

**ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CLUB INFANTAS DE
BARRANCABERMEJA**

**SIGDARA CALAO LUENGAS
ROSA AMIRA CAMARGO CASTAÑEDAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

**ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CLUB INFANTAS DE
BARRANCABERMEJA**

**SIGDARA CALAO LUENGAS
ROSA AMIRA CAMARGO CASTAÑEDA**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director
Ing. EDGAR DAVILA**

**Tutor
Ing. JORGE SAUL ROCHA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

A Dios por estar siempre a mi lado y me ha permitido alcanzar mis sueños.
A lo más lindo que la vida me pudo dar mi hija Pau Pau.
A mi madre Rochi que me enseñó a luchar para alcanzar mis metas.
A mi padre por su indiferencia.
A mi tío chucho (Q.P.D.E) por su apoyo incondicional.
A mis hermanos y sobrinos por aguantarme.
A mis familiares por estar cuando más lo necesito.
Amigos por sus consejos.
A todas aquellas personas que me colaboraron para seguir adelante y
A mí por ser como soy.

SIGDARA CALAO LUENGAS

Al que me sustenta con su brazo fuerte
Al que me dio la sabiduría e inteligencia
Y La oportunidad de vivir... a Dios.

Al pequeño pero esforzado equipo que enriqueció
Mi vida y recibí de ellos el apoyo incondicional:

Mis queridos padres Rafael Camargo y Celinda Castañeda
Mis hermanos Rafael Enrique y Milena Andrea
Al amor de mi vida Damian Llanos
A todos ellos dedico este proyecto con mucho amor y cariño.

Rosa Amira Camargo Castañeda

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Edgar Dávila, Ingeniero Industrial y Director del proyecto, por transmitirnos sus valiosos conocimientos y guiarnos en la elaboración de este proyecto.

Jorge Barreto Daniels, Gerente del Club Infantas, por su constante apoyo y aporte en el desarrollo de las actividades.

Jorge Saúl Rocha, Ingeniero Industrial, Jefe de Gestión de Personal de ECOPETROL S.A. y tutor del proyecto, por aportarnos su conocimiento y experiencia en la elaboración del proyecto.

Hugo Bernal, Abogado de ECOPETROL S.A. y representante de la empresa ante la Junta Directiva del Club Infantas, por su apoyo constante e incondicional.

Junta Directiva, por permitirnos realizar el proyecto en el Club Infantas y apoyar cada actividad desarrollada.

Benito Guerra, Ingeniero y Director de Convenios UIS-ECOPETROL seccional Barrancabermeja, por su constancia y por creer en nuestras capacidades.

Edwin Valderrama, amigo y colega, por su gran colaboración en el desarrollo del proyecto.

Al personal directivo, administrativo, de servicio y mantenimiento del Club Infantas, por permitirnos acercarnos a ustedes, brindarnos un espacio especial dentro de su empresa y por responder de manera positiva a cada actividad desarrollada.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en la elaboración de este proyecto y en nuestra formación como profesionales.

RESUMEN

TITULO DEL PROYECTO: ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA *

AUTORES * *: SIGDARA CALAO LUENGAS
ROSA AMIRA CAMARGO CASTAÑEDAS

PALABRAS CLAVES: Gestión de talento humano, procedimientos, funciones, estructura salarial, plan de entrenamiento, programa de Salud ocupacional.

DESCRIPCION: El propósito del proyecto de grado es aportar a la gerencia del Club Infantas, herramientas gerenciales para el manejo y coordinación de talento humano con el objeto de facilitar la implementación de programas encaminados en la búsqueda de un mejor ambiente laboral, calidad en el servicio y la conformación del cargo de Coordinador de Gestión de Talento Humano a través de programas y procesos que se deberá aplicar para el desarrollo de las personas.

Este documento contiene resultados de una planeación estratégica en función del talento humano que diagnosticó la situación en que se encontraba el Club Infantas, sugiriendo y desarrollando algunas estrategias de mejoramiento en lo que se refiere a la actualización de procedimientos administrativos, funciones y estructura salarial; igualmente el diseño, documentación e implementación de la evaluación de desempeño, el plan de entrenamiento, el programa de salud ocupacional, los procesos de reclutamiento y selección de personas.

En materia de mantenimiento de personas, se presenta un completo informe en el desarrollo del programa de salud ocupacional el cual contiene las funciones por niveles, los subprogramas tanto de higiene industrial, seguridad industrial como de medicina preventiva y del trabajo, adicionalmente los resultados de las encuestas de morbilidad sentida y sociodemográfica. Se desarrolló el panorama de riesgos basado en la metodología de las normas de ICONTEC GTC 35 suministrada por la Aseguradora de Riesgos Profesionales del Instituto Seguro Social, como resultado se diseñó el cronograma de capacitación dirigido al personal del Club con el fin de minimizar los riesgos de accidentalidad.

* Trabajo de grado

** FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAICAS. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ing. Edgar Dávila. Universidad Industrial de Santander.

SUMMARY

TITLE OF THE PROJECT: STRUCTURING AND SETTING IN MARCH OF AN INTEGRATED SYSTEM OF ADMINISTRATION OF HUMAN TALENT IN THE CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA *

AUTHORS ** : SIGDARA CALAO LUENGAS
ROSA AMIRA CAMARGO CASTAÑEDAS

KEY WORDS: Administration of human talent, procedures, functions, its structures salary, plan of training, program of occupational Health.

DESCRIPTION: The purpose of the grade project is to contribute to the management of the Club Infantas, managerial tools for the handling and coordination of human talent in order to facilitating the implementation of programs guided in the search of a better labor atmosphere, quality in the service and the conformation of Coordinator's of Administration of Human Talent position through programs and processes that it will be applied for the development of people.

This document contains results of a strategic planeación in function of the human talent that diagnosed the situation in that was the Club Infantas, suggesting and developing some strategies of improvement in what refers to the upgrade of administrative procedures, functions and salary structure; equally the design, documentation and implementation of the acting evaluation, the plan of training, the program of occupational health, the recruitment processes and people's selection.

As regards people's maintenance, a complete report is presented in the development of the program of occupational health which contains the functions for levels, the so much routines of industrial hygiene, industrial security as of preventive medicine and of the work, additionally the results of the surveys of felt morbilidad and sociodemográfica. The panorama of risks was developed based on the methodology of the norms of ICONTEC GTC 35 given by the Insurance company of Professional Risks of the Institute Public Health, as a result the training chronogram was designed directed to the personnel of the Club with the purpose of minimizing the accidentalidad risks.

* Thesis

** FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECHANICAS. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ing. Edgar Dávila. Universidad Industrial de Santander.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	21
OBJETIVO GENERAL	22
OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
1. GENERALIDADES	24
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL CLUB INFANTAS	24
1.2. PORTAFOLIO DE SERVICIO CLUB INFANTAS.	25
1.2.1. Misión.....	25
1.2.2. Visión.....	26
1.2.3. Infraestructura.....	26
1.2.4. Servicios.....	27
1.2.5. Talento humano del CLUB INFANTAS.	29
1.2.6. Localización de instalaciones	31
2. MARCO TEORICO	33
2.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	33
2.1.1. Procesos de la gestión del talento humano	33
2.2. ADMISION DE PERSONAS	35
2.2.1. Reclutamiento de personas	35
2.2.2. Selección de personas	35
2.2.2.1. Técnica de selección	36
2.2.3. Evaluación de desempeño	40
2.2.4. Estructura salarial, Método de Puntos por factor	41
2.2.5. Entrenamiento.....	49
2.3. PLANEACION ESTRATEGIA.....	50
2.4. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	53
2.5. SALUD OCUPACIONAL.....	53
2.5.1. Concepto de seguridad en el trabajo	54
2.5.2. Cómo desarrollar un programa de higiene y seguridad.....	54
2.5.3. Aspectos legales de higiene y seguridad industrial	57
2.6. CREACIÓN DE CALCULOS EN LOS LIBROS EN MICROSOFT OFFICE EXCEL	59
2.7. CREACIÓN DE BASES DE DATOS Y TABLAS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS.....	61
3. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DEL CLUB INFANTAS.....	69
3.1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN.	69
3.2. ANALISIS DE LA VISIÓN.	70
3.3. ANÁLISIS AMBIENTAL	70
3.4. AUDITORIA EXTERNA	72
3.4.1. Matriz de Evaluación del Factor Externo.	73
3.4.2. Análisis de resultados de la matriz externa.....	78
3.5. ANALISIS ORGANIZACIONAL	80
3.5.1. AUDITORIA INTERNA	80
3.5.1.1. Auditoria gerencial	81
3.5.1.2. Auditoria de producción.....	82
3.5.1.3. Auditoria de investigación y desarrollo.....	82
3.5.2. Matriz de evaluación del factor interno.....	83

3.5.2.1. Análisis de resultados de la matriz interna.....	89
3.5.3. Formulación de los objetivos estratégicos en función del talento humano del CLUB INFANTAS	91
3.5.4. Análisis DOFA.....	92
3.5.5. Selección de las estrategias.....	95
3.5.6.Resultados de la matriz final de evaluación estrategias en función del talento humano.	98
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	103
4.1 ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CLUB INFANTAS	103
5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	107
5.1. REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL CLUB INFANTAS.....	111
5.1.1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	112
5.1.1.1.Sección Gerencia.	112
5.1.1.2.Sección de Tesorería.....	116
5.1.1.3.Sección de Deducciones.	121
5.1.1.4.Asistente del Contador.	130
5.1.1.5.Sección de Nómina.....	132
5.1.1.6.Sección de Causación.....	135
5.1.1.7.Sección de Almacén.	138
5.1.1.8.Sección Secretaría de Deportes.	145
5.1.1.9.Sección Servicio Atención al Cliente.....	150
5.1.1.10. Sección de Bares.....	153
6. MODELO DE ESTRUCTURA SALARIAL.....	159
6.1. CONFORMACIÓN COMITÉ DE EVALUACIÓN DE CARGOS Y SALARIOS	159
6.2. EVALUACIÓN DE CARGOS.	161
6.2.1. Descripción y análisis de los cargos.....	162
6.2.2. Objetivos del manual de funciones	163
6.2.3. Metodología para desarrollar el manual de funciones.....	163
6.2.4. Desarrollo del análisis de las funciones.	172
6.2.5.Etapas para el diseño.	173
6.2.6.Descripción del manual.....	173
6.2.7.Selección de la técnica de estructura salarial	174
6.3.METODOLOGIA DE LA TECNICA DE PUNTOS.....	180
6.3.1.Selección de cargos claves y agrupación en puestos de trabajo.....	181
6.3.2.Elección de factores de evaluación.....	184
6.4.PONDERACION Y PUNTUACION DE LOS FACTORES O GRADOS	197
6.4.1.Resultados de la calificación del comité evaluador.	206
6.5.EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL CLUB INFANTAS	21
1	
6.6.PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTRATACIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS EN EL CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA.....	211
6.6.1.Proceso de selección de la empresa contratista.	212
6.6.2. Proceso de convocatoria a empresas aspirantes.....	213
6.7.EVALUACION DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTRATACIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS EN EL CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA.....	215
7.PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS.....	218
7.1.PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS.....	227

7.1.1.Técnica utilizada para reclutamiento externo en el CLUB INFANTAS.....	227
7.2.PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	230
7.3.BASE DE DATOS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS.....	239
7.4.EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	247
7.4.1.PARÁMETROS Y FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	254
7.4.1.1. Factores de evaluación personal Directivo.....	254
7.4.1.2. Factores de evaluación personal Administrativo, Mantenimiento y de Servicio.....	254
7.4.2. HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	255
7.4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CLUB INFANTAS	264
7.4.3.1. Resultados por factores.....	265
7.4.3.2. Resultados de la evaluación del desempeño.....	267
8. PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAS.....	272
8.1. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.....	272
8.1.1. NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	275
8.1.2. DISEÑO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO	276
8.1.3. PLAN DE ENTRENAMIENTO	277
8.1.4. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.....	278
9. PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS.....	285
9.1. PANORAMA DE RIESGO.....	285
9.2. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL.....	294
9.3. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	301
10. SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CLUB INFANTAS	304
10.1. BASE DE DATOS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS.....	304
11.CUADRO COMPARATIVO OBJETIVOS ESPECIFICOS Vs RESULTADOS OBTENIDOS.....	314
12. CONCLUSIONES	315
13.RECOMENDACIONES.....	319
BIBLIOGRAFÍA	321
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

TABLA DE CUADROS

	Pág.
Tabla # 1. Escenarios de la Zona Deportiva	26
Tabla # 2. Escenarios de la Zona Social	27
Tabla # 3. Personal directivo y administrativo por departamento.....	29
Tabla # 4. Personal técnico y de servicio por zona.....	30
Tabla # 5. Factor compensable	48
Tabla # 6. Listado amenazas y oportunidades del CLUB INFANTAS.....	73
Tabla # 7. Escala de valorización amenaza y oportunidad.....	75
Tabla # 8. Clasificación de factores externos en función del Talento Humano.....	75
Tabla # 9. Ponderación de factores externos.....	76
Tabla # 10. Matriz de evaluación externa en función del Talento Humano.	78
Tabla # 11. Factores externos de alto impacto negativo	79
Tabla # 12. Factores externos de alto impacto positivo.....	79
Tabla # 13. Listado debilidades y fortalezas del CLUB INFANTAS.	83
Tabla # 14. Valorización debilidad y fortaleza por columnas.....	85
Tabla # 15. Clasificación de factores internos en función del Talento Humano.....	86
Tabla # 16. Ponderación de factores Internos.	87
Tabla # 17. Matriz de evaluación interna en función del Talento Humano.....	89
Tabla # 18. Factores internos de alto impacto negativo	90
Tabla # 19. Factores internos de alto impacto positivo.....	90
Tabla # 20. Matriz DOFA.....	94
Tabla # 21. Matriz de Evaluación Estratega I.....	96
Tabla # 22. Matriz de Evaluación Estratega II.....	97
Tabla # 23. Rango para la priorización de las estrategias.....	97
Tabla # 24. Matriz Final de Evaluación de las Estrategias en función del Talento Humano.....	98
Tabla # 25. Matriz final de evaluación estratégica en función del talento humano	99
Tabla # 26. Métodos de valoración de cargos	176
Tabla # 27. Puestos pertenecientes al grupo de servicio y mantenimiento.	183

Tabla # 28. Puestos pertenecientes al grupo de administrativos.	184
Tabla # 29. Resultados de la calificación de ponderación en la categoría de directivos y administrativos en el CLUB INFANTAS.....	200
Tabla # 30. Resultados de la categoría de servicio y mantenimiento.	200
Tabla # 31. Asignación de puntos y resultados de la calificación para los factores de la categoría directivos y administrativos.....	201
Tabla # 32. Asignación de puntos y resultados de la calificación para los factores de la categoría servicio y mantenimiento.....	202
Tabla # 33. Puntuaciones de los puestos de la categoría de directivos y administrativos.....	207
Tabla # 34. Puntuaciones de los puestos de la categoría de servicios y mantenimiento.....	208
Tabla # 35. Evaluación de la propuesta de estructura salarial CLUB INFANTAS.	210
Tabla # 36. Comparación de nomina actual vs nomina propuesta de la estructura salarial.....	211
Tabla # 37. Matriz de selección de candidatos	213
Tabla # 38. Propuesta de prestación de servicio	214
Tabla # 39. Comparación nomina actual vs propuesta de contratación para cargos operativos.....	215
Tabla # 40. Número de clientes encuestados	220
Tabla # 41. Rango de Índice de Satisfacción del Cliente (IDS).....	224
Tabla # 42. Frecuencia de la Evaluación de Desempeño	248
Tabla # 43. Evaluado Vs. Evaluadores	249
Tabla # 44. Rango para ponderación de la Evaluación de Desempeño	255
Tabla # 45. Rango para ponderación por Factores	255
Tabla# 46. Resultados de los factores de la evaluación de desempeño del personal directivo.....	265
Tabla # 47. Resultados de los factores de la evaluación de desempeño del personal administrativo, de servicio y de mantenimiento.....	266
Tabla # 48. Resultado de factores de la evaluación de desempeño del personal de mantenimiento en sus tres subgrupos.....	267
Tabla # 49. Resultados de la evaluación del desempeño del personal directivo.....	268
Tabla # 50. Resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo....	268
Tabla # 51. Resultados de la evaluación del desempeño del personal de servicio	269

Tabla #52. Resultados de la evaluación del desempeño del personal de mantenimiento.....	269
Tabla # 53. Resultados de la evaluación del desempeño del personal del CLUB INFANTAS.....	270
Tabla # 54. Plan de entrenamiento.....	279
Tabla # 55. Clasificación y codificación de factores de riesgo de origen ocupacional....	288
Tabla # 56. Escala de grado de peligrosidad.....	291
Tabla # 57. Porcentaje expuestos del número total de trabajadores	292
Tabla # 58. Escala de grado repercusión.....	292
Tabla#59. Escalas para la valoración de factores de riesgo que generan accidentes de trabajo.....	293
Tabla # 60. Objetivos específicos vs Resultados obtenidos.....	314

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura # 1 . Muestras de puestos representativos.....	45
Figura # 2 . Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano del CLUB INFANTAS.....	104
Figura # 3 . Guía de preguntas.	109
Figura # 4 . Procedimiento de afiliación de socios	114
Figura # 5 . Procedimiento de Inscripción a Escuelas Culturales.	115
Figura # 6 . Procedimiento para Registrar Ingresos a Caja	118
Figura # 7 . Procedimiento para Registrar Cuentas por Pagar	119
Figura # 8 . Procedimiento Facturación de Tiqueteras.....	120
Figura # 9 . Procedimiento Registro Contable de Ventas Diarias	124
Figura # 10 . Procedimiento Cobro de Cuota a Socios	125
Figura # 11 . Procedimiento Estado de Cuenta de Socios y Cancelación de Saldo	126
Figura # 12 . Procedimiento Autorización de Chequeales.....	128
Figura # 13 . Procedimiento Facturación Cuentas por Cobrar.....	131
Figura # 14 . Procedimiento Elaboración de Nómina	133
Figura # 15 . Procedimiento Registro Contable	136
Figura # 16 . Procedimiento para Registrar Salidas de Almacén.....	140
Figura # 17 . Procedimiento para Registrar Compras por Almacén.....	141
Figura # 18 . Procedimiento Cierre de Inventario Mensual	143
Figura # 19 . Procedimiento Manejo de Escenarios Deportivos	147
Figura # 20 . Procedimiento Inscripción a Escuelas Deportivas	149
Figura # 21 . Procedimiento Préstamo de Salones	151
Figura # 22 . Procedimiento Venta con Bonos	155
Figura # 23 . Procedimiento Venta Directa en Bares	156
Figura # 24 . Procedimiento Inventario Físico en Bares.....	157
Figura # 25 . Guía de entrevista para manual de funciones.....	164
Figura # 26 . Formato de manual de funciones.....	177
Figura # 27 . Línea de tendencia salarial.....	209
Figura # 28 . Formato de encuesta de Satisfacción al Cliente.....	219
Figura # 29 . Porcentaje de clientes encuestados	220

Figura # 30 .	Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 1.	221
Figura # 31 .	Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 1.	221
Figura # 32 .	Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 3.	222
Figura # 33 .	Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 4.	222
Figura # 34 .	Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 5.	223
Figura # 35 .	Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 6.	223
Figura # 36 .	Proceso de Reclutamiento de Personas	229
Figura # 37 .	Formato de entrevista de Selección	232
Figura # 38 .	Formato de evaluación de Aspirante	234
Figura # 39 .	Registro de Inducción y Entrenamiento.....	235
Figura # 40 .	Proceso de Selección y Evaluación de Desempeño del personal.....	236
Figura # 41 .	Ventana principal de Access en la ficha tabla.....	239
Figura # 42 .	Relaciones entre las tablas.....	240
Figura # 43 .	Diseño de la tabla de aspirante	240
Figura # 44 .	Ventana principal de Access en la ficha consulta	241
Figura # 45 .	Ventana principal de Access en la ficha de consulta selección de personas por cargo.....	242
Figura # 46 .	Vista de diseño de la consulta de selección de personas múltiples	242
Figura # 47 .	Ventana principal de Access en la ficha formularios.....	243
Figura # 48 .	Formulario para actualización de datos del aspirante.....	244
Figura # 49 .	Formulario para ingreso de datos de nuevo aspirante.....	244
Figura # 50 .	Formulario para ver el currículum de un aspirante.....	245
Figura # 51 .	Informe de la selección de personas por cargo.....	246
Figura # 52 .	Evaluación de Desempeño para personal Directivo.....	250
Figura#53.	Evaluación de Desempeño para personal Administrativo, Servicio y Mantenimiento.....	252
Figura # 54 .	Tabla de evaluados vs evaluadores del CLUB INFANTAS.....	256
Figura # 55 .	Icono de los documentos en Excel de los evaluadores	257
Figura # 56 .	Evaluación de desempeño por evaluador	258
Figura # 57 .	Evaluación de desempeño para Evaluado (Parte Superior en la hoja de cálculo denominada Resultados evaluación).	259
Figura # 58 .	Evaluación de desempeño para evaluado (Parte inferior en la hoja de cálculo denominada Resultados evaluación).	260

Figura # 59 . Evaluación de desempeño para evaluado (Hoja de cálculo denominada Sugerencia capacitación)	260
Figura # 60 . Resultado de los factores por grupo.....	261
Figura # 61 . Resultado general de la evaluación de desempeño por grupo	262
Figura # 62 . Grafica resultados general de la evaluación de desempeño por grupo ...	262
Figura # 63 . Resultados generales de los factores del personal	263
Figura # 64 . Resultados generales de la evaluación de desempeño del personal.	264
Figura # 65 . Hoja de Cálculo de necesidad de capacitación (Realizada por el evaluador).....	275
Figura # 66 . Hoja de Cálculo de necesidad de capacitación (Resultados final por evaluado).....	276
Figura # 67 . Formato de recolección de información para el diagnostico de panorama de riesgo.....	287
Figura # 68 . Formato de encuesta Sociodemográfica.....	297
Figura # 69 . Formato de encuesta de Morbilidad Sentida.....	299
Figura # 70 . Ventana principal de Access en la ficha tabla.....	305
Figura # 71 . Relaciones entre las tablas.....	305
Figura # 72 . Diseño de la tabla del Personal	306
Figura # 73 . Ventana principal de Access en la ficha consulta	307
Figura # 74 . Ventana principal de Access en la ficha formularios.....	308
Figura # 75 . Formulario para actualización de datos personal	309
Figura # 76 . Formulario para ingreso de datos de nuevo empleado	310
Figura # 77 . Formulario para ver el hoja de vida del personal	310
Figura # 78 . Formulario de hoja de salud ocupacional (Parte inferior)	312
Figura # 79 . Directorio telefónico personal CLUB INFANTAS	312
Figura # 80 . Informe Directorio telefónico del personal CLUB INFANTAS	313

TABLA DE ANEXOS

- Anexo A. Manual de funciones y especificaciones
- Anexo B. Resultados de la encuesta por tipo de cliente
- Anexo C. Hoja de vida de los facilitadores
- Anexo D. Certificados de capacitación
- Anexo E. Cartilla de seminario-taller calidad en la atención al cliente
- Anexo F. Cronograma de actividades del plan de entrenamiento
- Anexo G. Programa de Salud Ocupacional
- Anexo H. Manual del botiquín de primeros auxilios
- Anexo I. Procedimiento para trabajos en carpintería

INTRODUCCION

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor y aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, este no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy. Varios factores han contribuido a este fenómeno: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistemática en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta, los cambios son tantos que hasta el nombre del área ha cambiado; en muchas organizaciones, la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. Todos estos nombres representan un espacio y una configuración nuevos del área.

En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales, se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos.

La administración de recursos humanos se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización.

OBJETIVO GENERAL

Estructurar y poner en marcha un sistema integrado de gestión de talento humano en el club infantas de Barrancabermeja por medio del diseño y ejecución de planes de desarrollo y herramientas informáticas de control.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Estudiar el entorno interno para generar estrategias enfocadas a factores que afectan un sistema de gestión del talento humano en el club infantas.
- ✓ Diseñar, documentar e implementar un programa de admisión, por medio de un modelo de evaluación de desempeño que determine necesidades de capacitación, ascenso y monitoreo.
- ✓ Diseñar y evaluar el impacto económico de una propuesta con dos alternativas de modelo de estructura salarial con la respectiva evaluación financiera, como apoyo a la gerencia para la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar, documentar e implementar un programa de desarrollo por medio del diseño de procesos de entrenamiento para ejecutar en el club y disminuir el riesgo de cometer errores que afecten la calidad del servicio.
- ✓ Diseñar, documentar e implementar un programa de mantenimiento de condiciones laborales con procesos eficaces, basados en los conocimientos del entorno de salud ocupacional para desarrollarlo en la empresa hasta la fase de capacitación del personal en temas de salud ocupacional y seguridad industrial.

CAPITULO 1.
GENERALIDADES

1. GENERALIDADES

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL CLUB INFANTAS¹

El Club Infantas surge en Barrancabermeja como respuesta de ECOPETROL S.A., a las necesidades de recreación, deporte y cultura de sus trabajadores, que por esa época (1954) no tenían muchas opciones de esparcimiento.

Ese proyecto se concibió como una forma de romper con la rutina larga de trabajo.

Es por ello que el 10 de abril de 1954, se hizo realidad esta iniciativa mediante la obtención de personería jurídica No. 0137 de junio 11 de 1968, emanada de la oficina jurídica de la Gobernación de Santander; diligenciada por el señor Tomistocles Gómez, con la cual se constituyó legalmente. Es de señalar que su primer Presidente fue el señor Roso Mantilla.

Hoy 51 años después, el CLUB INFANTAS puede mostrar con satisfacción que sus afiliados ascienden a un número 4.158 asociados. Es importante destacar la creación de las escuelas deportivas a partir del año 1988 en las siguientes disciplinas: fútbol, microfútbol, ajedrez, natación, patinaje, baloncesto, taekwondo, béisbol, voleibol, tenis de campo y mesa, que brinda instrucción a más de 759 deportistas. Además el club cuenta con las siguientes escuelas: música, artes plásticas y danzas. Otro aspecto importante para tener en cuenta ha sido la permanente proyección hacia la comunidad siendo beneficiarios entidades sin ánimo de lucro como Hogar Crea, el Asilo San Antonio y el club del Amor y la Alegría (Niños Especiales), ofreciendo además sus óptimos servicios a cualquier entidad que lo requiera.

¹ CLUB INFANTAS. Plan de vuelo para la gestión exitosa. Reseña histórica. 2000.

Cuentan con una infraestructura de instalaciones deportivas y sociales dotadas con todos los recursos tecnológicos y modernos que garantizan la realización de actividades de todo tipo y a todo nivel, es así como se han llevado a cabo campeonatos mundiales, torneos nacionales, departamentales y locales. Igualmente ha presentado espectáculos culturales y sociales que demandan logística especial y en la cual la organización del club ha respondido con altura.

1.2. PORTAFOLIO DE SERVICIO CLUB INFANTAS.

El portafolio de servicios fue diseñado por el señor EDGAR LOZANO gerente del CLUB INFANTAS en el año 2000, hace parte de un documento de planeación estratégica del club, donde se establecen los objetivos, políticas y estrategias para los próximos cinco años.

“El CLUB INFANTAS es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro fundado el 10 de abril de 1954, con personería Jurídica número 0137 de junio 11 de 1968, emanada de la oficina jurídica de la gobernación de Santander, y tiene por objeto la recreación de los trabajadores y pensionados de la EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS S.A., con sus respectivos familiares; estimular la amistad y solidaridad entre ellos, propendiendo por su desarrollo social, cultural y deportivo”².

1.2.1. Misión.

“El CLUB INFANTAS en Barrancabermeja como institución de servicios asume el compromiso de satisfacer las necesidades de recreación, deporte y cultura de todos sus afiliados y familiares. Generar programas orientados hacia la

² CLUB INFANTAS. Estatutos. Cáp. I. Naturaleza y finalidad. Pág. 5. 2003.

participación con la comunidad en general. Ofrecer un excelente servicio, propendiendo con el mejoramiento continuo de la calidad de vida mediante el desarrollo de actividades que fomenten la integración de la familia”³.

1.2.2. Visión.

“En el CLUB INFANTAS proyectamos nuestro liderazgo organizacional mejorando y ampliando las áreas de servicio con una imagen positiva y acorde con las necesidades de desarrollo social, económico y cultural del afiliado, ECOPETROL S.A. y la comunidad. Mejorar siempre la calidad de vida de nuestra gente, afiliados y de la comunidad, permitiéndonos ser cada día más competitivos en la búsqueda de la excelencia en el servicio”⁴.

1.2.3. Infraestructura.

El resultado del desarrollo y prosperidad del Club se ve reflejado en cada uno de los escenarios que posee, muestra de ello es:

Zona Deportiva: Se encuentra compuesta:

Tabla # 1. Escenarios de la Zona Deportiva

CANT.	ZONA DEPORTIVA
6	Canchas de bolo
1	Cancha de fútbol 26 de marzo
12	Canchas de minitejo
2	Canchas de microfútbol o baloncesto
12	Canchas de tejo
2	Cancha tenis en polvo de ladrillo
1	Cancha tenis en asfalto
1	Centro Comercial La Pollerita.
1	Patinódromo
1	Salón Samoré
1	Salón de billar

Fuente: Autor.

³ CLUB INFANTAS. Plan de vuelo para gestión exitosa. Misión. Pág. 22. 2000

⁴ CLUB INFANTAS. Plan de vuelo para gestión exitosa. Visión. Pág. 20. 2000

Zona Social:

Tabla # 2. Escenarios de la Zona Social

CANT.	ZONA SOCIAL
1	Salón Cusiana (principal)
1	Salón Apiay
1	Salón Orito,
1	Salón Tibú (El café Internet)
1	Salón Cirama
1	Salón Lizama
3	Kioscos el Cóporo, Casabe y Coveñas
1	Gimnasio
1	Canchas de voleibol playa
2	Canchas de baloncesto No. 1 y No. 2
1	Cancha de fútbol No. 2
1	Estadio de softbol
1	Salón de Música
1	Salón de Pintura
1	Taberna
2	Restaurantes El Machin y La Provincia
1	Cafetería La Gran Infantas
1	Peluquería Infantas
2	Piscina (una para niños y otra para adultos)
1	Piscina olímpica
2	Toboganes
1	Cafetería alterna a la piscina
1	Parque infantil
1	Cafetería Rocapiedra.

Fuente: Autor.

1.2.4. Servicios.

“El CLUB INFANTAS tiene como compromiso satisfacer las necesidades de recreación, deportiva y cultura de todos sus afiliados y familiares. Dentro de la variedad de servicios que presta, resaltamos los siguientes:

- a. Escuelas Deportivas. El CLUB INFANTAS brinda a sus afiliados y la comunidad de la región la posibilidad de inscribirse anualmente en las

diferentes escuelas deportivas; las disciplinas con que se cuentan son las siguientes: Natación, patinaje, ajedrez, tenis, taekwondo, baloncesto, softball, aeróbicos, fútbol, microfútbol, béisbol, voleibol, tenis de mesa. Es importante destacar la creación de las escuelas deportivas a partir del año 1989 que brinda instrucción a más de 759 deportistas.

- b. Escuelas Culturales. Para el desarrollo cultural cuenta con las escuelas de música, artes plásticas y danzas. Resaltamos la buena imagen y el buen nombre del CLUB INFANTAS que ha dejado en los primeros lugares la escuela de danzas a nivel regional, nacional e internacional en los diferentes eventos
- c. Gimnasio y sala de masajes.
- d. Préstamos y alquiler de salones. Cuentan con el salón Cusiana con capacidad de un auditorio para 1.000 personas, dicho salón central tiene dos tarimas una principal y otra secundaria, camerino, ayudas audiovisuales, proyector de cine, moderno sistema de sonido y aire acondicionado integral. En este espacio se desarrollan actividades como conferencias, foros, presentaciones musicales, actos protocolarios y obras de teatros entre otros. Los salones Apiay y Samore con un área aproximadamente de 2.000 y 1.500 metros cuadrados respectivamente, cuentan con tarima móvil. En el área exterior del club se encuentran los kioscos Casabe y Coporó, una taberna y dos salones que son usados para dar capacitaciones.
- e. Préstamos y alquiler de escenarios deportivos. Cuentan con una gran variedad de espacios para la práctica de las diferentes disciplinas deportivas y en el cual se desarrollan competencias a todo nivel en los siguientes espacios: canchas de fútbol, polideportivos, piscinas, tejo,

minitejo, bolo, pista de patinaje y estadio de Softball. Estos tienden a suplir las necesidades de recreación de los afiliados, en cuanto a deportes.

- f. Servicio de alimentación. Cuentan con tres restaurantes con un menú variado de comida criolla e internacional, cuatro de comidas rápidas, café Express y una heladería.
- g. Cine.
- h. Café Internet.
- i. Celebraciones de actividades sociales, cumpleaños, matrimonios, actos protocolarios, cenas y presentaciones entre otros.
- j. Coordinación de eventos deportivos”⁵.

1.2.5. Talento humano del CLUB INFANTAS.

Se presenta a continuación la clasificación indicando el cargo y el número de personas del mismo cargo que desempeñan allí sus labores:

Tabla # 3. Personal directivo y administrativo por departamento.

DEPARTAMENTO	CARGO	No. PERSONAS EN EL CARGO
GERENCIA	Gerente	1
	Secretaria Gerencia	1
	Mensajero	1
CONTABILIDAD	Contador	1
	Asistente Contador	1
	Deducciones	1
	Nomina	1

⁵ CLUB INFANTAS. Plan de vuelo para gestión exitosa. Portafolio. 2000.

CONTABILIDAD	Tesorería	1
	Facturación	1
	Secretaria	1
	Ingeniero de Sistemas	1
TIQUETERA	Crédito	2
ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	Secretaria	1
DEPORTES	Coordinador	1
	Secretaria Deportes	1
	Auxiliar de Secretaría	1
ALMACEN	Supervisor Almacén	1
	Auxiliar Almacén	1
ZONA SOCIAL	Supervisor Social	1
ZONA DEPORTES	Supervisor Deportes	1
MANTENIMIENTO	Supervisor Mantenimiento	1
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO.		22
NUMERO DE CARGO.		20

Fuente: Autor.

Tabla # 4. Personal técnico y de servicio por zona

ZONA	UBICACIÓN	CARGO	No. PERSONAS EN EL CARGO
DEPORTES	BAR No. 2	Barman	1
		Auxiliar bar	3
	BAR No. 3	Barman	1
		Auxiliar bar	3
	BILLAR	Mesero Mayor	1
		Mesero	1
	SAMORE	Mesero	5
		Operador de Sonido D.J.	1
	CANCHA TEJO	Canchero	1
		Mesero	2
	CANCHA MINITEJO	Canchero	1
		Mesero	2
	CANCHA FUTBOL	Canchero	1
		Instructor de Fútbol	1
	CANCHA BEISBOL	Instructor Béisbol	2
	CANCHA SOFTBOL	Instructor Softbol	2
	PATINODROMO	Instructor Patinaje	2
CANCHA BASKETBOL	Instructor Basketbol	2	
	Instructor Voleibol	2	
	Instructor Microfútbol	1	
CANCHA TENNIS	Instructor Tenis	2	

SOCIAL	PISCINA	Piscinero	3
		Enfermera	1
		Instructor Natación	2
SOCIAL	SALON APIAY	Instructor de Ajedrez	1
		Instructor Tenis Mesa	1
		Instructor taekwondo	1
	BAR No. 1	Barman	2
		Auxiliar bar	2
	BAR AUXILIAR No.1	Mesero	1
	CABINA DE SONIDO	Operador de Sonido D.J.	1
	GIMNASIO	Instructor Pesas y Musculación	1
		Instructor Aeróbicos	1
	SALON DE MUSICA	Profesor Música	1
	SALON DE PINTURA	Profesor Pintura	1
	SALON CUSIANA	Profesor Danzas	2
		Mesero	5
	TABERNA	Auxiliar Bar	1
		Mesero	1
GENERAL	MANTENIMIENTO	Albañil	1
		Vigilante	3
		Electricista	2
		Aseadora	16
		Aseadora Mayor	1
		Carpintero	1
		Conductor	3
		Aprendiz SENA	1
		Jardinero	1
		Pintor	2
		Oficios Varios	34
TOTAL PERSONAL TECNICO			130
NUMERO DE CARGO			36

Fuente: Autor

1.2.6. Localización de instalaciones

Tiene como domicilio la ciudad de Barrancabermeja, Departamento de Santander sobre la Calle 67 18-79 en el Barrio El Parnaso, funciona dentro de los edificios, locales y áreas que la EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS S.A. le entregó en comodato, con las dotaciones mobiliarias, enseres y elementos que necesite para su normal funcionamiento.

CAPITULO 2.

MARCO TEORICO

2. MARCO TEORICO

2.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO⁶

Es un junto interrelacionado de procesos de desarrollo de las personas, basado en el mejoramiento continuo, sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones pues depende de aspectos como la cultura, estructura organizacional, contexto ambiental, objeto social, la tecnología, los procesos internos y otras variables del entorno.

La denominada "gestión del talento" se refiere al talento disponible en todas las personas, pero solemos pensar, sobre todo, en el talento para asumir el relevo en los puestos directivos.

Las empresas dependen cada día más del talento de sus personas, gestionar el talento de sus personas supone, para las empresas, ponerlo al servicio de la causa: desarrollarlo de manera individualizada en sintonía con las necesidades de la organización, y sobre todo atraerlo, cultivarlo, aprovecharlo y retenerlo.

En el momento actual, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento.

2.1.1. Procesos de la gestión del talento humano⁷

La moderna gestión de talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección,

⁶<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>

⁷ CHIAVENATO Adalberto. Gestión Talento Humano. McGraw Hill. Pag. 13 . 2004.

orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Los seis procesos de la gestión del talento humano:

1. Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de las personas.
3. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de las personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

6. Evaluación de personas procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

2.2. ADMISION DE PERSONAS

2.2.1. Reclutamiento de personas

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal”⁸.

2.2.2. Selección de personas⁹

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos par ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

⁸ CHIAVENATO Adalberto. Gestión Talento Humano. McGraw Hill. Pag. 95. 2004.

⁹ CHIAVENATO Adalberto. Gestión Talento Humano. McGraw Hill. Cap. V. Pag. 109. 2004.

En el proceso de selección de personal existen tres modelos de tratamiento: modelos de admisión forzosa, modelo de selección y modelo de clasificación, el Modelo de selección consiste en tener varios candidatos y sólo una vacante que debe cubrirse. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. En este caso, se presentan sólo dos alternativas: aprobación o rechazo. Si es aprobado el candidato deberá ser admitido; si es rechazado, el candidato es separado del proceso de selección, pues existen otros candidatos para el cargo vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión); luego es necesario apoyarse en algún criterio para obtener cierta validez en la comparación. El criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

La Descripción y análisis del cargo, pues este proporciona información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada; teniendo esta información, el proceso de selección se concentra en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan.

2.2.2.1. Técnica de selección

Estas permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupará, en función de los

resultados logrados cuando se sometió a esa técnica. La validez predictiva de una prueba se determina al aplicarla a cierta muestra de candidatos que, después de admitidos, son evaluados respecto del desempeño de los cargos. De este modo, los resultados de la evaluación de desempeño y los resultados de la prueba de selección deben guardar una correlación positiva entre sí.

En la práctica, se elige más de una técnica de selección, entre entrevista de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad. En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de prueba de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

Veamos las características de cada una de las técnicas de selección.

- a. Entrevista de selección: La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada: La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede que emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

- b. Pruebas de conocimiento: Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, la pericia del conductor de camión o el operador de un cargador, de la digitadora o del operador de máquinas. Como existen diversas pruebas de conocimientos y capacidades, es necesario clasificarlas conjuntamente en cuanto a la forma de aplicación, el alcance y la organización.
- c. Pruebas psicométricas: Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. Por esta razón, las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen:
- Predictibilidad: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.

- Validez: capacidad para comparar con exactitud de variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación entre un esquema de selección y algún criterio pertinente. Una prueba de validez no funciona, pues mide lo que no se pretende medir.
 - Precisión: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarlas varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.
- d. Pruebas de personalidad: Personalidad no es sólo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen a la persona de los demás: Las pruebas de personalidad ciertos los aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).
- e. Técnicas de simulación: Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa

reconstruir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad. El protagonista, que representa un papel (role playing) al dramatización una escena, permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena.

2.2.3. Evaluación de desempeño¹⁰

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano de las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Porqué se debe evaluar el desempeño: Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- a. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

- b. Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- c. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

2.2.4. Estructura salarial, Método de Puntos por factor¹¹

Este sistema fue ideado por Merrill R. Lott en el año de 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

¹⁰ CHIAVENATO Adalberto. Gestión Talento Humano. McGraw Hill. Cap. VIII. Pag. 196. 2004

¹¹ MORALES Juan y VELANDIA Néstor. Salarios estrategia y sistema salarial. McGraw Hill. Cap. V. Pag. 93. 2001.

- Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escalas o grados; a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación.
- El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de los valores de un puesto frente a los demás.

En la aplicación del método intervienen diferentes personas, ya que es muy difícil que una sola tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que asegure un criterio preciso en el proceso de valoración; es indispensable que en cada fase intervengan colegiadamente varias personas seleccionadas con sumo cuidado.

- La alta gerencia impulsa y apoya el proceso, fundamentada en la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará; lo adopta como política y asegura que el diseño esté acorde con la misión y visión de la empresa.
- El nivel ejecutivo o de supervisión participante en el comité de valoración deberá asumir responsabilidades de evaluación. Las

demás personas del nivel ejecutivo o de supervisión o de jefatura contribuyen a determinar las relaciones de sueldos de su unidad y suministran información de su área de cobertura.

- Como secretario, sin derecho a voto, actuará una persona una persona con amplios conocimiento en el método de valoración, la cual debe asegurar la imparcialidad e independencia de juicio; debe ser guía técnica del comité y depositaria de los registros. En caso de no haber expertos dentro de la empresa, es necesario contratar un consultor externo, quien además se debe encargar de capacitar a alguien de la organización para que apoye permanentemente el mantenimiento del sistema, tanto en la reevaluación de puesto, como en los registros.

Independientemente del método a emplear en la valoración, se debe constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender las reclamaciones que se presenten.

El comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización (sus fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, cobertura, etc.).

El comité de valoración puede estar estructurado así:

- Un representante de la empresa.
- Unos miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y los representantes de los trabajadores.

- Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de éstas.
- Un secretario.
- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración elegido.

En resumen, en el comité de valoración deben estar representados de los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa, incluyendo los empleados, quienes participan en el proceso en que se decide cuán adecuado es su sistema de retribución.

Una vez resuelto el interrogante de uno o varios manuales de valoración, se identifican los puestos de trabajo que lo componen. Si el número es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si es mayor se deben seleccionar los puestos representativos del conjunto, los cuales establecen un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán “puestos claves” o puestos tipo, deben ser seleccionados de manera cuidadosa tomando en cuenta las siguientes características:

- Que no tengan discusión o controversia en cuanto a sueldos, es decir, que sus salarios sean estimados justos.
-
- Que estén dotados de una definición clara y precisa, de manera que no sean objeto de falsa interpretación, incoherencia o error.
-
- Que sean representativos, de manera que se asimilen en complejidad a los que representan y que permitan entrar en juego todos los niveles de intensidad de los diferentes factores.

- Que sean estables en cuanto a sus funciones y demás factores o requisitos.

Para la selección de los “puestos clave” puede ayudar:

El estratificar la población de puestos en grupos de similar complejidad utilizando las siguientes variables: nivel jerárquico, categoría ocupacional y/o área funcional, por ejemplo así:



Figura # 1 .Muestras de puestos representativos.

La naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar, son los elementos a tomar en consideración para determinar los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo. Mientras en el área de producción de una fábrica se puede requerir conocimientos calificados, esfuerzo físico y destreza manual, en una institución del sector financiero serán el nivel educativo, la capacitación o experiencia requerida, el nivel de esfuerzo mental y el grado de responsabilidad sobre información y valores, los principales elementos a considerar.

Los factores son determinantes del contenido de los puestos; son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora de las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de tratamiento objeto de la valoración.

Los criterios para seleccionar los factores son resultados del conocimiento de los puestos, el sentido común y la experiencia satisfactoria con factores semejantes en organizaciones y puestos similares.

A continuación se presenta un menú de factores comunes incluidos habitualmente en los manuales de valoración.

- Escolaridad.
- Experiencia.
- Capacidad.
- El grado de aptitud mental o intelectual.
- La aptitud física.

Grupo de Responsabilidad

El conjunto de factores presentados a continuación aprecia el nivel de cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o la empresa.

- Responsabilidad por supervisión.
- Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas.
- Responsabilidad por información confidencial.
- Responsabilidad por contactos con el público o con los clientes.
- Responsabilidad por manejo de dineros o valores.

- Responsabilidad por la seguridad de otras personas.

Grupo de Esfuerzo

Expresa los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental.

- El esfuerzo incluye la energía física o despliegue muscular.
- El esfuerzo mental está señalado por la intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia.

Ponderación de los Factores

Habitualmente se procede de la siguiente manera:

- Cada uno de los miembros del comité asigna un orden de importancia a los diferentes grupos de factores. Posteriormente, por consenso o por promedio de ubicación en el ordenamiento, se establece la importancia total definitiva de los grupos de factores asignados según las características del conjunto de puestos.
- Tomando como referencia el ordenamiento anterior, cada miembro del comité pondera o asigna peso porcentual a cada uno de los grupos de factores, de manera que la suma de porcentajes sea igual a 100.
- Se determina el peso porcentual de cada uno de los factores que se consideran importantes para valorar el grupo de puestos de trabajo objeto de análisis.

En caso de no existir consenso respecto al peso porcentual o ponderación de los factores, existen apoyos estadísticos que permiten tomar decisiones respecto a la ponderación, entre los cuales se cuentan la “media armónica”.

Empíricamente, es decir, por experiencia de los miembros del comité, se asigna un peso específico a cada factor por consideraciones de diferente índole. En ocasiones se pueden presentar ponderaciones extremas o fuera del contexto general; para solucionar tal inconveniente se utiliza la media armónica.

Ejemplo: Si se escogen los siguientes factores compensables:

- Experiencia
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental

No existe consenso en el factor Experiencia; se presentan dos ponderaciones extremas: 40% y 50%

Tabla n...

Tabla # 5. Factor compensable

FACTOR COMPENSABLE: EXPERIENCIA								
Miembro	1	2	3	4	5	6	7	8
Ponderación	30%	20%	40%	15%	20%	30%	30%	30%

Fuente: Morales Juan y Velandia Néstor. Salarios estrategias y sistema salarial. McGraw Hill.

Se halla la media armónica de las estimaciones hechas por los miembros del comité.

$$H = \frac{n}{\sum 1/\%}$$

$$H = \frac{8}{0.0333 + 0.05 + 0.025 + 0.0666 + 0.05 + 0.0333 + 0.0333 + 0.0333}$$

$$H = \frac{8}{0.3248}$$

$$H = 24.63\% \text{ ó } 0.2463$$

$$H = 0.25$$

2.2.5. Entrenamiento

Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

2.3. PLANEACION ESTRATEGIA¹²

La Planeación Estratégica (PE) es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten. Planeación Estratégica (PE) es el proceso formal de la planeación a largo plazo, usado para definir y alcanzar las metas de la organización. PE consiste en formular una estrategia a largo plazo de supervivencia y crecimiento (Kotler y Armstrong).

Estrategia: “el patrón de objetivos, propósitos, o metas y políticas y planes principales para alcanzar estas metas, enunciados de tal manera que definan en cuál negocio está o debería estar la empresa y la clase de empresa que es o debería ser”. (Learned et al).

La Estrategia crea una dirección para la organización en base a sus diversos objetivos y orienta la movilización de recursos, empleados para mover a la organización hacia estos objetivos. (Stoner y Wankel)

La formulación de estrategia requiere que los decisores armonicen lo siguiente:

(Learned et al)

- Las oportunidades en el entorno,
- Fortalezas y debilidades de la empresa,
- Valores personales de los ejecutores claves,

- Expectativas más amplias de la sociedad respecto a la empresa.

El término 'METAS' abarca el propósito, misión y objetivos de la organización; así convocadas las 'metas organizacionales' suministran un sentido básico de dirección para la empresa.

El propósito de la organización es su papel principal en la sociedad; generalmente se define ampliamente y también puede compartir este propósito con otras organizaciones.

La misión se enuncia de una manera única, distingue a la organización del resto. La misión de la organización se traduce en varios objetivos que se deben cumplir para alcanzar sus metas.

EL ANÁLISIS DOFA

El análisis con la matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir al interior y exterior de la empresa.

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (En inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.

DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, etc.

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer al análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc.

2.4. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS¹³

El Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de las tareas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar para el correcto desempeño.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.5. SALUD OCUPACIONAL

“Se refiere al conjunto de disciplinas que tienen como finalidad la promoción de la salud en el trabajo a través del fomento y mantenimiento del mas elevado nivel de bienestar en los trabajadores en todas las profesiones, previniendo alteraciones de

¹³ <http://www.monografias.com>.

la salud por las condiciones de trabajo, protegiéndolos contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos y colocándolos en un cargo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas.”¹⁴

Un ambiente agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades ausentismo y rotación de personal. Convertir el trabajo en un ambiente agradable es una verdadera obsesión para las empresas exitosas.

2.5.1. Concepto de seguridad en el trabajo

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

2.5.2. Cómo desarrollar un programa de higiene y seguridad

Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad. Todas las personas de la organización deben comprender que el plan es útil y benéfico para todas las partes involucradas.

- a. Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, ya que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
- b. Determine los requisitos de higiene y seguridad. Cada sitio de trabajo tiene diferentes necesidades para atender requisitos de higiene y seguridad.

¹⁴ GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 34. Guía estructura básica del Programa de Salud Ocupacional. Comité Mixto OMS- OIT, 1959.

- c. Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo. Identifique los problemas potenciales de higiene y seguridad en el trabajo y cuáles son las medidas preventivas necesarias que se deben tomar.
- d. Corrija las condiciones de riesgo existentes. Después de identificar los riesgos potenciales, procure eliminarlos, reducirlos o controlarlos por todos los medios posibles.
- e. Entrena a los empleados en técnicas de higiene y seguridad. El entrenamiento en higiene y seguridad deben ser obligatorios para todos los empleados. Todos deben saber cómo ejecutar su trabajo de manera segura y comprender cómo utilizar el equipo de seguridad.
- f. Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos. Establezca medios para exponer sugerencias, incluidos procedimientos de emergencia. Garantice el mantenimiento preventivo de los equipos y de las instalaciones.
- g. Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad. A partir de la implementación de programa, éste se debe evaluar y mejorar continuamente. La documentación del progreso ayuda analizar el mejoramiento.

Tiene que ser realizada una encuesta entre los trabajadores para conocer cuáles son sus actitudes y preferencias ante la organización, los directivos y sus compañeros; cuáles son sus percepciones y prestaciones en general, amén de sus actitudes y aptitudes respecto del trabajo; finalmente, cuál es la comunicación interna y el clima laboral.

- Higiene ocupacional o industrial¹⁵: Conjunto de actividades destinadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo del ambiente de trabajo que puedan alterar la salud de los trabajadores, generando enfermedades profesionales.
- Riesgos Profesionales¹⁶: Son el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional.
- Accidente de Trabajo¹⁷: Es todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte.

Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

¹⁵ GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 34. Guía estructura básica del Programa de Salud Ocupacional. Internacional Ergonomics Associaton, 1994.

¹⁶ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. II. Art. 8.

¹⁷ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. II. Art. 9.

- Enfermedad profesional¹⁸: Se considera enfermedad profesional todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el Gobierno Nacional.
- Diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de riesgos.¹⁹ Forma sistemática de identificar, localizar y valorar los factores de riesgo de forma que se pueda actualizar periódicamente y que permita el diseño de medidas de intervención.

2.5.3. Aspectos legales de higiene y seguridad industrial

En Colombia se han expedido varias leyes desde 1.950 y hasta la fecha entre ellas las más importantes han sido:

- La Ley 9ª de 1.979 o Código Sanitario Nacional
- La Resolución 2400 o Estatuto de Seguridad Industrial
- El Decreto 614 / 84, que implementó el Plan Nacional de Salud Ocupacional
- La resolución 2013 / 86 que reglamenta los COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional)
- La Resolución 1016 que reglamenta los Programas de Salud Ocupacional para las empresas
- El decreto 1295 / 94 de la Ley 100 establece la Administración de los Riesgos Profesionales.

¹⁸ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. II. Art. 11.

¹⁹ GUIA TECNICA COLOMBIANA ICONTEC 45. Guía para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgo y valoración.

- La resolución 2463 / 01 reglamenta la integración, financiación y funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.

En lo cual se contemplan los siguientes artículos:

“Los empleadores, además de la obligación de establecer y ejecutar en forma permanente el Programa de Salud Ocupacional según lo establecido en las normas vigentes, son responsables de los riesgos originados en su ambiente de trabajo.

Las entidades administradoras de riesgos profesionales, ejercen la vigilancia y control en la prevención de los riesgos profesionales de las empresas que tengan afiliadas, a las cuales deberán asesorar en el diseño del programa permanente de salud ocupacional.

La prevención de Riesgos Profesionales es responsabilidad de los empleadores. El corresponde al Gobierno Nacional expedir las normas reglamentarias técnicas tendientes a garantizar la seguridad de los trabajadores y de la población en general, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Igualmente le corresponde ejercer la vigilancia y control de todas las actividades, para la prevención de los riesgos profesionales.”²⁰

“Sin detrimento del cumplimiento de las normas de salud ocupacional vigentes, todas las empresas están obligadas a adoptar y poner en práctica las medidas especiales de prevención de riesgos profesionales.”²¹

²⁰ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. VI. Art. 56.

²¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. VI. Art. 58.

“El Sistema General de Riesgos Profesionales, con las excepciones previstas en el artículo 279 de la Ley 100 de 1993, se aplica a todas las empresas que funcionen en el territorio nacional, y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas, de los sectores público, oficial, semioficial, en todos sus órdenes, y del sector privado en general.”²²

“Los empleadores están obligados a informar a sus trabajadores los riesgos a que pueden verse expuestos en la ejecución de la labor encomendada o contratada.”²³

2.6. CREACIÓN DE CALCULOS EN LOS LIBROS EN MICROSOFT OFFICE EXCEL²⁴

El cálculo es el proceso de resolver fórmulas y, a continuación, mostrar los resultados como valores en las celdas que las contengan.

Cuándo calcula Microsoft Office Excel y cómo se controla

- Cuándo se actualizan las celdas existentes. Excel actualiza las celdas dependientes de otras celdas que contengan valores que hayan cambiado. Este tipo de cálculo evita operaciones innecesarias. Excel también calcula los libros cada vez que se abren.
- Cálculos en segundo plano .Mientras se realiza el cálculo, pueden elegirse comandos o realizarse acciones como escribir

²²MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. I. Art. 3.

²³ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional. Cáp. VI. Art. 62.

números o fórmulas. Excel interrumpirá temporalmente el cálculo para ejecutar los otros comandos o acciones y, a continuación, proseguirá. El proceso de cálculo puede tardar más si el libro contiene muchas fórmulas, o si las hojas de cálculo contienen tablas de datos o funciones que automáticamente actualizan los cálculos cada vez que se actualiza el libro. Además, el proceso de cálculo puede durar más tiempo si las hojas de cálculo contienen vínculos a otras hojas o libros. Puede controlar cuándo se realizan los cálculos cambiando el proceso de cálculo a manual.

Precisión del cálculo

- Precisión de 15 dígitos. Excel almacena y calcula con 15 significativos de precisión.
- Excel calcula los valores almacenados, no los mostrados. El valor que se muestra e imprime, depende del formato que se elija para el valor almacenado y de cómo se muestre éste. Por ejemplo, una celda que presenta una fecha como "6/22/2008" también contiene un número de serie que es el valor almacenado para la fecha en la celda. Puede cambiarse la presentación de la fecha por otro formato (por ejemplo, "22-jun-2008"), pero el cambio de presentación de un valor en una hoja de cálculo no alterará el valor almacenado.
- Cambiar la precisión de los cálculos. Cuando una fórmula realiza cálculos, Excel suele usar los valores almacenados en las celdas a las que hace referencia la fórmula. Por ejemplo, si dos celdas contienen el valor 10,005 y se les da formato para que

²⁴ MICROSOFT CORPORATION. Microsoft Office Profesional, Microsoft Office Excel. Edición 2003.

muestren los valores en formato de moneda, aparecerá el valor 10,01 \$ en cada celda. Si se suman las dos celdas, el resultado será 20,01 \$ porque Microsoft Excel suma los valores almacenados 10,005 + 10,005, no los valores mostrados. Puede cambiar la precisión de los cálculos para que Excel utilice los valores mostrados en vez de los valores almacenados al actualizar fórmulas.

Cambiar el número de veces que Excel calcula, o itera, una fórmula

Excel no puede calcular automáticamente una fórmula que haga referencia a la celda (ni directa ni indirectamente) que contiene la fórmula. Esto se denomina referencia circular. Si una fórmula hace referencia a una de sus propias celdas, deberá determinarse cuántas veces hay que actualizar la fórmula.

Nota: Puede utilizarse Solver cuando sea necesario buscar el valor óptimo para una celda determinada, ajustando los valores de varias celdas; o bien, cuando se desee aplicar limitaciones específicas a uno o más valores en el cálculo.

2.7. CREACIÓN DE BASES DE DATOS Y TABLAS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS²⁵

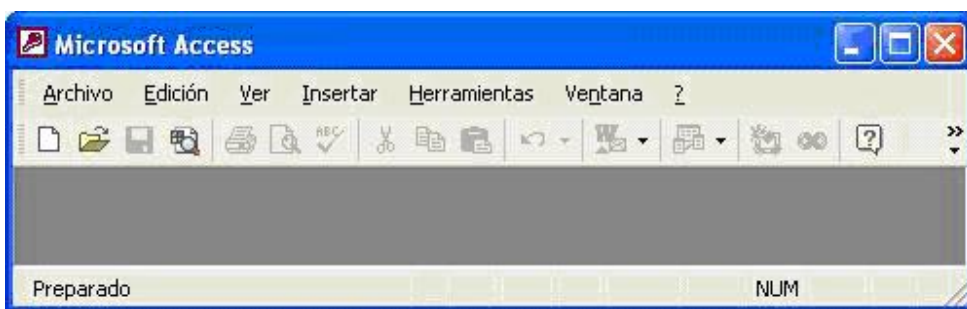
Access es una de las propuestas de Microsoft para administración de bases de datos. La ayuda de Microsoft Access resume su aplicación así: "Por medio de Microsoft Access, puede administrar toda la información desde un único archivo de base de datos. Dentro del archivo, puede utilizar:

²⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

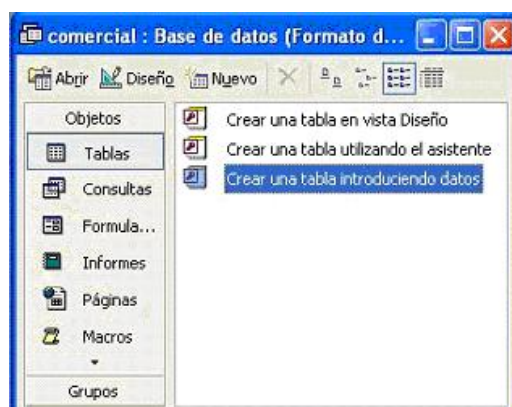
Tablas para almacenar los datos.

Consultas para buscar y recuperar únicamente los datos que necesita.
Formularios para ver, agregar y actualizar los datos de las tablas.
Informes para analizar o imprimir los datos con un diseño específico.
Páginas de acceso a datos para ver, actualizar o analizar los datos de la base de datos desde Internet o desde una intranet".

Al ingresar al programa el usuario se encontrará con una pantalla similar a la siguiente:



Que le permite abrir una base de datos existente o crear una nueva. Crear la base de datos comercial. Para ello se tomará una base de datos en blanco:



Se observan los diferentes objetos que se pueden incluir (Tablas, consultas, formularios, informes, etc.). Son de nuestro interés los dos primeros. Para crear la tabla producto, en vista de diseño, se procede de la siguiente forma:

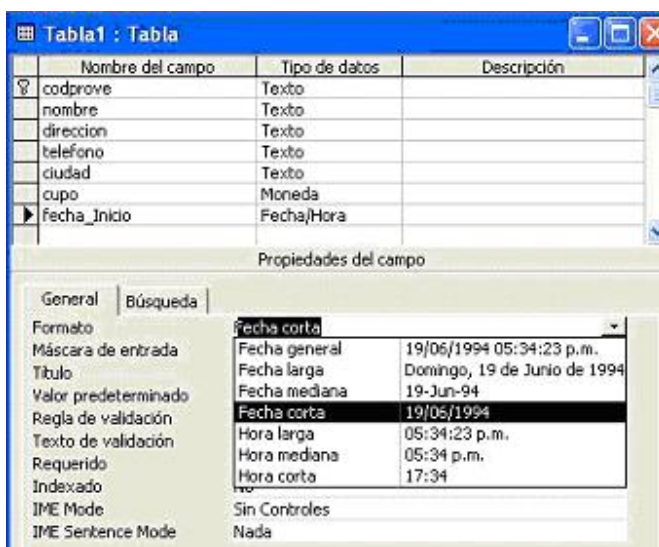


En la figura se aprecia el nombre de cada una de las columnas o campos y el tipo de datos que contendrá. El campo referencia ha sido marcado como llave primaria (usando el icono llave de la barra de iconos). Por ser la clave automáticamente se ha determinado el valor indexado y si se quiere ser estricto debemos colocar como requerido este campo y no permitir longitud cero. Este campo es de tipo carácter de 4 posiciones. Es posible colocar valores predeterminados para ser tomados en el momento de inclusión de registros, al igual que se pueden definir las restricciones o reglas de validación para aquellos atributos o campos que lo requieran. La columna de descripción es opcional y sirve para documentar la base de datos.

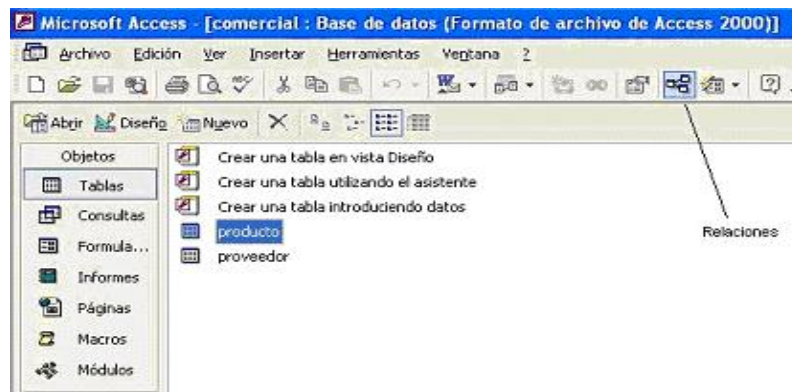
Para definir el nombre de la tabla, luego de capturada la información necesaria, se cierra la ventana de trabajo y aparece el siguiente cuadro de dialogo, donde se digita el nombre deseado, el cual debe ser consistente con la nomenclatura usada en el sistema:



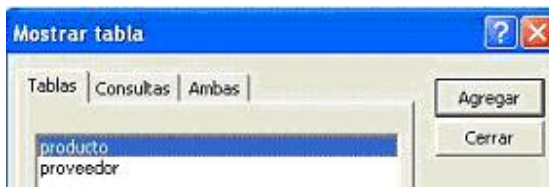
Si se fuese a crear la tabla proveedor se tendría algo parecido a:



Se observa que la llave primaria es codprove. Además se ha utilizado un campo con tipo de campo fecha, para el cual se puede definir un formato especial según menú mostrado. Esto es posible hacerlo también con otro tipo de campos. Ya debe ser claro para quienes han seguido el curso que se presenta una llave foránea en la tabla producto (el campo prove) que se relaciona con la tabla de proveedores (llave primaria codprove). Es importante tener en cuenta que no es necesario que los campos tengan el mismo nombre, pero si lo es que tengan el mismo tipo de datos y con la misma longitud, cuando se precise definir. Esta relación se puede especificar en la siguiente forma:



Presionando el botón de relaciones se pueden seleccionar las diferentes tablas o consultas (representan las vistas en Access) que se asociaran.



Para el caso, producto y proveedor.

Basta con tratar de arrastrar el campo prove sobre el campo codprove de la tabla proveedor, en el cuadro siguiente, para que se pida la definición completa de la relación:



Los detalles a precisar se muestran en las dos figuras siguientes:



Si se desea controlar la integridad referencial (lo que generalmente es deseable), se debe seleccionar la opción y se habilitan dos posibilidades de manejo de la misma. Igualmente se pueden definir las combinaciones que se permiten. Al final se tendría algo así:



Donde se ve claramente la cardinalidad de la relación (muchos a uno).

A esta altura si se quieren ingresar datos solo basta con presionar sobre la tabla en la ventana principal de Access.

Creando Consultas

Luego de almacenados los datos, los mismos se pueden consultar usando un asistente grafico, o lo que para el curso es mas importante usando consultas SQL. Para el primer caso se debe seleccionar en la pantalla principal la opción de consultas y allí Crear una Consulta en Vista de Diseño, luego escoger las tablas o

consultas (vistas) que se involucran en la consulta. Luego basta con presionar sobre los campos que se desean mostrar. Al final ejecutar la consulta (presionando en el botón admiración de la barra de herramientas). Al cerrar la consulta se tiene la opción de guardar la misma, en cuyo caso lo que se almacena es la definición de la consulta, no los datos obtenidos. Por lo cual cuando se ejecute se traerá la información almacenada en ese momento (similar a los que se ha denominado vista). Si se desea ver o construir la consulta usando SQL al momento de realizar la definición de la consulta en la barra de menús, optar por Ver/Vista SQL.

CAPITULO 3.
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL
TALENTO HUMANO DEL CLUB
INFANTAS

3. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DEL CLUB INFANTAS.

Para desarrollar la planeación estratégica del talento humano en el CLUB INFANTAS se recopiló la información relacionada con las características de la organización, por medio del estudio de los documentos del CLUB INFANTAS, el análisis de los informes de gestión de las entidades administradoras, la investigación en artículos publicados y la obtención de información suministrada por personal de la organización.

Se realizó un diagnóstico DOFA del CLUB INFANTAS., para conocer la situación real, el marco jurídico de la organización en la actualidad para descubrir debilidades y áreas de oportunidad. El objetivo de realizar la planeación estratégica fue identificar y formular las estrategias enfocadas a factores que afectan un Sistema de Gestión del Talento Humano en el CLUB INFANTAS.

“La misión se enuncia de una manera única, distingue a la organización del resto. La misión de la organización se traduce en varios objetivos que se deben cumplir para alcanzar sus metas²⁶”.

3.1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN²⁷.

El CLUB INFANTAS en Barrancabermeja como institución de servicios asume el compromiso de satisfacer las necesidades de recreación, deporte y cultura de todos sus afiliados y familiares. Generar programas orientados hacia la participación con la comunidad en general. Ofrecer un excelente servicio,

²⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>

²⁷ CLUB INFANTAS. Plan de vuelo exitoso. Misión. 2000

proponiendo con el mejoramiento continuo de la calidad de vida mediante el desarrollo de actividades que fomenten la integración de la familia.

Al revisar la misión del CLUB INFANTAS, se pudo observar que contempla la generación de programas orientados hacia la participación de la comunidad y el mejoramiento continuo de la calidad de vida, estos objetivos se pueden alcanzar por medio de la implementación de un sistema integrado de gestión de talento humano que garantice el bienestar del cliente interno de la organización.

3.2. ANALISIS DE LA VISIÓN²⁸.

En el CLUB INFANTAS proyectamos nuestro liderazgo organizacional mejorando y ampliando las áreas de servicio con una imagen positiva y acorde con las necesidades de desarrollo social, económico y cultural del afiliado, ECOPETROL S.A. y la comunidad. Mejorar siempre la calidad de vida de nuestra gente, afiliados y de la comunidad, permitiéndonos ser cada día más competitivos en la búsqueda de la excelencia en el servicio.

Al revisar la misión del CLUB INFANTAS, se pudo observar que contempla el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y la excelencia en el servicio, estos objetivos se pueden alcanzar por medio de la implementación de un sistema integrado de gestión de talento humano que garantice el bienestar del cliente interno de la organización y disminuir las fallas en el servicio.

3.3. ANÁLISIS AMBIENTAL

La información ambiental se obtuvo a través de información inédita contenida en encuestas de clientes, reuniones de comités de planificación y operativo,

²⁸ CLUB INFANTAS. Plan de vuelo exitoso. Visión. 2000

conversaciones y entrevistas con personas vinculadas a la Junta Directiva y trabajadores del CLUB INFANTAS.

Las variables del análisis ambiental, se clasifican en 5 categorías:

FUERZAS ECONOMICAS. Los factores económicos tienen impacto directo sobre la empresa e incidencia directa en las estrategias Gestión Talento Humano, tales como: Presupuesto de financiación e inversión, salarios y garantías, Estructura del presupuesto del CLUB, y la tendencia del número de afiliados aportantes.

FUERZAS SOCIO-CULTURALES. Las empresas se ven amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen por los cambios de variables como: Nivel educativo de los trabajadores, Sindicato Hocar y USO, Estabilidad laboral, Actitud de los asociados hacia el servicio hacia el servicio al cliente.

FUERZAS JURIDICAS Y POLÍTICAS. El cambio de estas fuerzas puede representar amenazas y oportunidades claves para la empresa, tales como: Convención Colectiva, Reformas laboral, Políticas de contratación, Políticas de CLUB INFANTAS, Administración del CLUB (Estilo, estabilidad de políticas).

FUERZAS TECNOLÓGICAS. Las innovaciones tecnológicas, traen consecuencias en la empresa, pueden llegar a afectar los servicios, mercados, proveedores, clientes, procesos y la posición competitiva.

FUERZAS COMPETITIVAS: El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las firmas rivales.

“Debido a la creciente turbulencia en los ambientes empresariales del mundo, la auditoria externa se ha convertido en una porción explícita y compleja del proceso

de Gerencia Estratégica, para efectos de este caso se estudiarán las fuerzas concernientes a la Gestión del Talento Humano. Esta comienza con la selección de variables por controlar que pueden variar de acuerdo con la situación de la empresa en función del personal de la organización.

Las organizaciones que no identifiquen, controlen, pronostiquen y evalúen las variables ambientales es posible que no lleguen a anticiparse a las amenazas y oportunidades existentes. Ello podría conducir a que sigan estrategias inefectivas. Una responsabilidad decisiva consiste en desarrollar un sistema efectivo de auditoria externa, el cual dicho enfoque se pueda usar de forma efectiva.

Las debilidades de los competidores más importantes pueden representar oportunidades externas y las fortalezas pueden significar amenazas claves. Existen básicamente cinco (5) fuerzas competitivas:

- Proveedores
- Clientes
- Productos sustitutos
- Competidores actuales
- Competidores potenciales²⁹

3.4. AUDITORIA EXTERNA

La Auditoria Externa junto con la auditoria interna permitió formular estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias, hechos e impactos sobre la organización en función de la Gestión del Talento Humano.

²⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

“La calidad y la cantidad de información ambiental disponible a aumentado, lo cual crea un amplio aspecto de las oportunidades y amenazas para la empresa, la auditoria externa se concentra en hechos incontrolables para la empresa y que producen impacto sobre los productos, mercados y organizaciones.

La Auditoria Externa implicó la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, política demográfica, geográfica, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización”³⁰.

3.4.1. Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Para desarrollo de la matriz se hizo una lista de las amenazas y oportunidades del CLUB INFANTAS en función de la Gestión del Talento Humano, con su respectiva justificación.

Tabla # 6. Listado amenazas y oportunidades del CLUB INFANTAS

FUERZAS	FACTORES	JUSTIFICACIÓN
ECONOMICAS	Presupuesto e inversión.	1. Teniendo en cuenta que ECOPETREOL S.A. entrega al CLUB INFANTAS una subvención anual para su normal desarrollo funcional y operativo, esto proporciona estabilidad económica y disminuyendo la dependencia de los ingresos corrientes proporcionados por los asociados. 2. El monto de la subvención que ECOPETROL SA entrega al CLUB, ha disminuido en los últimos 2 años.
	Tendencia del número de afiliados.	El número de afiliados aportantes externos tiende a disminuir porque el personal pensionado emigra a otras ciudades y la tendencia de la forma de contratación de ECOPETROL S.A. a los trabajadores del área operativa es por prestación de servicios.

³⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

SOCIO-CULTURALES	Sindicato USO	La fuerte influencia de la UNIÓN SINDICAL OBRERA (USO) sobre las decisiones de la dirección del CLUB INFANTAS, es un importante elemento que afecta un sistema de gestión de talento humano.
JURÍDICAS	Modelo administrativo del CLUB.	La administración cumple políticas trazadas por la Asamblea General y las formuladas por la Junta Directiva según acontecimientos que se generen.
	Reforma laboral.	Los gobiernos establecen políticas con un enfoque diferente en cada periodo, esto afecta el ambiente interno de la organización en función de la Gestión del Talento Humano.
ADMINISTRATIVAS	Motivación	Actualmente la organización no cuenta con políticas de motivación de personal, esto afecta el desarrollo y evolución de un sistema de Gestión del Talento Humano.
	Liderazgo Institucional.	El proceso de toma de decisiones de la gerencia del CLUB presenta constante cuestionamiento de los miembros de la junta directiva. Incluyendo decisiones propias del cargo de gerente, este elemento esta generando retardos en el proceso y afectando la sinergia de la organización.
	Imagen CLUB INFANTAS	Es una oportunidad para el CLUB INFANTAS desarrollar eventos que promuevan el crecimiento social, cultural y deportivo de la comunidad de la ciudad de Barrancabermeja pertenecientes a otras empresas públicas y privadas, lo anterior para mejorar los ingresos provenientes por afiliaciones y consumo de visitantes.
	Herramientas de medición de Indicadores de Gestión.	La Junta Directiva emplea una herramienta informática que les permite medir resultados a través de unos indicadores de gestión preestablecidos por actividades y por semestre; luego sirve de apoyo a la Gerencia y la Directiva para evaluar el logro de objetivos trazados.
TECNOLOGICAS	Tecnología	El proceso de modernización y adaptación de equipos y software ha sido acertado lo anterior se ve reflejado en la disminución en tiempo de respuesta en el manejo de la información financiera logrando mejorar el grado de confiabilidad de clientes y proveedores.

COMPETITIVAS	Servicios Sustitutos	En Barrancabermeja se han desarrollado nuevas áreas de diversión conocidas como zonas rosas, donde se ofrecen la venta de bebidas alcohólicas y espacios para el baile al aire libre. Como ejemplo: La calle 10 del barrio Colombia, La Calle 52 del barrio primero de Mayo, zona rosa del barrio el Boston y la Vía al Llanito.
	Competidores Actuales	Se encuentran ubicados en Barrancabermeja otros CLUBS como El Corral, Manhattan, Safari, Club Náutico, club de Golf y cajas de compensación familiar como CAFABA, CAJASAN; El Parque recreacional.

Fuente: Autor

A continuación se presenta la calificación de los factores en una escala de uno a cuatro, con el objeto de medir el impacto del factor sobre el sistema de gestión de talento humano en el CLUB INFANTAS.

Tabla # 7. Escala de valorización amenaza y oportunidad.

VALORACION	TIPO
1	Amenaza importante
2	Amenaza menor
3	Oportunidad menor
4	Oportunidades importantes

Fuente: Autor

Tabla # 8. Clasificación de factores externos en función del Talento Humano

FUERZAS	FACTORES	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
		1	2	3	4
ECONOMICAS	Presupuesto e inversión.				
	Tendencia del número de afiliados.				
SOCIO-CULTURALES	Sindicato USO.				

JURÍDICAS	Modelo administrativo del CLUB				
	Reformas laborales.				
ADMINISTRATIVAS	Motivación.				
	Liderazgo Institucional.				
	Imagen CLUB INFANTAS				
	Herramientas de medición de Indicadores de Gestión.				
TECNOLOGICAS	Tecnología.				
COMPETITIVAS	Servicios Sustitutos				
	Competidores Actuales				

Fuente: Autor

A continuación se presentan la calificación de los factores asignando 1 al menos importante y 11 al factor más importante. En la calificación de los factores participaron los dos autores. Cada estrategia le asignó un valor según su criterio. Posteriormente se calcula el promedio y su respectivo porcentaje que determina la importancia relativa respecto los otros factores.

Tabla # 9. Ponderación de factores externos.

FUERZAS	FACTORES	ESTRATEGIAS		SUMATORIA POR FILA	PROMEDIO	PORCENTAJE
		I	II			
ECONOMICAS	Presupuesto e inversión	9	8	17	8,5	10,90%
	Tendencia del número de afiliados.	1	2	3	1,5	1,92%
SOCIO-CULTURALES	Sindicato USO	11	10	21	10,5	13,46%
JURÍDICAS	Modelo administrativo del CLUB.	2	3	5	2,5	3,21%
	Reformas laboral	6	6	12	6	7,69%

ADMINISTRATIVAS	Motivación	3	1	4	2	2,56%
	Liderazgo Institucional	5	7	12	6	7,69%
	Imagen CLUB INFANTAS	12	11	23	11,5	14,74%
	Herramientas de medición de Indicadores de Gestión	10	12	22	11	14,10%
TECNOLOGICAS	Tecnología	7	9	16	8	10,26%
COMPETITIVAS	Servicios Sustitutos	4	5	9	4,5	5,77%
	Competidores Actuales	8	4	12	6	7,69%
TOTALES					78	100%

Fuente: Autor

Luego se determinaron los resultados de la matriz de evaluación de factores, siguiendo los siguientes pasos:

- Se realizó una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa en función Gestión del Talento Humano.
- El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo) a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 4.0 indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas y el 1.0 indica un ramo poco atractivo y que afronta graves amenazas externas. Esta matriz incluye 11 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Tabla # 10. Matriz de evaluación externa en función del Talento Humano.

FUERZAS	FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
ECONOMICAS	Presupuesto inversión e	0,109	3	0,327
	Tendencia del número de afiliados aportantes	0,019	1	0,019
SOCIO-CULTURALES	Sindicato USO	0,135	3	0,404
JURÍDICAS	Modelo administración del CLUB	0,032	1	0,032
	Reformas laboral	0,077	2	0,154
ADMINISTRATIVAS	Motivación	0,026	1	0,026
	Liderazgo Institucional	0,077	2	0,154
	Imagen CLUB INFANTAS	0,147	4	0,590
	Herramientas de medición de Indicadores de Gestión	0,141	3	0,423
TECNOLOGICAS	Tecnología	0,103	3	0,308
COMPETITIVAS	Servicios Sustitutos	0,058	1	0,058
	Competidores Actuales	0,077	2	0,154
TOTALES		1		2,647

Fuente: Autor

3.4.2. Análisis de resultados de la matriz externa

Para determinar los factores que mas impactan el Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano se toman como parámetros los valores cero y uno. Cercanos a cero tienen alto impacto negativo. Cercanos a uno tienen alto impacto positivo.

Tabla # 11. Factores externos de alto impacto negativo

No.	Factores	Resultado
1	Tendencia del número de afiliados aportantes	0,019
2	Modelo administrativo de CLUB	0,032
3	Motivación	0,026

Fuente: Autor

Tabla # 12. Factores externos de alto impacto positivo

No.	Factores	Resultado
1	Imagen del CLUB INFANTAS	0,59
2	Herramienta de indicadores de gestión.	0,423
3	Sindicato USO	0,404

Fuente: Autor

El factor “Tendencia del número de afiliados” tiene una importante influencia negativa en el Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano porque el número de afiliados tiende a disminuir por la nueva forma de contratación de trabajadores del área operativa que hace ECOPEPETROL SA. Por medio de empresas contratistas.

El factor “Modelo administrativo del CLUB INFANTAS” tiene una influencia negativa en el Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano porque la toma de decisiones estratégicas esta centralizada en la junta directiva cuyos miembros son nombrados por influencia política sin contar con un perfil adecuado para la dirección del CLUB.

El factor “Motivación” tiene una influencia negativa por la falta de un cargo directivo encargado exclusivamente de la gestión del talento humano para canalizar los recursos financieros asignados para este fin y para desarrollar planes de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

El factor “imagen” tiene una importante influencia positiva en el Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano porque su antigüedad y solvencia económica permite buenas relaciones con empresas prestadoras de servicios de salud, pensión, cesantías, cajas de compensación y cooperativas de crédito para sus trabajadores.

El factor “Herramienta de medición de indicadores de gestión” tiene una influencia positiva en el Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano porque el uso de estas herramientas para la dirección aporta al control de la gestión de la organización.

El factor “Sindicato USO” tiene una influencia positiva en el Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano porque su apoyo al sindicato HOCAR, establece una figura de respaldo a los trabajadores y asociados del CLUB INFANTAS.

3.5. ANALISIS ORGANIZACIONAL

Para hacer el análisis organizacional de la empresa, fue necesario conocer bien la problemática de las mismas en función de la Gestión del Talento Humano, esta información se obtuvo por medio de conversaciones informales con el personal y directivos del CLUB INFANTAS para tener una información mas detallada y real de la situación que actualmente se detecta en el manejo del personal por parte de la organización.

3.5.1. AUDITORIA INTERNA

La Auditoria externa junto con la auditoria interna permitió formular estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias, hechos e impactos sobre la organización en función de la Gestión del Talento Humano.

La auditoria interna tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas del CLUB INFANTAS en las áreas funcionales de la empresa en función de la Gestión del Talento Humano: gerencia, investigación y desarrollo, finanzas y producción.

3.5.1.1. Auditoria gerencial³¹

FUERZA DE PLANIFICACIÓN. Preparación para el futuro. Constituye el puente esencial entre el presente y el futuro, la planificación permite que una organización identifique y aproveche las oportunidades ambientales y reduzca las amenazas externas, establece la probabilidad de los hechos y tendencias futuras. Con la planeación una organización desarrolla sinergia, la cual permite adaptación a procesos cambiantes y dar forma a su propio destino.

FUERZA DE ORGANIZACIÓN. Estructura de relaciones tarea / autoridad. Su propósito es obtener un esfuerzo coordinado, mediante la definición de relaciones de auditoria, lo cual establece lo que a cada uno corresponde hacer y ante quien debe reportarlo. Cumple con tres actividades secuenciales:

- Dividir el trabajo para crear cargos y funciones.
- Combinar y agrupar puestos para crear departamentos.
- Asignar y delegar autoridad.

FUERZA DE MOTIVACIÓN. Moldear comportamiento humano. Es el proceso que hace que la gente actúe de manera espontánea y aumente su sentido de pertenencia hacia la empresa. La función motivadora de la gerencia incluye cuatro actividades básicas: Liderazgo, Dinámica de Grupo, Comunicación y Cambio Organizativo.

³¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FUERZA DE CONTROL. Asegurarse que los resultados reales estén de acuerdo con resultados planeados. Se compone de cuatro pasos:

- Fijar normas de rendimiento.
- Medir el rendimiento real.
- Comparar el rendimiento actual con el rendimiento esperado.
- Realizar acciones correctivas.

3.5.1.2. Auditoria de producción³².

Las actividades de producción y operaciones con frecuencia representan la porción más grande de los recursos humanos y de los activos de capitales. En la mayoría de las industrias, los costos más importantes de elaboración de un producto o servicio se incurren en operaciones y por ello la gerencia de producción puede tener un gran valor como arma competitiva en la estrategia general de una firma. Son todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios y este evalúa:

FUERZA DE TRABAJO. Diseños de cargos, medición, normas y técnicas de trabajo.

FUERZA DE CALIDAD. Asegura bienes y servicios de alta calidad.

3.5.1.3. Auditoria de investigación y desarrollo³³.

Analiza las estrategias de desarrollo de nuevos productos en la empresa y puede tomar dos formas:

³² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

³³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

- Desarrollo interno del producto o servicio cuando la firma posee su propio departamento de desarrollo y producción.
- Desarrollo del producto o servicio por contrato en el cual la empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar nuevos productos.

La auditoria interna ofrece un marco práctico para efectuar un análisis de fortalezas y debilidades internas aplicable para la empresa.

3.5.2. Matriz de evaluación del factor interno.

Se resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia en cuanto a la planificación, organización y motivación en función de la Gestión del Talento Humano. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales del CLUB INFANTAS y las examina con mayor profundidad, pues forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias. Estos factores son los decisivos para tener éxito.

Tabla # 13. Listado debilidades y fortalezas del CLUB INFANTAS.

FUERZAS	FACTORES	JUSTIFICACIÓN
PLANIFICACION	Planeación Estratégica.	El Plan de vuelo del CLUB y la Convención colectiva del trabajador, son documentos que muestran la existencia de planeación estratégica, en los cuales se contempla que la función de talento humano aporta directamente al cumplimiento de los objetivos corporativos.
ORGANIZACIÓN	Sindicato HOCAR.	Los trabajadores del CLUB INFANTAS cuentan con el respaldo del sindicato los cuales promueven el mantenimiento de los empleados y las buenas relaciones con la administración, colaborando al buen desarrollo de las actividades de prestación de servicios los asociados del Club.

ORGANIZACIÓN	Convención Colectiva	La incidencia de una Convención Colectiva del trabajador es una herramienta propuesta por el sindicato HOCAR para exigir el cumplimiento y desarrollo de programas que hacen parte de un sistema de gestión de talento humano.
	Mejoramiento Continuo	Es favorable que la junta directiva este usando herramientas informáticas para apoyar el proceso de toma de decisiones.
MOTIVACIÓN	Capacitación y desarrollo del personal	El personal escasamente preparado, no cuenta con espacios de capacitación para desarrollar sus habilidades y destrezas. Es necesario iniciar programas estructurados de formación.
	Nivel educativo del personal	La mayoría de los trabajadores en el CLUB INFANTAS no cuentan con los niveles de educación apropiados para el cargo que desempeñan, la experiencia en el oficio y la antigüedad en el puesto de trabajo.
	Nivel de satisfacción del trabajador	Actualmente el clima organizacional y laboral se encuentra desfavorable en consecuencia desmejora el nivel de satisfacción y deteriora la calidad en el servicio.
	Sentido de Pertenencia	El nivel de compromiso del trabajador con la institución es bajo debido al abandono por parte de Gerencia y Junta Directiva, el no tener en cuenta aspectos importantes como los incentivos, sugerencias y las relaciones amistosas e informales.
	Salarios y Adicionales	La Convención Colectiva de los trabajadores en el CLUB INFANTAS contempla en su presupuesto anual, partidas para ofrecer beneficios para mejorar la calidad de vida de los empleados, sin embargo no son ejecutados por falta de control y dirección de un área de talento humano.
	Estabilidad laboral	Se cuenta con un personal de base y de otras formas de contratación los cuales, han estado por largos periodos en la institución.
	Adaptación al cambio	Se caracteriza el personal que labora en el CLUB por tener la capacidad de trabajo, en momentos donde se requiere de un sobre esfuerzo y cuando se presente rotación para dar cumplimiento a sus labores.
	Condiciones laborales y bienestar de las personas	En la actualidad el CLUB no cuenta con un programa de Higiene y Salud Ocupacional que reúna los requisitos mínimos exigidos por ley, por lo cual puede repercutir en sanciones y multas considerables para la empresa.

TRABAJO	Manual de procedimientos y funciones del personal	Es importante mantener una descripción detallada de los procedimientos que se llevan a cabo y conocer a cabalidad las funciones del cargo a desempeñar. En la actualidad el CLUB INFANTAS no cuenta con un manual de procedimientos y de funciones, luego se presta para mal entendido y evasión de responsabilidades.
TECNOLOGIA	Tecnología	Se ha dado los primeros pasos encaminados a mejorar equipos e implementar sistemas de información que permitan dar cumplimiento a las necesidades de prestación de servicio al cliente interno y externo en el CLUB INFANTAS.

Fuente: Autor

A continuación se presenta la calificación de los factores en una escala de uno a cuatro, con el objeto de medir el impacto del factor sobre el sistema de gestión de talento humano en el CLUB INFANTAS.

Tabla # 14. Valorización debilidad y fortaleza por columnas

VALORACION	TIPO
1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

Fuente: Autor

Tabla # 15. Clasificación de factores internos en función del Talento Humano.

FUERZAS	FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		1	2	3	4
PLANIFICACION	Planeación Estratégica				
ORGANIZACIÓN	Sindicato HOCAR				
	Convención Colectiva				
	Mejoramiento Continuo				
MOTIVACIÓN	Capacitación y desarrollo del personal				
	Nivel educativo del personal				
	Nivel de satisfacción del trabajador				
	Sentido de Pertenencia				
	Salarios y Adicionales				
	Estabilidad laboral				
	Adaptación al cambio				
	Condiciones laborales y bienestar de las personas				
TRABAJO	Manual de procedimientos y funciones del personal				
TECNOLOGIA	Tecnología				

Fuente: Autor

A continuación se presentan la calificación de los factores asignando 1 al menos importante y 14 al factor más importante. En la calificación de los factores participaron los dos autores. Cada estrategia le asignó un valor según su criterio. Posteriormente se calcula el promedio y su respectivo porcentaje que determina la importancia relativa respecto los otros factores.

Tabla # 16. Ponderación de factores Internos.

FUERZAS	FACTORES	ESTRATEGAS		SUMATORIA POR FILA	PROMEDIO	PORCENTAJE
		I	II			
PLANIFICACION	Planeación Estratégica	9	4	13	6,5	6,19%
ORGANIZACIÓN	Sindicato HOCAR	4	6	10	5	4,76%
	Convención Colectiva	10	12	22	11	10,48%
	Mejoramiento Continuo	7	9	16	8	7,62%
MOTIVACIÓN	Capacitación y desarrollo del personal	11	13	24	12	11,43%
	Nivel educativo del personal	3	5	8	4	3,81%
	Nivel de satisfacción del trabajador	8	10	18	9	8,57%
	Sentido de Pertenencia	6	11	17	8,5	8,10%
	Salarios y Adicionales	12	1	13	6,5	6,19%
	Estabilidad laboral	2	3	5	2,5	2,38%
	Adaptación al cambio	5	7	12	6	5,71%
	Condiciones laborales y bienestar de las personas	13	14	27	13,5	12,86%
PRODUCCIÓN	Manual de procedimientos y funciones del personal	14	8	22	11	10,48%
TECNOLOGIA	Tecnología	1	2	3	1,5	1,43%
TOTALES					105	100%

Fuente: Autor

Para determinar los resultados de la matriz de evaluación de factores se debe seguir los siguientes pasos:

1. Luego se realizó una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
2. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
3. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa en función del Talento Humano.
4. El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo) a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 4.0 indica que una empresa se mantiene fortalecida y es competente; el 1.0 indica que no es tan competente y afronta graves debilidades. Esta matriz incluye 12 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Tabla # 17. Matriz de evaluación interna en función del Talento Humano

FUERZAS	FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
PLANIFICACION	Planeación Estratégica	0,062	4	0,248
ORGANIZACIÓN	Sindicato HOCAR	0,048	4	0,190
	Convención Colectiva	0,105	4	0,419
	Mejoramiento Continuo	0,076	3	0,229
MOTIVACIÓN	Capacitación y desarrollo del personal	0,114	1	0,114
	Nivel educativo del personal	0,038	2	0,076
	Nivel de satisfacción del trabajador	0,086	1	0,086
	Sentido de Pertenencia	0,081	1	0,081
	Salarios y Adicionales	0,062	1	0,062
	Estabilidad laboral	0,024	4	0,095
	Adaptación al cambio	0,057	3	0,171
	Condiciones laborales y bienestar de las personas	0,129	1	0,129
PRODUCCIÓN	Manual de procedimientos y funciones del personal	0,105	1	0,105
TECNOLOGIA	Tecnología	0,014	3	0,043
TOTALES				2,048

Fuente: Autor

3.5.2.1. Análisis de resultados de la matriz interna.

Para determinar los factores que mas impactan el sistema de gestión de talento humano se toman como parámetros los valores cero y uno. Cercanos a cero tienen alto impacto negativo. Cercanos a uno tienen alto impacto positivo.

La Matriz de Evaluación interna presenta el resultado total ponderado en la escala de 1 a 4 por debajo del promedio de 2.5, se puede concluir que la empresa tiene debilidades por tal razón es necesario analizar y realizar acciones de mejora para restaurar el buen desempeño general de sus actividades.

Tabla # 18. Factores internos de alto impacto negativo

No.	Factores	Resultado
1	Tecnología	0,043
2	Salarios y adicionales	0,062
3	Nivel educativo	0,076

Fuente: Autor

Tabla # 19. Factores internos de alto impacto positivo

No.	Factores	Resultado
1	Convención colectiva	0,419
2	Planeación estratégica	0,248
3	Mejoramiento continuo	0,229

Fuente: Autor

El factor “Tecnología” tiene una importante influencia negativa en el sistema de gestión de talento humano porque las fallas en los sistemas de información contable SIIGO han causado, ausentismo en los puestos de trabajo, información no confiable para el manejo de cuentas e inventarios.

El factor “Salarios y adicionales” tiene una influencia negativa en el sistema de gestión de talento humano porque a pesar que en la Convención Colectiva de los trabajadores en el CLUB INFANTAS se exigen partidas para ofrecer beneficios para mejorar la calidad de vida de los empleados, sin embargo no son ejecutados por falta de control y dirección del presupuesto asignado para este fin. También se presenta alta rotación en los cargos de supervisión.

El factor “Nivel educativo” tiene una influencia negativa en el sistema de gestión de talento humano porque cargos operativos y administrativos son asignados a

personas que no tiene un perfil adecuado. De igual forma la escasez de programas de capacitación afecta el desarrollo de este sistema.

El factor “Convención colectiva” tiene una influencia positiva en el sistema de gestión de talento humano porque en esta convención se contemplan exigencias de mejoramiento del bienestar y calidad de vida de los trabajadores.

El factor “Planeación estratégica” tiene una influencia positiva en el sistema de gestión de talento humano porque en documentos de planeación como el Plan de vuelo del CLUB y la Convención colectiva del trabajador, se contempla la importancia de la función de talento humano para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El factor “mejoramiento continuo” tiene una influencia positiva en el sistema de gestión de talento humano porque se esta contemplando en los objetivos corporativos y estratégicos de la organización el uso del sistema PHVA apoyado en herramientas informáticas para apoyar el proceso de toma de decisiones.

3.5.3. Formulación de los objetivos estratégicos en función del talento humano del club infantas.

A continuación se presentan los objetivos que el autor planteó a la junta directiva de la organización para su cumplimiento a mediano plazo. Los anteriores objetivos hacen parte de la planeación estrategia del talento humano realizada en la práctica empresarial.

1. Sensibilizar por medio de un programa de entrenamiento al personal que labora en el CLUB INFANTAS, acerca de la importancia y los beneficios que ofrece un sistema integrado de

Gestión del Talento Humano tanto al empleado como a la organización.

2. Evaluar el desempeño para identificar necesidades de entrenamiento, promoción o transferencia de cargos del personal que participe en los procesos del CLUB INFANTAS buscando mejorar el efecto que cada uno tiene en la calidad del servicio prestada por éste.
3. Evaluar las condiciones de higiene, salud y seguridad industrial para identificar las necesidades de bienestar manteniendo el equilibrio físico, mental y social del talento humano que interactúe con los procesos de la organización.
4. Diseñar e implementar un sistema de información en el CLUB INFANTAS, que permita controlar e integrar los procesos del sistema de gestión de talento humano.

3.5.4. Análisis DOFA.

El análisis con la matriz DOFA se realizó con la participación del gerente, tres miembros de la junta directiva y personas que laboran en cargos como secretaria, piscinero, mensajero, supervisores, meseros y barman.

Las técnicas utilizadas para el análisis fueron, técnicas de grupo como lluvia de ideas y reuniones informativas.

Recopilada y analizada la información se organizó para su respectivo análisis cumpliendo los siguientes pasos:

- Identificar y definir las fortalezas claves de la función del personal.
- Identificar y definir las debilidades decisivas de la Función del Personal.
- Identificar y definir las oportunidades importantes de la función del Personal.
- Identificar y definir las amenazas claves de la Función del Personal.
- Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las debilidades con las amenazas y registrar DA resultantes.

La información de entrada de la matriz DOFA proviene de las matrices de la entrada de datos, que se encuentran en las tablas # 8 Clasificación de factores externos y #15 Clasificación de factores internos en función Gestión Talento Humano que muestran las amenazas y oportunidades, y las debilidades y fortalezas que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- Utilizar las fortalezas con el objeto de aprovechar las Oportunidades.
- Mejorar las Debilidades valiéndose de las Oportunidades.
- Usar las fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas.

- Disminuir las Debilidades y elude las Amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Tabla # 20. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto e inversión ▪ Sindicato USO ▪ Imagen CLUB INFANTAS ▪ Herramientas de medición de indicadores de Gestión ▪ Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> – Adecuar el Reglamento Interno de Trabajo del CLUB INFANTAS. – Se diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo a un sistema de Gestión de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> – Diseñar e implementar un programa salud ocupacional. – Elaboración de manual de procedimientos y funciones del personal – se estructurará y se pondrá en marcha un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano. – Analizar los errores internos de una forma conjunta y objetiva.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencia del número de afiliados aportantes ▪ Administración del CLUB (estilo, estabilidad de políticas). ▪ Reformas laboral ▪ Motivación ▪ Liderazgo Institucional ▪ Servicios Sustitutos ▪ Competidores Actuales 	<ul style="list-style-type: none"> – Diseñar y evaluar una estructura salarial. – Planear e instaurar metas a corto y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal

3.5.5. Selección de las estrategias.

La selección de las estrategias se determinó con una herramienta llamada la matriz cuantitativa de Planeación Estratégica, se utilizó información de la tabla # 20, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la Matriz DOFA. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas.

Los pasos para construir la matriz cuantitativa de Planeación Estratégica fueron:

1. Se realizó un listado de los factores que afectan el sistema de gestión de talento humano.
2. Se asignó clasificación a cada factor externo e interno con las tablas # 7. Escala de valorización amenaza y oportunidad por columnas, y #14. Escala de valorización debilidades y fortalezas por columnas.
3. Se analizó la matriz DOFA para identificar estrategias alternativas.
4. Cada uno de los dos estrategas valoró las estrategias comparándolas una a una con cada objetivo, asignando un puntaje máximo de cuatro y mínimo de 1 según la importancia para el cumplimiento del objetivo.
5. Se realizó un promedio de cada factor según la valoración de los dos estrategas.

6. Se diseñó en base a los promedios una escala para establecer prioridad de las estrategias.

Tabla # 21. Matriz de Evaluación Estratega I

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS				PUNTAJE TOTAL
	1	2	3	4	
Adecuar el Reglamento Interno de Trabajo del CLUB INFANTAS.	1	1	3	1	6
Se diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo a un sistema de Gestión de Talento Humano.	2	2	1	4	9
Diseñar e implementar un programa salud ocupacional.	3	1	4	2	10
Elaborar de manual de procedimientos y funciones del personal	2	4	2	3	11
Estructurar e implementar un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano.	4	2	3	3	12
Analizar los errores internos de una forma conjunta y objetiva.	3	3	2	1	9
Diseñar y evaluar una estructura salarial.	1	3	3	1	8
Planear e instaurar metas a corto y largo plazo.	1	3	2	1	7
Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal	3	4	3	3	13

Fuente: autor

Tabla # 22. Matriz de Evaluación Estratega II

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS				PUNTAJE TOTAL
	1	2	3	4	
Adecuar el Reglamento Interno de Trabajo del CLUB INFANTAS.	1	1	1	1	4
Se diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo a un sistema de Gestión de Talento Humano.	2	3	2	4	11
Diseñar e implementar un programa salud ocupacional.	4	2	4	4	14
Elaborar de manual de procedimientos y funciones del personal	2	4	3	4	13
Estructurar e implementar un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano.	4	4	4	4	16
Analizar los errores internos de una forma conjunta y objetiva.	3	2	3	4	12
Diseñar y evaluar una estructura salarial.	2	3	3	4	12
Planear e instaurar metas a corto y largo plazo.	1	2	2	2	7
Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal	4	4	2	4	14

Para establecer prioridad de los objetivos estratégicos planteados para la función del talento humano, se muestra la tabla de prioridades con su correspondiente clasificación:

Tabla # 23. Rango para la priorización de las estrategias.

Prioridad	Rango
1	$16 \leq R < 12,8$
2	$12,8 \leq R < 9,6$
3	$R \leq 9,6$

Rango (R) es promedio del Tabla # 24 Matriz final de evaluación de las estrategias en función del Talento Humano.

Tabla # 24. Matriz Final de Evaluación de las Estrategias en función del Talento Humano.

ESTRATEGIAS	ESTRATEGAS		SUMA	PROMEDIO	PRIORIDAD
	I	II			
Adecuar el Reglamento Interno de Trabajo del CLUB INFANTAS.	6	4	10	5	3
Se diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo al sistema de Gestión de Talento Humano.	9	11	20	10	2
Diseñar e implementar un programa salud ocupacional.	10	14	24	12	2
Elaborar de manual de procedimientos y funciones del personal	11	13	24	12	2
Estructurar e implementar un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano.	12	16	28	14	1
Analizar los errores internos de una forma conjunta y objetiva.	9	12	21	10,5	2
Diseñar y evaluar una estructura salarial.	8	12	20	10	2
Planear e instaurar metas a corto y largo plazo.	7	7	14	7	3
Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal	13	14	27	13,5	1

3.5.6. Resultados de la matriz final de evaluación estrategias en función del talento humano.

Los resultados arrojados en el análisis estratégico desarrollado, presenta como conclusión un diagnóstico con la priorización estratégica a seguir las mas importantes en su orden son 1 y 2, se consideran necesarias e irremplazables para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados en función del talento humano y por el CLUB INFANTAS, las estrategias buscan el mejoramiento continuo del desarrollo de la gestión del talento humano.

Tabla # 25. Matriz final de evaluación estratégica en función del talento humano

PRIORIDAD	PROMEDIO	ESTRATEGIAS
1	14	Estructurar e implementar un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano.
1	13,5	Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal
2	12	Diseñar e implementar un programa salud ocupacional.
2	12	Elaborar de manual de procedimientos y funciones del personal
2	10,5	Analizar los errores internos de una forma conjunta y objetiva.
2	10	Diseñar y evaluar una estructura salarial.
2	10	Se diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo al sistema de Gestión de Talento Humano.
3	7	Planear e instaurar metas a corto y largo plazo.
3	5	Adecuar el Reglamento Interno de Trabajo del CLUB INFANTAS.

Se seleccionaron las estrategias que tenía prioridad en su orden 1 y 2, como resultado, las estrategias fueron las siguientes:

1. Estructurar e implementar un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano: Esta estrategia se llevaría a cabo, con la colaboración de la Junta Directiva y Gerencia en conjunto con los supervisores, para el desarrollo de programas definidos de modo que generen confiabilidad, claridad y compromiso al talento humano del Club Infantas.
2. Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal: Esta estrategia se haría con la

colaboración de Gerencia para definir los factores por grupo de evaluados y los parámetros del proceso de evaluación.

3. Diseñar e implementar un programa salud ocupacional: Esta estrategia se desarrollaría con la colaboración de asesores de la Aseguradora de Riesgos Profesionales Instituto Seguro Social para desarrollar el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, el panorama de riesgos y el programa de salud ocupacional con sus respectivos subprogramas.
4. Elaborar de manual de procedimientos y funciones del personal: Esta estrategia, se desarrollaría en conjunto con la Gerencia y el personal involucrado, buscando obtener los procedimientos y las funciones más relevantes para el desarrollo de la gestión administrativa y de personal.
5. Analizar los errores internos de una forma conjunta y objetiva: Esta estrategia se desarrollaría con la colaboración de Gerencia y supervisores de cada área para crear canales de comunicación eficientes que conlleven al cumplimiento en el servicio al cliente y mejorar las actividades diarias de cada área, esto se logrará a través de reuniones internas que ayuden a detectar necesidades o falencias e implementar planes de acción.
6. Diseñar y evaluar una estructura salarial: Se pretende sugerir dos propuestas salariales que correspondan a patrones de justicia y consistentes tanto interna como externamente. Para ello será necesario hacer un análisis de cargos y valoración de cargos, lo que obliga a actualizar tanto las funciones como los requisitos para cada uno de los cargos.

7. Se diseña e implementa herramientas informáticas para apoyo a un sistema de gestión de talento humano: Esta herramienta ayudará a facilitar y administrar la información de personal de manera organizada con el propósito de realizar consultas e informes en cualquier momento.

CAPITULO 4.
SISTEMA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”³⁴.

“Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las empresas, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito; por otra parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales”³⁵.

4.1. ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CLUB INFANTAS

La estructura se encuentra basada en los análisis ambientales y organizacionales en función del talento humano en el CLUB INFANTAS, los cuales determinaron estrategias que redundaron al cumplimiento del enfoque del proyecto.

La estructura del órgano de gestión del talento humano en el Club Infantas se encuentra representado en la figura # 2. En ella se halla en primera medida los análisis de los factores externos e internos, luego de forma ordenada cada

³⁴ CHIAVENATO Adalberto. Gestión Talento Humano. McGraw Hill. Pag. 9 . 2004.

³⁵ CHIAVENATO Adalberto. Gestión Talento Humano. McGraw Hill. Pag. 5 . 2004.

proceso que integra la gestión del talento humano y por último los resultados de cada proceso diseñados, documentados e implementados en la práctica.

Figura # 2 .Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano del CLUB INFANTAS.



Se propuso ante el gerente del CLUB INFANTAS, JORGE BARRETO y el representante de ECOPETROL S.A. ante la Junta Directiva del club el Dr. HUGO BERNAL, crear el cargo de Jefe de Gestión de Talento Humano, por ser necesario centralizar la contratación de personal, contar con un actor que apoye la gestión gerencial, que audite el programa de salud ocupacional, que mantenga y mejore el programa de admisión y desarrollo de personas, entre otras cosa.

Los dos directivos estuvieron de acuerdo con la propuesta presentada por las practicantes y decidieron presentar en reunión de Junta Directiva del siete de

septiembre de 2005, el perfil y funciones del nuevo cargo (Ver Anexo A), allí determinaron junto con los demás miembros de Junta que si es necesario crear el cargo pero con el nombre de COORDINADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Antes de que en reunión de Junta Directiva se decidiera la creación del cargo de coordinador de gestión de Talento Humano, ya se habían realizado en compañía del vicepresidente de Junta Directiva, el Dr. JESUS ALFONSO BACCA, el proceso de reclutamiento interno del cual salieron tres candidatos, los tres candidatos fueron postulados de la siguiente forma: el primer candidato fue un mesero, el señor MANUEL NAVARRO, postulado por el Sr. RAFAEL ABADÍA, secretario de la Junta Directiva; el segundo candidato fue un supervisor de zona social, el señor EDUARDO MARMOL, postulado por el Dr. JESUS ALFONSO BACCA, vicepresidente de la Junta Directiva; el tercer candidato fue la directora de servicio y atención al cliente, la señora ANGELMINA DOMINGUEZ administradora de empresa, postulada por las practicantes.

Con los tres candidatos se empezó el proceso de selección, con las practicantes y la colaboración del vicepresidente de la junta directiva, el proceso de selección fue el día 21 de julio de 2005, en sala de juntas donde cada candidato fue citado a una hora específica.

Los resultados del proceso de selección para el cargo de coordinador de gestión de talento humano, apuntó como persona apta para desempeñarse en el cargo a la señora ANGELMINA DOMINGUEZ, por cumplir con el perfil y haber sacado el mayor puntaje; este resultado fue aprobado por la Junta Directiva.

CAPITULO 5.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los esfuerzos de compilación se enfocaron en el registro de hechos que permitieron conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, ya que de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, se aplicó un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exigió mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas, secciones u organizaciones como ECOPETROL SA. que se encuentran en otra ubicación física.

Para obtener la información en forma ágil y ordenada se utilizó, este método involucro realizar una entrevista personal con una guía de preguntas (Ver Figura 3.), esta guía fue diseñado en base un formato tomado del “proyecto de grado”³⁶ de Alberto José García Gualdrón y Juan Carlos Gómez Delgado.

Esta técnica fue de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta se realizó de forma individual a los trabajadores de las diferentes secciones empleados del CLUB INFANTAS.

El formato que se utilizó en la entrevista, y que sirvió para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos.

³⁶ GARCÍA GUALDRON, Alberto José y GÓMEZ DELGADO, Juan Carlos. Rediseño de procedimientos administrativos y estructura salarial, conducente a la implementación de un plan de desarrollo para el club unión de Bucaramanga. Figura 2. Formato para recolección de información de los procedimientos. Pág. 87. 2003.


Este medio permitió ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de la estructura y forma de presentación.

Para realizar la entrevista al personal del CLUB INFANTAS se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener claro el objetivo: Para cubrir este aspecto, se preparo previamente un formato o guía de entrevista que incluyera los principales puntos que se deseaba compilar.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: Esta etapa consistía en asignar responsabilidades y determinar las secciones a investigar.
- Concretar previamente la cita: Con el entrevistado se acuerdo una fecha y hora estaba preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- Clasificar la información que se obtenga: esta fase implican diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Además se utilizo el método de observación directa que realiza el Gerente y el Contador, en el cual daba sus propios puntos de vistas de los procesos de cada una de las secciones.

Figura # 3 .Guía de preguntas.

 <p>CLUB INFANTAS</p>	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO	Pág. 1/2 F. Elaboración		
	CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PROCESOS	04	04	05

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESOS


Nombre del Proceso:	
Limite Inicial (Donde Inicia):	Limite Final (Donde Termina):
Input (que datos necesita este procedimiento):	Output (Información que sale del procedimiento o que se obtiene):
Cliente Primario (Cliente Directo):	Cliente Indirecto:

2. OBJETIVO DEL PROCESO

Objetivo del Proceso:
Actores del Proceso:

3. DESCRIPCION DEL PROCESO ACTUAL

--

 <p>CLUB INFANTAS</p>	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pág. 2/2 F. Elaboración		
	CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PROCESOS		04	04	05

4. RECURSOS Y FORMATOS UTILIZADOS

Recursos:
Formatos:

5. RECOMENDACIONES

5.1. REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL CLUB INFANTAS.

En esta fase se describen los procesos detalladamente realizados por cada una de las secciones del Club, utilizando Diagramas de Flujo basados en la diagramación de Von Newman³⁷. Cabe resaltar que para la realización de estos diagramas se consultó y analizó el Manual de Procedimientos con que actualmente cuenta el Club y que data del año 1997 que se encuentra obsoleto y se hicieron cambios pertinentes, debido a que actualmente la empresa adquirió una herramienta informática para disminuir los tiempos que tardaba un procesos de contabilidad, se optó por comprar un software (SIIGO) para toda la parte de contabilidad y bares del Club. Luego de describir y mostrar los diagramas de cada proceso (Ver Figura 4-24), donde se encuentra los diagramas de flujo de procesos en cada una de las secciones del CLUB INFANTAS.

OBJETIVO

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; a evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

COMO SE USA

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es

³⁷ PARRA PARRA, Orlando. Sistema de información financiera. Santa Fé de Bogotá: ORPA editores, 1994. Pág. 63.

general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación

5.1.1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

5.1.1.1. Sección Gerencia.

En Gerencia se da cumplimiento a las directrices trazadas por la Junta Directiva y/o la Asamblea en relación con las funciones y programas encomendados. Es responsable del buen funcionamiento administrativo, financiero y operativo; es decir, se encarga de dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución y por el manejo de los recursos financieros; para que estos se ejecuten de conformidad con los planes de desarrollo, programas establecidos y políticas trazadas.

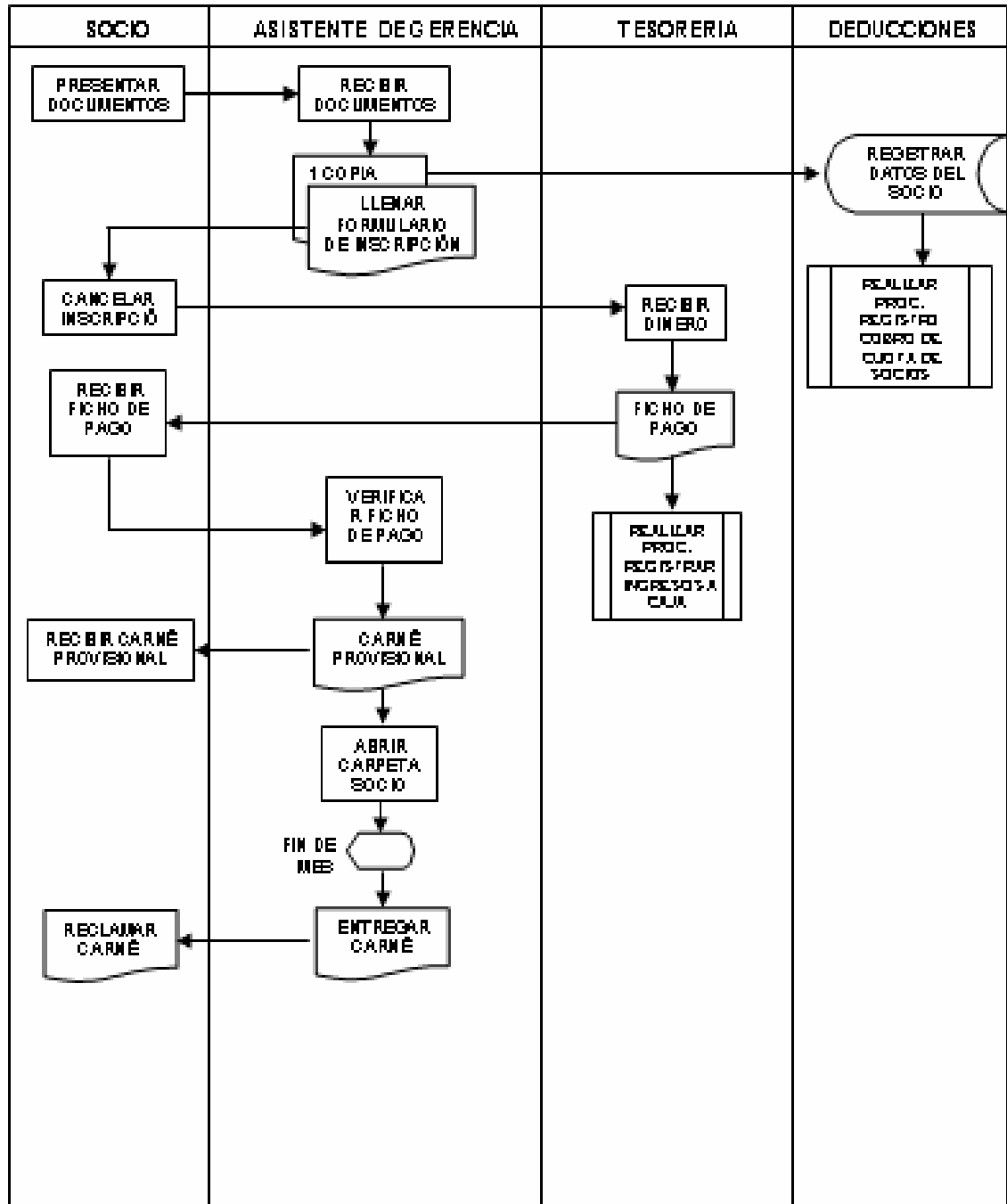
- a. Descripción del Procedimiento de Afiliación de Socios.** Una vez el trabajador de ECOPETROL S.A. (ya sea activo o pensionado) decida ser miembro del Club, debe presentar a la Secretaria de Gerencia los documentos necesarios (carné y fotos) y se procede a llenar el formulario de inscripción con su respectiva copia. Luego, el socio se dirige a Tesorería en donde cancela el valor de la inscripción, recibe un ficho de pago y se dirige nuevamente donde la Secretaria de Gerencia quien verifica el ficho de pago y elabora un carné provisional que le entrega al socio, se abre la carpeta del nuevo socio y a fin de mes entrega el carné definitivo al socio. En Tesorería después de recibir el dinero de la inscripción y entregar el ficho de pago se realiza el proceso de Registrar Ingresos a Caja. La copia del formulario de

inscripción debe ir a deducciones en donde se ingresan los datos al sistema y se procede a realizar el proceso de Registro de Cobro de Cuota de Socios. (Ver figura # 4).

b. Descripción del Procedimiento de Inscripción a Escuelas Culturales. Una vez el alumno desea realizar la inscripción a una escuela cultural, se dirige a la Asistente de Gerencia para realizar la inscripción, si decide cancelar con cuenta de cobro (en caso de ser trabajador de ECOPETROL SA.), el alumno pasa a Tesorería a cancelar la primera cuota, regresa donde la Asistente de Gerencia, quien elabora la cuenta de cobro y la envía a Deducciones para que pase la relación de descuentos por nómina a ECOPETROL SA. Si realiza el pago de la inscripción en efectivo, pasa a Tesorería a cancelar el total de la inscripción, se realiza el respectivo comprobante de ingreso (ya sea por el pago de la primera cuota o por el valor total de la inscripción), se pasa a la Asistente de Gerencia, quien realiza un ficho de inscripción con copia para el alumno. La asistente verifica si no es socio para realizarle el carné correspondiente y de la misma manera que si fuera socio, realiza una relación de inscritos con copia y la entrega al Profesor de la Escuela, quien verifica el ficho del alumno con la relación de inscritos y lleva el control de asistencia de los alumnos. (Ver figura # 5).

Figura # 4 .Procedimiento de afiliación de socios

	CLUB INFANTES SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 171		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO DE AFILIACIÓN DE SOCIOS			14	06	2005



5.1.1.2. Sección de Tesorería.

En la sección de Tesorería se ejecutan labores relacionadas con el recibo, pago y manejo de valores y fondos de la empresa, de conformidad con las disposiciones legales, los trámites y las instrucciones pertinentes. Además debe responder por el correcto y oportuno pago de obligaciones de la Institución, por la exactitud y confiabilidad de los registros, datos y transacciones de carácter financiero y por la coordinación del cobro de facturas a ECOPETROL S.A. por compra de tiqueteras.

a. Descripción del Procedimiento para Registrar Ingresos a

Caja. Tesorería recibe los pagos externos (ingresos provenientes de las diferentes escuelas deportivas y culturales, afiliaciones y carnés, alquileres de salones, sonido, arrendamientos de locales y demás pagos generados por otros conceptos o prestación de servicios) o recibo de bares, compara estos valores con facturas o notas crédito, se graban las transacciones y a su vez el Contador revisa esta información. Tesorería realiza los comprobantes de ingreso y al final del día genera un resumen de ingresos con copia a Deducciones donde se realizan los recibos de ingresos de pago de cuotas y se abona a la cuota o deuda del socio. Además de generar el resumen de ingresos, Tesorería adjunta los documentos soportes para ser revisados por el Contador. Luego Tesorería elabora las consignaciones, se las entrega al Mensajero quien realiza la consignación en el Banco y la entrega a Tesorería en donde se afecta Caja Vs. Bancos. Finalmente, Causación recibe la información necesaria para realizar el proceso de Registro Contable. (Ver Figura # 6).

b. Descripción del Procedimiento para Registrar Cuentas por


Pagar. Causación ingresa al sistema las facturas por pagar o

cuentas de cobro, las codifica y genera un listado de cuentas por pagar, Tesorería recibe estos listados, y una vez se aproxima la fecha de pago, se seleccionan las facturas a pagar, el Contador les da el visto bueno y luego Tesorería elabora los cheques correspondientes, elabora los comprobantes de egreso y los pasa al Revisor Fiscal quien los revisa; si están correctos, los pasa a la Junta Directiva para firmar y Tesorería realiza el pago correspondiente y si no están correctos, los devuelve a Tesorería para la elaboración correcta de los cheques. (Ver Figura # 7).

c. Descripción del Procedimiento Facturación de Tiqueteras.

Las tiqueteras son bonos que reciben los trabajadores de ECOPETROL S.A. por concepto de alimentación. El Club Infantas ejerce la labor de intermediario para la realización del cobro de tiqueteras a ECOPETROL SA. de la siguiente manera: en el Banco un delegado del Club recibe las tiqueteras en las instalaciones del Banco y realiza su respectivo pago a los trabajadores, en Tesorería se reciben las tiqueteras y el egreso realizado por el Banco, se compara el valor de las tiqueteras con el egreso, se registra cada tiquetera en una hoja de cálculo, se realiza una factura con 3 copias, por el valor total de las tiqueteras relacionadas y se envía a ECOPETROL S.A. donde las revisan; si hay inconsistencias, son devueltas a Tesorería para que sean corregidas y si no hay inconsistencias, ECOPETROL S.A. realiza el reembolso de las facturas al Club y éste realiza el pago al Banco. (Ver Figura # 8).

Figura # 6 .Procedimiento para Registrar Ingresos a Caja

	CLUB INFANCIAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pág. 1/1		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR INGRESOS A CAJA		14	06	2005	

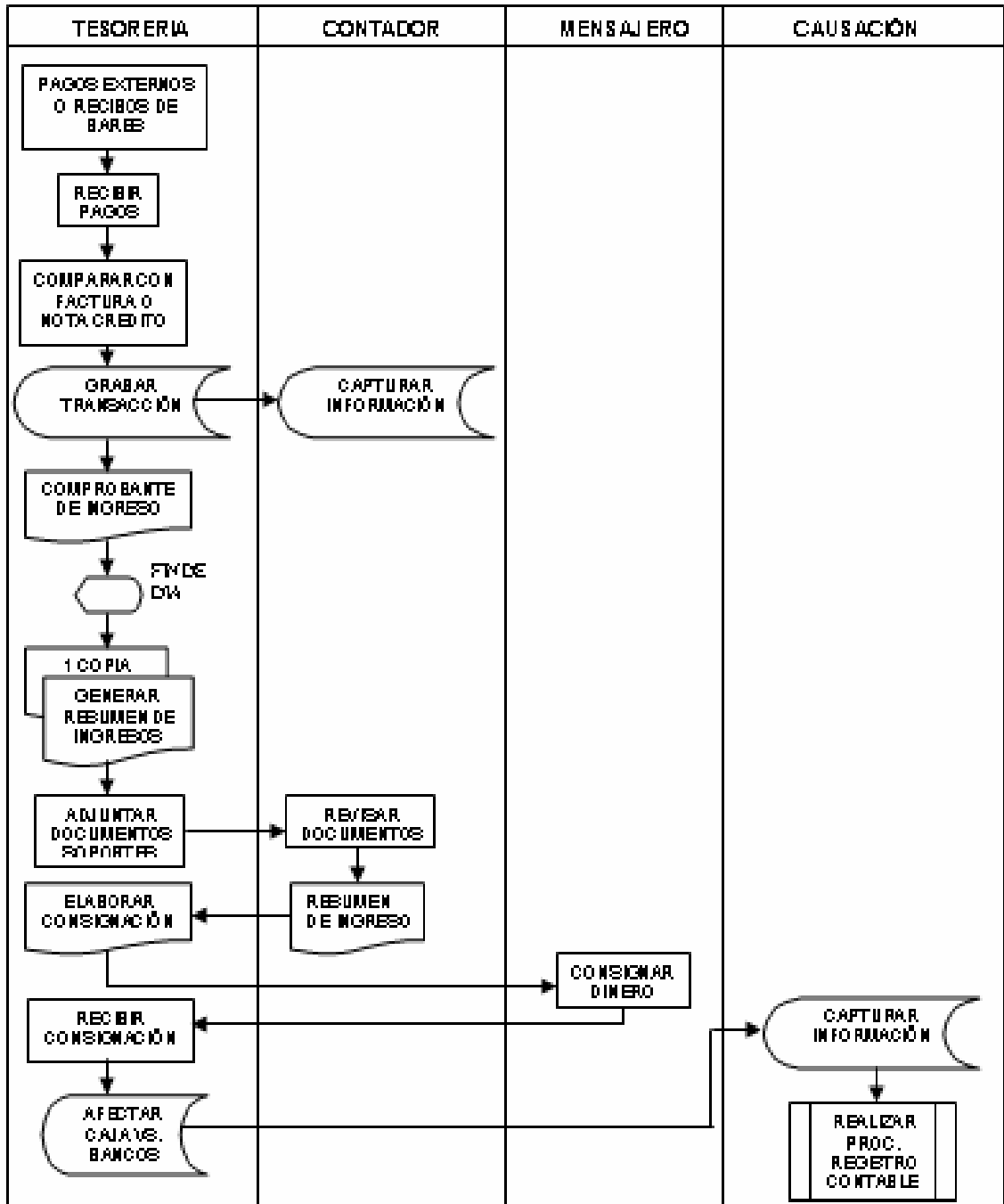



Figura # 7 .Procedimiento para Registrar Cuentas por Pagar

 <p>CLUB INFANTIL</p>	CLUB INFANTIL SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/1		
			F. Elaboración		
			14	00	2005
PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR CUENTAS POR PAGAR					

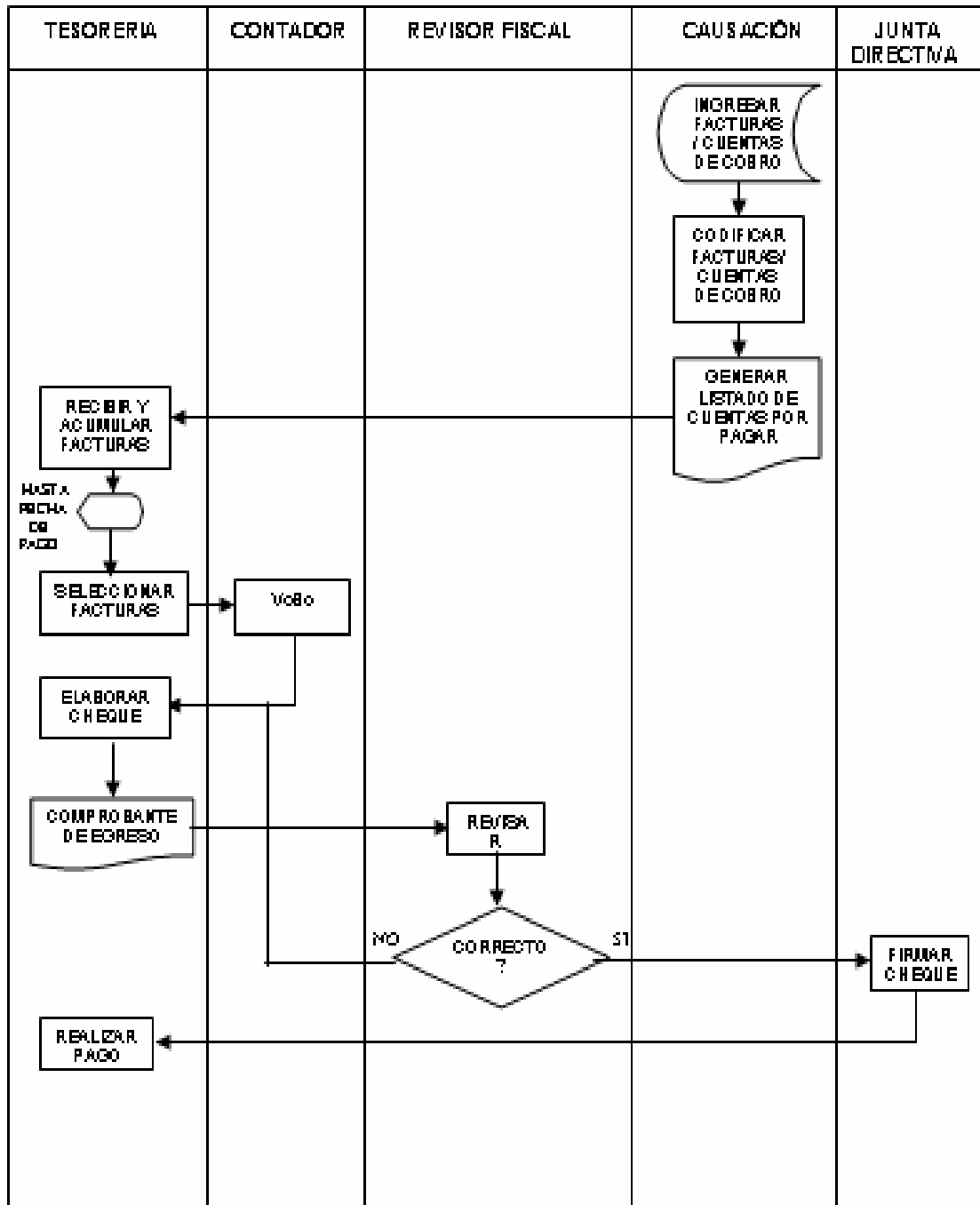

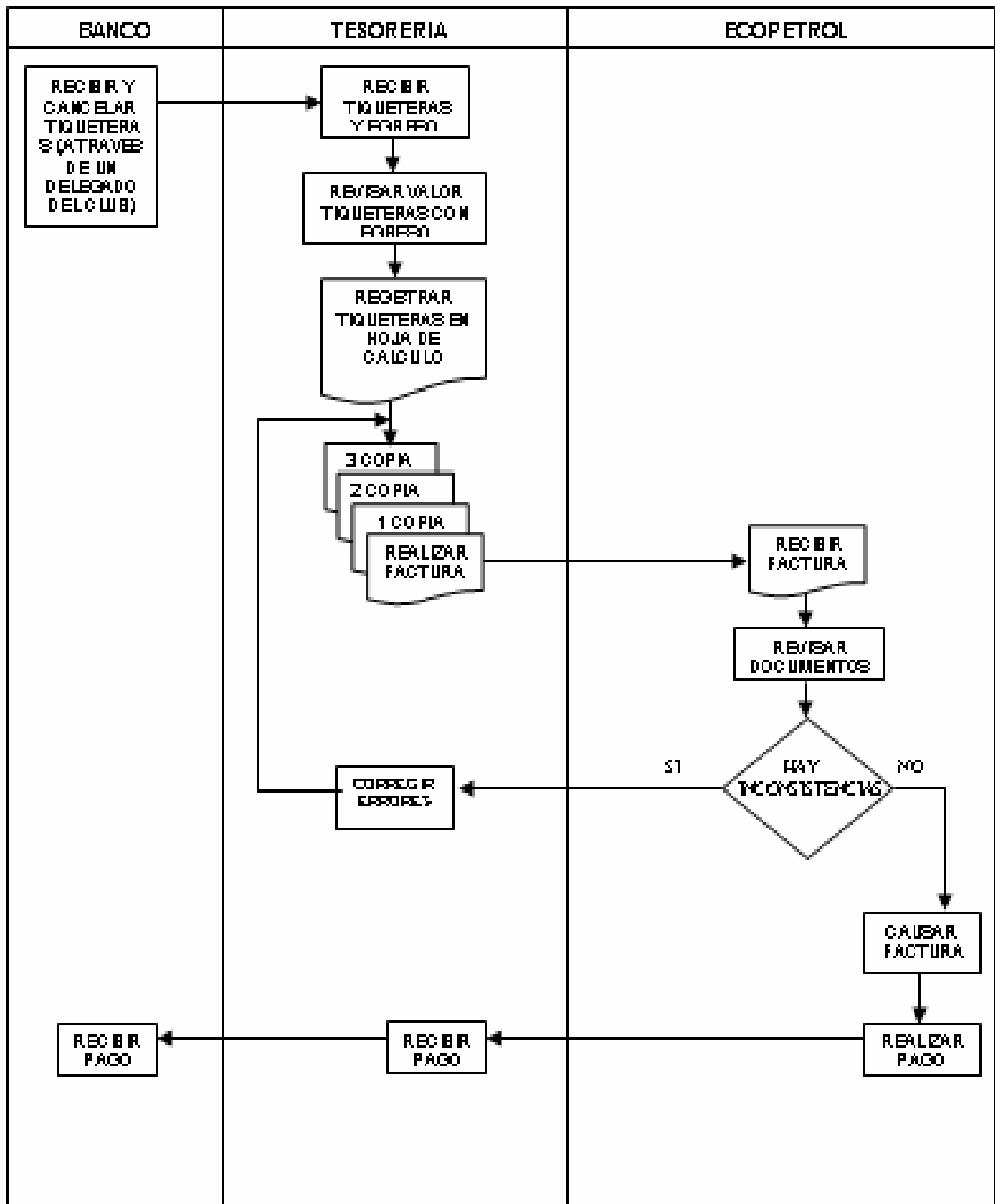


Figura # 8 .Procedimiento Facturación de Tiqueteras

 <p>CLUB IN FANTÁS</p>	CLUB IN FANTÁS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO	Pag. 1/1		
	PROCEDIMIENTO FACTURACION DE TIQUETERAS		F. Elaboración	
		14	06	2005



5.1.1.3. Sección de Deducciones.

En la sección de Deducciones se ejecutan labores relacionadas con el registro y cobro de cuotas de socios e informar a estos el estado de su cuenta, atendiendo oportunamente reclamos e inquietudes. En los horarios estipulados, se venden chequevaleras y se autorizan chequevales, función que es realizada también por la Oficina de Crédito (los días viernes de 2 p.m. a 10 p.m. y los fines de semana de 10a.m. a 2 a.m.).

- a. Descripción del Procedimiento Registro Contable de Ventas Diarias.** Al finalizar el día, el Supervisor de Zona deposita las ventas diarias en la caja fuerte del Club, Deducciones extrae los sobres depositados, le pasa a Tesorería el efectivo para realizar la consignación de este y realiza el proceso de Ingresos a Caja. Deducciones verifica las ventas con el inventario, extrae las comandas por cobrar, se las pasa a la Oficina de Servicio de Atención al Cliente, en donde se realiza una relación de cobro de gastos incurridos (consumos en puntos de venta) y luego se la pasa al Auxiliar del Contador para realizar el proceso de Facturación de Cuentas por Cobrar. Luego de extraer las comandas por cobrar, Deducciones realiza el cuadro diario de ventas, graba los vales de los socios, realiza el informe de ventas totales que es pasado al Auxiliar del Contador, así mismo realiza el informe de Deducciones que es pasado al Contador y finalmente realiza una copia en disquete de los movimientos diarios y la pasa a la Oficina de Crédito en donde se actualiza la información en el sistema para que con esta información se pueda realizar el proceso de Autorización de Chequevales. (Ver Figura # 9).

b. Descripción del Procedimiento Cobro de Cuota a Socios.

Deducciones genera un listado de descuentos a realizar por nómina de los socios trabajadores de ECOPETROL S.A., se hace una copia en disquete y es enviado junto con el listado a ECOPETROL S.A., en donde se realizan los descuentos correspondientes a cada trabajador. En Deducciones se generan los extractos de cada socio y una vez ECOPETROL S.A. envíe el listado de los descuentos realizados, se graban en el sistema, se realiza un informe total de deducciones y se pasa al Contador. (Ver Figura # 10).

c. Descripción del Procedimiento Estado de Cuenta de Socios y Cancelación de Saldo.


El Socio se dirige a Deducciones a pedir información acerca de su estado de cuenta, allí se busca en los listados del sistema y se compara con el extracto. Si hay error de cobro, el Socio pasa a Tesorería en donde se elabora un recibo de caja y se le devuelve el dinero; si no hay error de cobro, se verifica el saldo: si no hay saldo deuda, se entrega el extracto al Socio, si hay saldo deuda, se le pregunta al socio si desea cancelar el saldo. Si no desea cancelar el saldo, se espera a que llegue la próxima quincena para realizar el proceso de Cobro de Cuota a Socios; si el Socio desea cancelar el saldo, en Deducciones se elabora un recibo de caja con copia, el Socio realiza el pago del saldo, se firma el recibo, se recibe y se guarda el dinero hasta que ECOPETROL S.A. envíe los listados de descuentos realizados, se revisan y si ECOPETROL S.A. descontó el crédito, se tiene el dinero para cuando llegue el Socio a reclamarlo y si no descontó el crédito, se elabora una nota crédito, se graba en el sistema el pago y se entrega el dinero

junto con la nota crédito a Tesorería para realizar el proceso de Registrar Ingresos a Caja. (Ver Figura # 11).

d. Descripción del Procedimiento Autorización de Chequevales.

El Socio se dirige a la Oficina de Crédito o a Deducciones a solicitar la autorización del chequevale y presenta el carné de socio. Si el Socio no tiene chequevalera, la solicita y cancela su valor, el encargado de esta Oficina registra la venta de la chequevalera en un libro de control, luego en una planilla y marca cada una de las hojas de la chequevalera con el No. de registro del socio. Una vez el Socio tenga la chequevalera, el encargado de la Oficina de Crédito o de Deducciones recibe la chequevalera y busca en el sistema el estado de cuenta del socio; si tiene cupo (es decir, no se encuentra excedido del tope establecido para consumos en el Club) revisa la cantidad solicitada, registra el valor a autorizar en la chequevalera y le coloca el sello y firma, y si no tiene cupo (aparece con saldo anterior por encontrarse excedido) no autoriza el chequevale. Al finalizar el día, el Supervisor de Zona recibe el dinero, lo deposita en la caja fuerte y al día siguiente Tesorería realiza el proceso de Registrar Ingresos a Caja. (Ver Figura # 12).

Figura # 9 .Procedimiento Registro Contable de Ventas Diarias

 <p>CLUB INFANTIL</p>	CLUB INFANTIL SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/1		
			F. Elaboración		
			14	06	2005
PROCEDIMIENTO REGISTRO CONTABLE DE VENTAS DIARIAS					

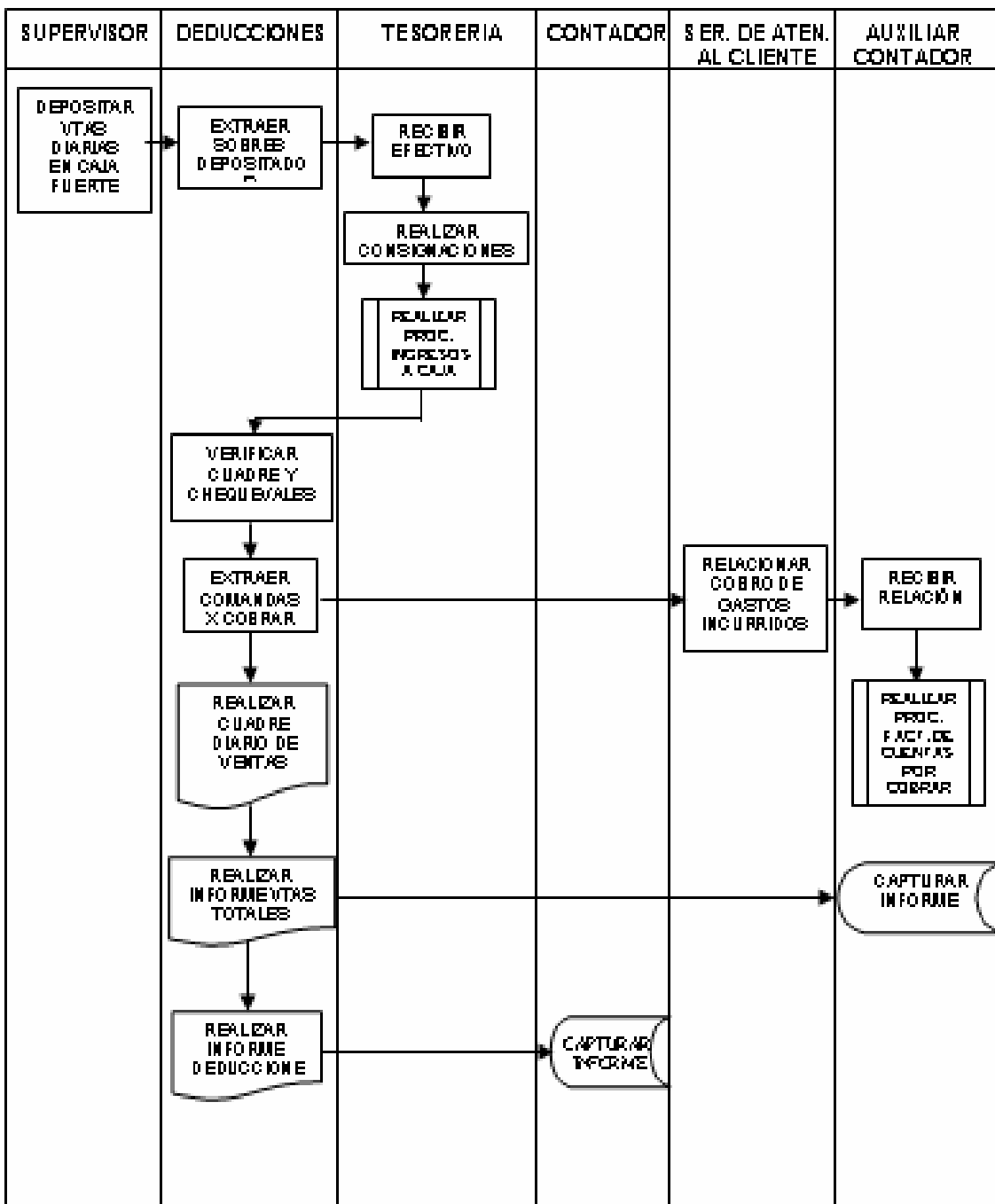



Figura # 10 .Procedimiento Cobro de Cuota a Socios

 <p>CLUB INFANCIAS</p>	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 171		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO COBRO DE CUOTA A SOCIOS		14	06	2005	

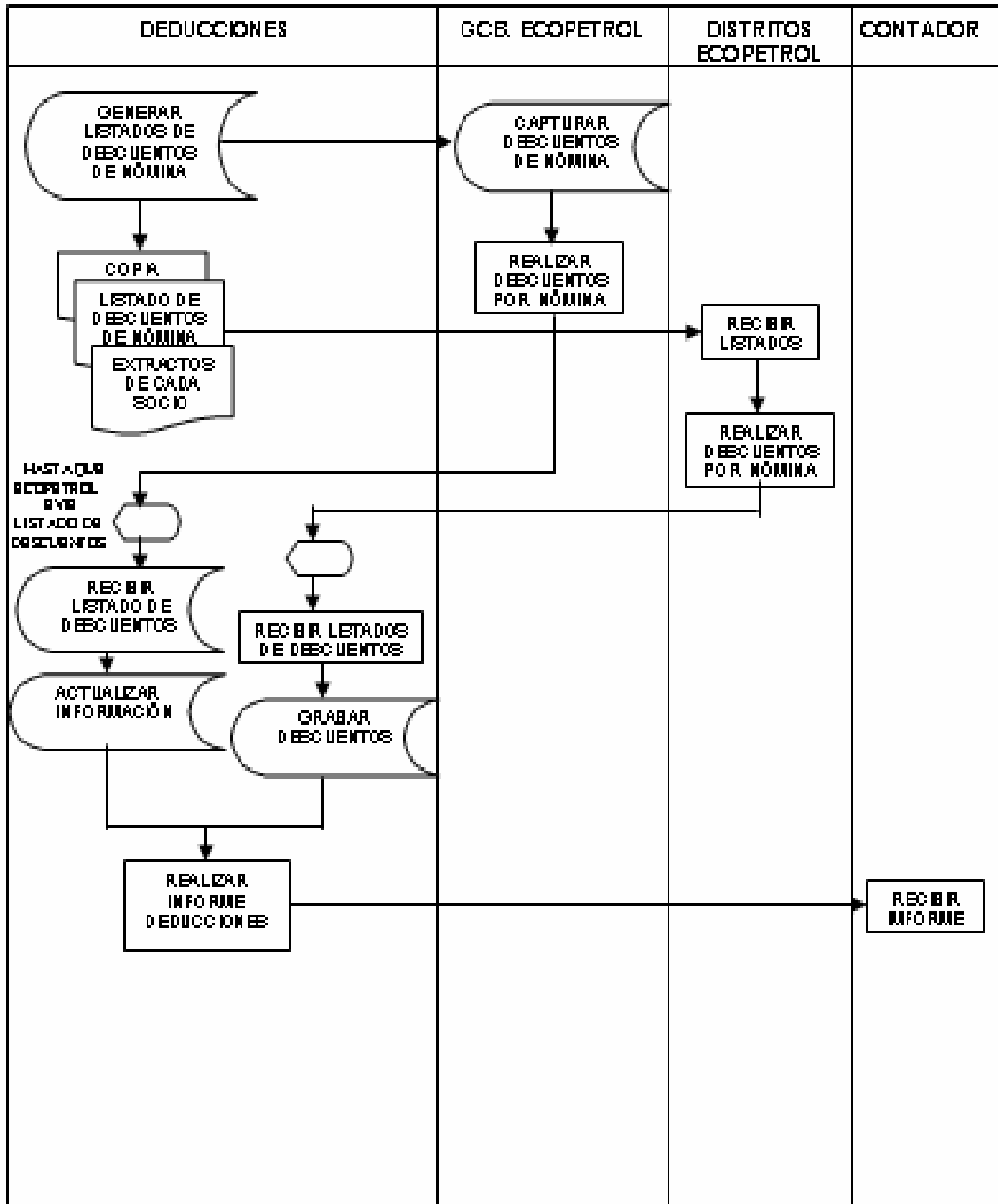

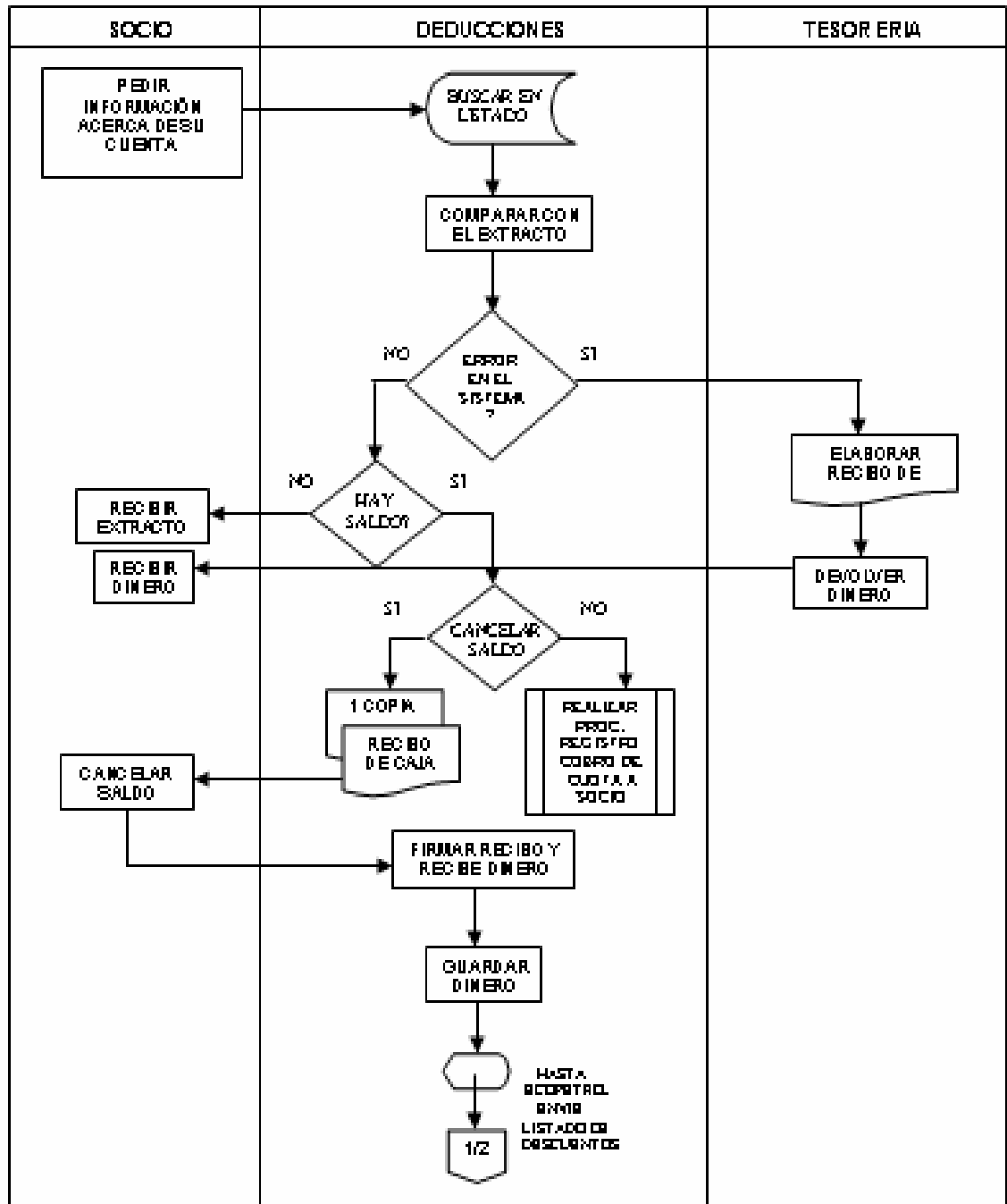


Figura # 11 .Procedimiento Estado de Cuenta de Socios y Cancelación de Saldo

 CLUB INFANTIL SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO	Pag. 172		
	F. Elaboración		
	PROCEDIMIENTO ESTADO DE CUENTA DE SOCIOS Y CANCELACIÓN DE SALDO	14	00





CLUB INFANCIAS

CLUB INFANCIAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 272

F. Elaboración

PROCEDIMIENTO ESTADO DE CUENTA DE SOCIOS Y
CANCELACIÓN DE SALDO

14

06

2005

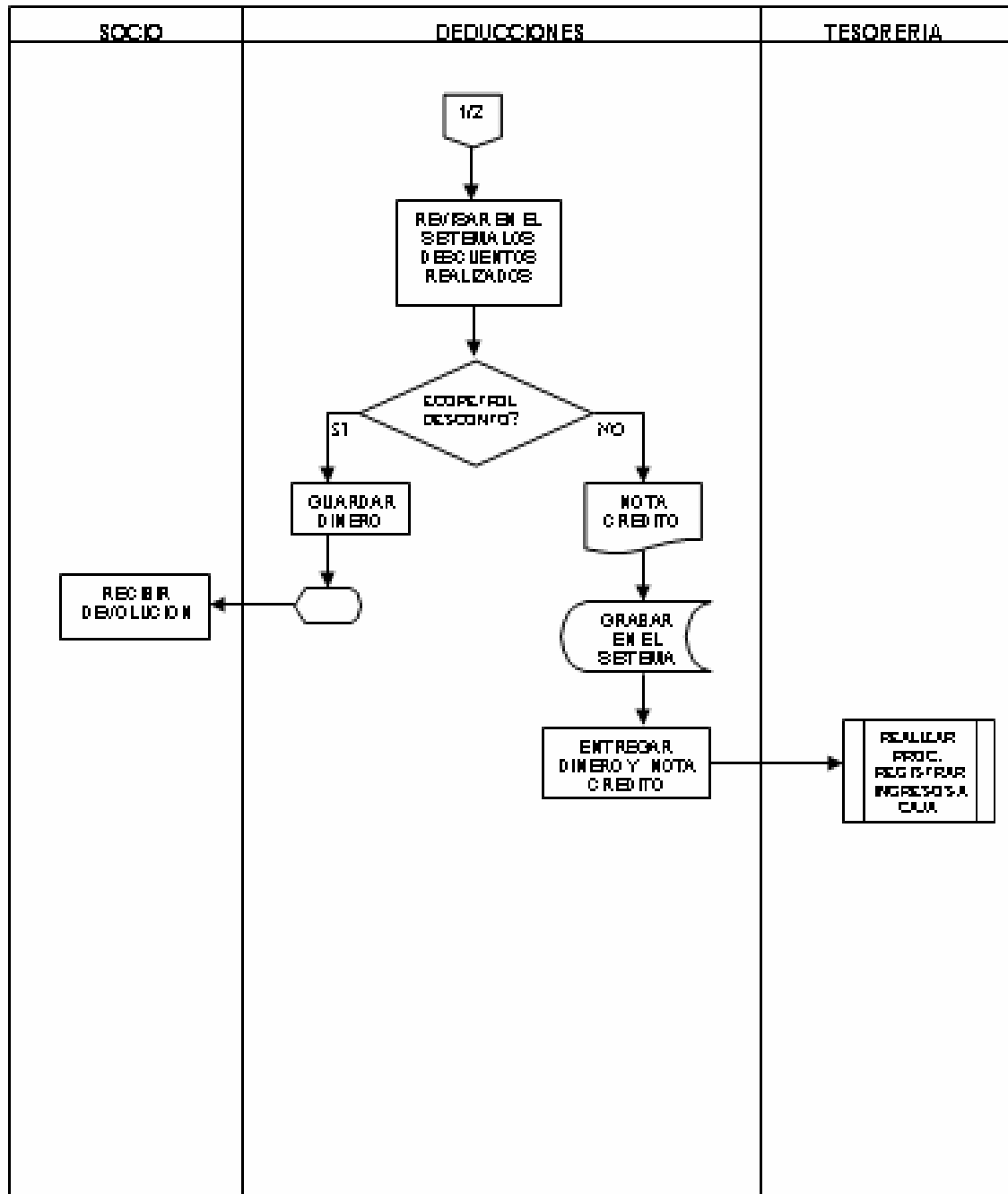

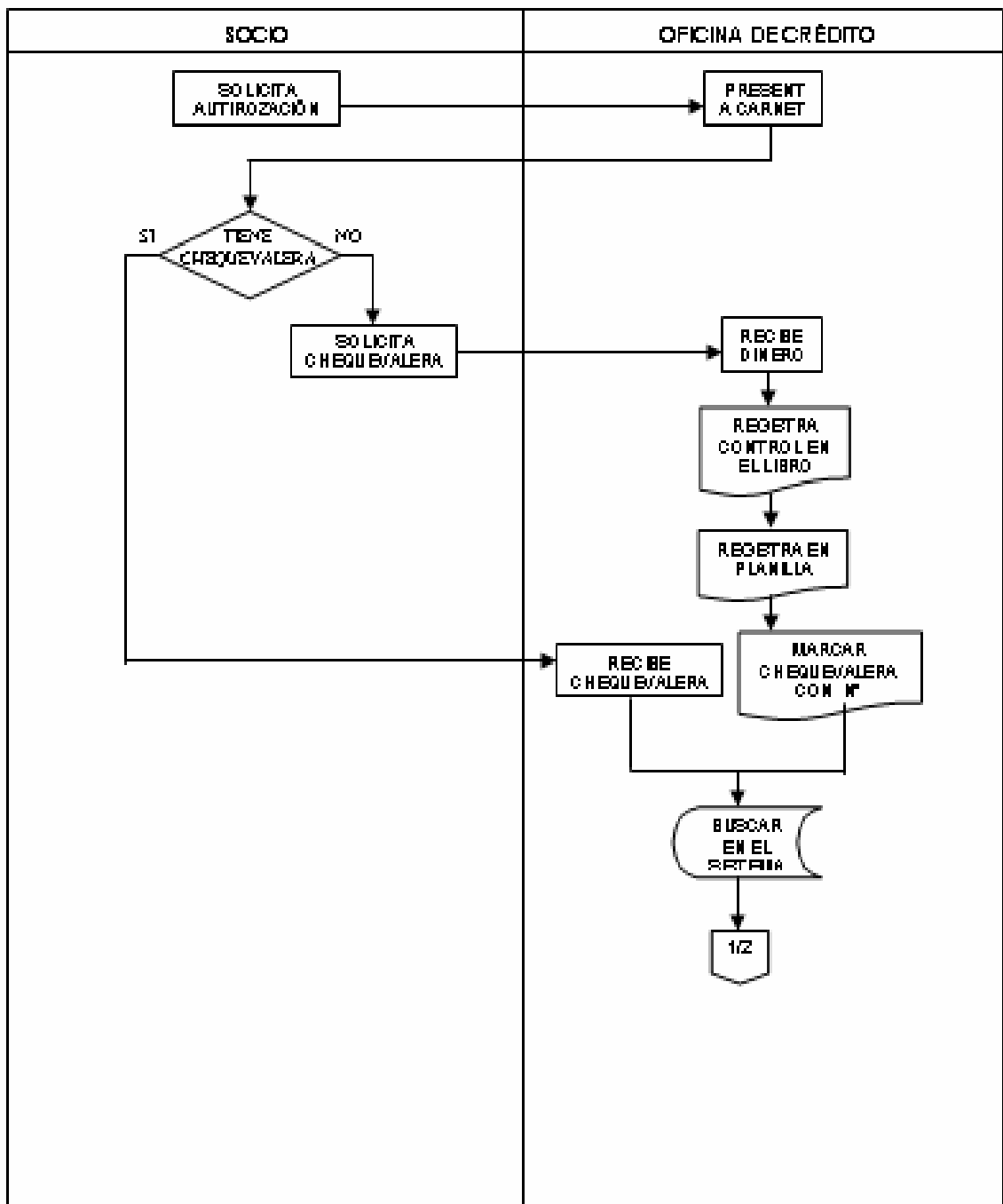


Figura # 12 .Procedimiento Autorización de Chequeales

 CLUB INFANCIAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/2	
			F. Elaboración	
			14	06
PROCEDIMIENTO AUTORIZACIÓN DE CHEQUEALES				





CLUB INFANCIAS

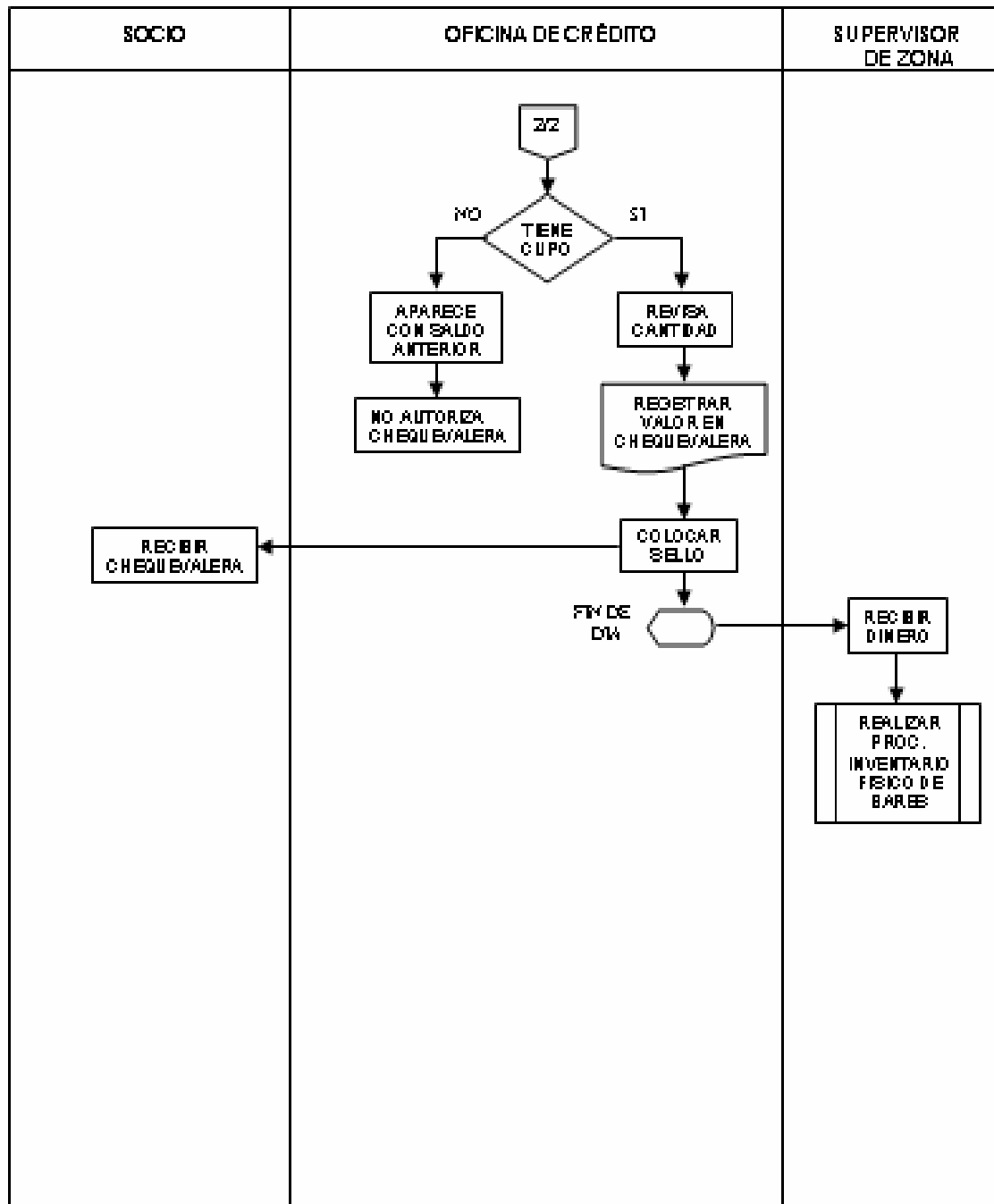
CLUB INFANTAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 2/2

F. Elaboración

PROCEDIMIENTO AUTORIZACIÓN DE CHEQUEVALES

14 06 2005




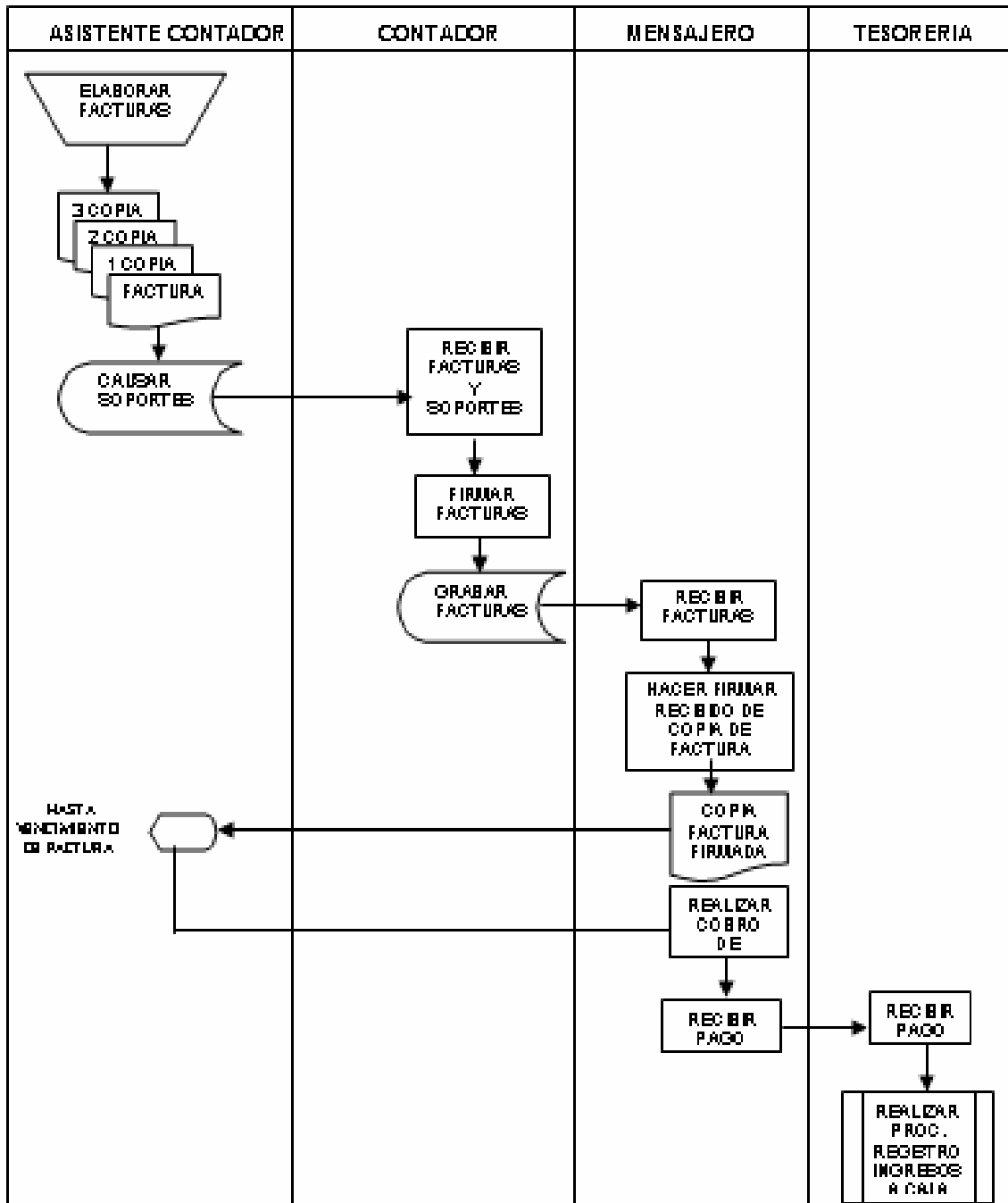
5.1.1.4. Asistente del Contador.

La Asistente del Contador tiene como misión desarrollar y responder por el proceso de contabilidad general para presentar estados financieros de la empresa; su función es elaborar y registrar en el sistema todos los comprobantes contables, balances contables y financieros; además debe asistir al contador en sus funciones y responsabilidades cuando este lo requiera.

- a. Descripción del Procedimiento Facturación Cuentas por Cobrar.** La Asistente del Contador elabora manualmente las facturas (con 3 copias), causa los soportes en el sistema y pasa estos con las facturas al Contador, quien firma y graba las facturas en el sistema y las entrega al Mensajero, quien realiza el cobro a la fecha de vencimiento, recibiendo el pago en cheque o efectivo para luego entregarlos a Tesorería, en donde se realiza el proceso de Registrar Ingresos a Caja. (Ver Figura # 13).

Figura # 13 .Procedimiento Facturación Cuentas por Cobrar

	CLUB INFANTIL SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO			Pag. 171		
				F. Elaboración		
	PROCEDIMIENTO FACTURACION DE CUENTAS POR COBRAR			14	06	2005




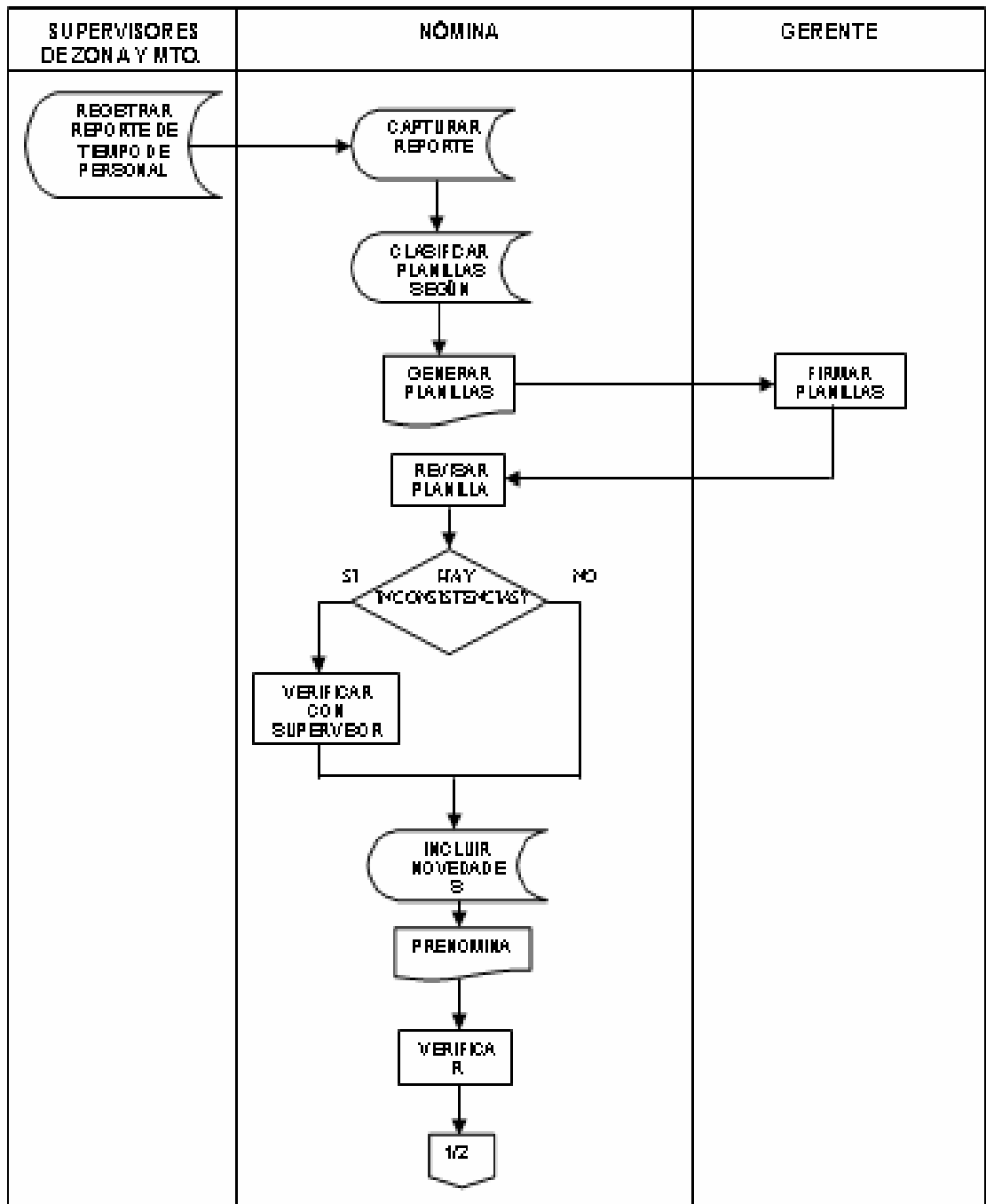
5.1.1.5. Sección de Nómina.

En la Sección de Nómina se organiza, coordina y controla los registros e información que relaciona las novedades de nómina que afecten sueldos y salarios de los trabajadores del Club (de base, por contrato y eventuales), para la elaboración de nóminas de pago de personal. También se realizan las afiliaciones a E.P.S. y demás prestaciones sociales a que tienen derecho los trabajadores del Club, según lo estipulado por Ley.

- a. Descripción del Procedimiento Elaboración de Nómina.** Los Supervisores de zona luego de realizar los reportes de tiempo laborado del personal a cargo, se pasan a Nómina en donde se clasifican según el personal y luego al Gerente quien firma las planillas y las pasa nuevamente a Nómina en donde se detecta si hay inconsistencias para verificarlas con el supervisor y de la misma manera de que no existieran inconsistencias, se ingresa la información al sistema, se incluyen las novedades, se realiza una pre nómina, se verifican los totales y nuevamente si hay inconsistencias se corrigen y de la misma manera de que no existieran inconsistencias, se realiza una relación de pago de nómina con copia, es pasada al Contador quien la verifica y la firma, luego se pasa a Tesorería en donde se realiza la orden de pago que finalmente es entregada al Banco encargado para cancelar el dinero correspondiente a cada trabajador. En Tesorería se giran los cheques por descuentos ya sean por embargos, créditos, cooperativas, etc. En Causación se recibe una copia de la nómina y se realiza el proceso de Registro Contable. (Ver Figura # 14).

Figura # 14 .Procedimiento Elaboración de Nómina

 CLUB INFANCIAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/2		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE NÓMINA			14	UB	2005



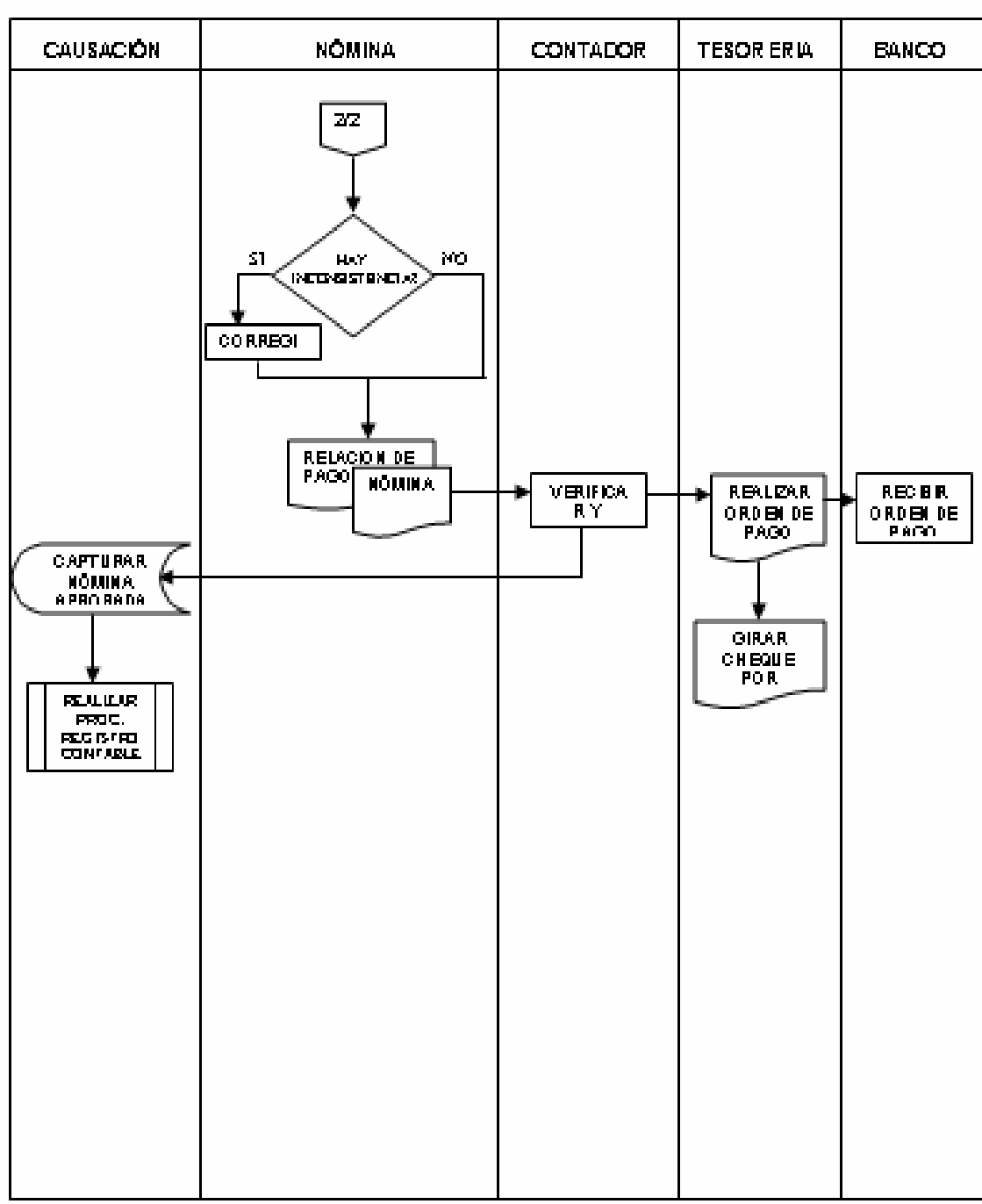


CLUB INFANCIAS

CLUB INFANTAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 2/2
F. Elaboración
14 UB 2006

PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE NÓMINA




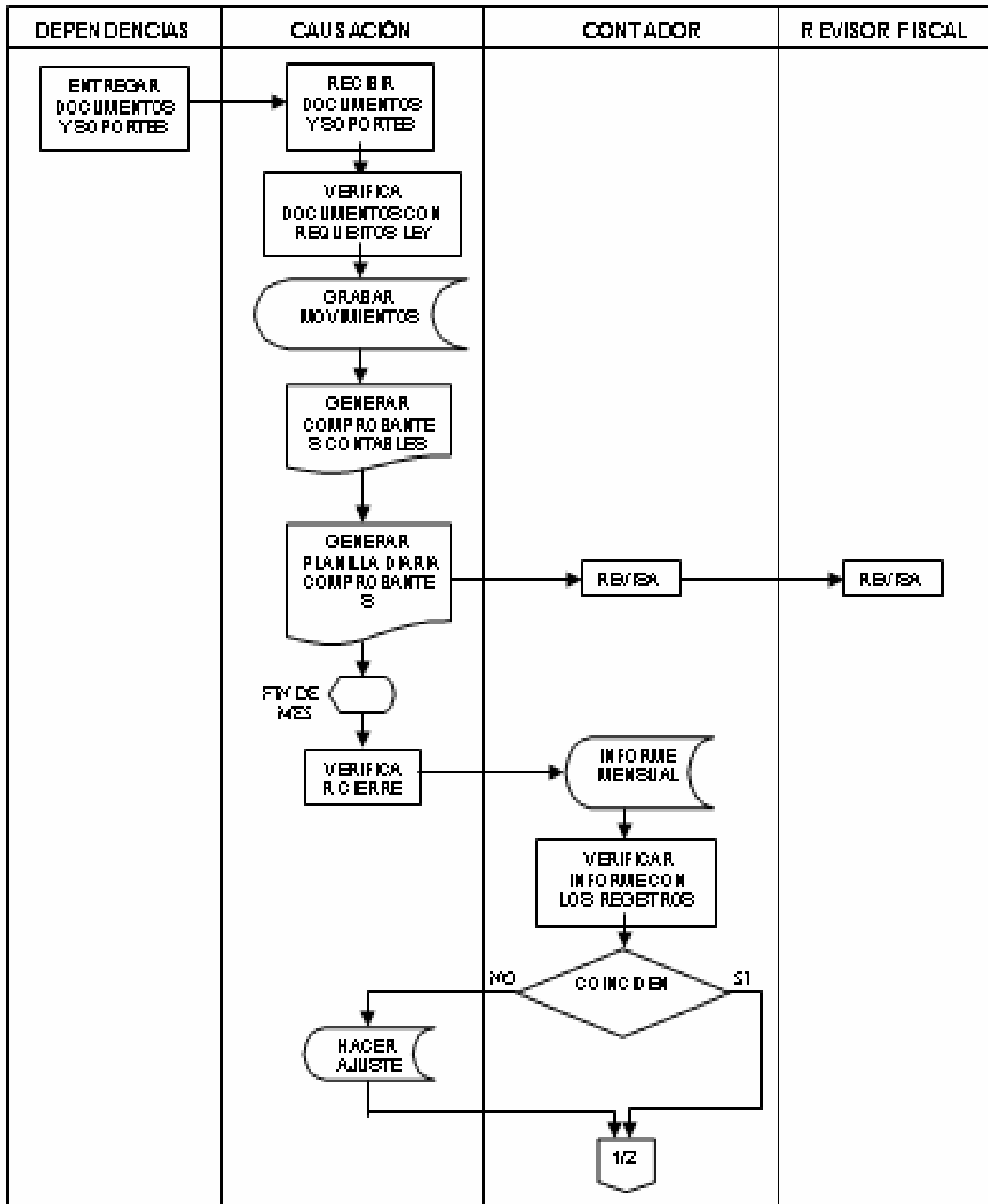
5.1.1.6. Sección de Causación.

En la Sección de Causación se desarrolla el proceso de contabilidad general para presentar estados financieros de la empresa, elaboran y registran en el sistema todos los comprobantes contables, balances contables y financieros. Además debe responder por la confiabilidad de la información contable registrada según normas éticas y procedimientos legales.

- a. **Descripción del Procedimiento Registro Contable.** Las Dependencias entregan a Causación los documentos, en donde son verificados con los requisitos de Ley, se graban los movimientos en el sistema, se generan los comprobantes contables, se genera una planilla diaria de comprobantes que se pasa al Contador y al revisor Fiscal para revisarlas. A fin de mes en Causación se verifica el cierre, el Contador genera un informe mensual, quien lo verifica con los registros; si no coinciden se realizan los ajustes pertinentes en Causación y de la misma manera de que si coinciden, se realiza el cierre mensual, se genera un Balance de prueba, se generan los Estados Financieros, que son firmados por el Contador el Revisor Fiscal y el Presidente del Club. (Ver Figura # 15).

Figura # 15 .Procedimiento Registro Contable

	CLUB INFANCIAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/2		
	PROCEDIMIENTO REGISTRO CONTABLE		F. Elaboración		
		14	UB	2005	





CLUB INFANTAS

CLUB INFANTAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 2/2

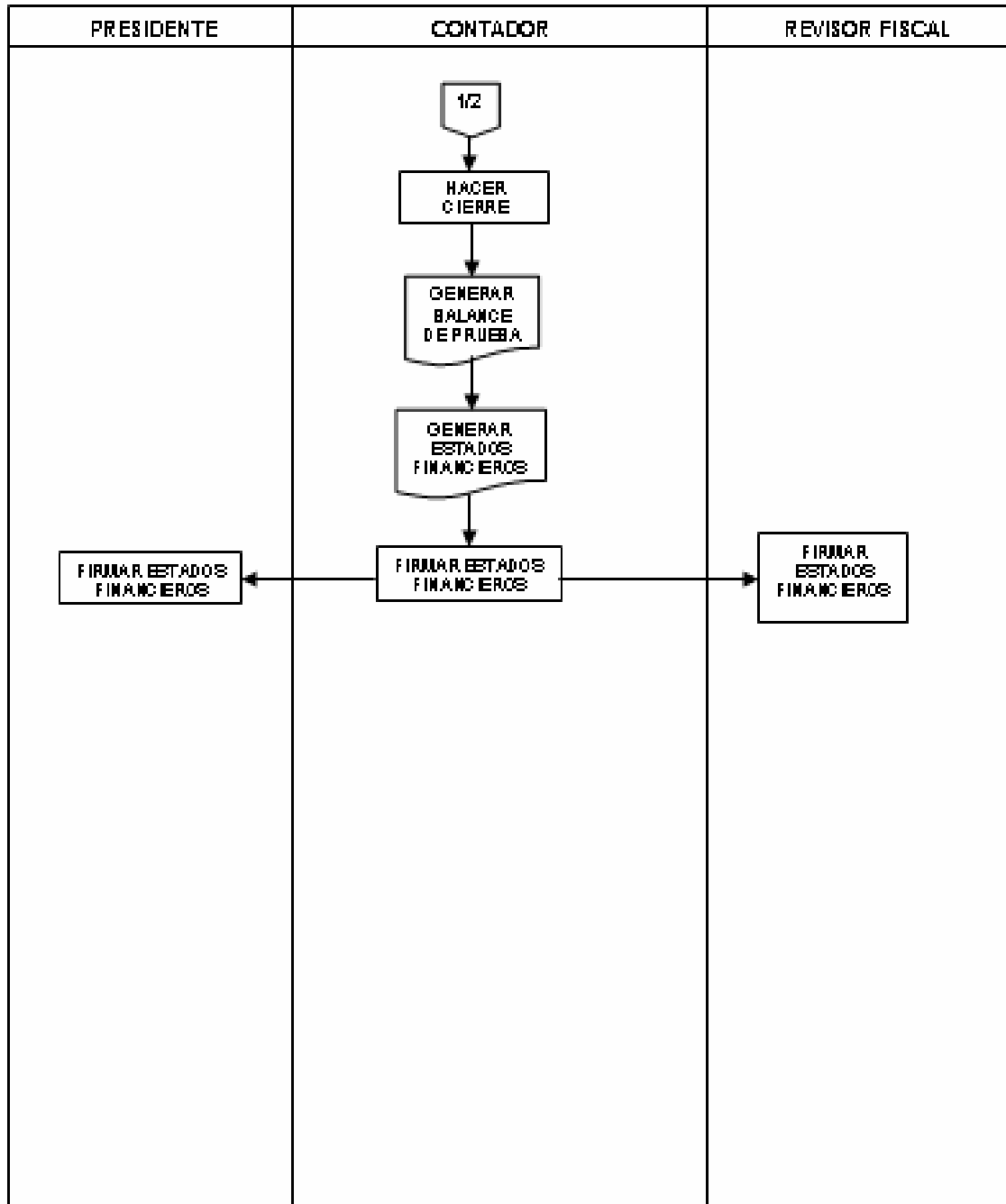
F. Elaboración

PROCEDIMIENTO REGISTRO CONTABLE

14

06

2006



5.1.1.7. Sección de Almacén.

En la sección de Almacén se supervisa la compra, control, almacenamiento adecuado y despacho oportuno de la mercancía requerida por las diferentes áreas del Club, que garanticen a la empresa tener el margen de utilidad deseado; además se gestiona y tramitan las compras de comestibles, bebidas y elementos de aseo respectivas de acuerdo con las necesidades.


- a. Descripción del Procedimiento para Registrar Salidas de Almacén.** El Barman o Supervisor de Zona realiza una requisición de productos (con dos copias), las entrega a Almacén en donde se consulta en el sistema las existencias; si no hay existencias, se realiza el proceso de Registrar Compras por Almacén; si hay los productos solicitados en la requisición, se descargan y registran en el sistema y se realiza la salida de almacén (con 2 copias); una copia se envía al Barman o Supervisor junto con copia de la requisición, y a su vez recibe el pedido, lo verifica y relaciona en una hoja de inventario. En Almacén se tienen en cuenta las salidas de almacén y las requisiciones para realizar el proceso de Cierre de Inventario Mensual. (Ver Figura # 16).
- b. Descripción del Procedimiento para Registrar Compras por Almacén.** El Supervisor de Almacén realiza una orden de compra (con copia), son llevadas al Gerente quien aprueba o no la solicitud. Si no aprueba, la regresa al Supervisor de Almacén para revisar y replantear la solicitud; si se aprueba, el Supervisor de Almacén procede a realizar el pedido ante el proveedor quien recibe la solicitud, elabora la factura y despacha el pedido. El Auxiliar de Almacén recibe y verifica la mercancía, luego el

Supervisor recibe la factura, realiza la entrada a Almacén (con copia), liquida la factura, ingresa los datos (mercancía) al sistema, actualiza inventarios, genera listado de existencias, verifica listado con facturas y envía los soportes a Tesorería (factura y orden de compra) para realizar el proceso de Registrar Egresos de Caja. Causación captura la información, recibe listado de compras y realiza el proceso de Registro Contable. (Ver Figura # 17).

c. Descripción del Procedimiento Cierre de Inventario Mensual.

El Revisor Fiscal realiza el inventario físico de bodega, registra las cantidades en existencia en una planilla que es llevada a Almacén para ingresar los datos al sistema y comparar el inventario físico con el inventario del sistema. Si hay faltantes o sobrantes, se genera un listado que es revisado por el revisor Fiscal quien le da el visto bueno y lo pasa nuevamente a Almacén donde se hacen los ajustes y se genera un listado de ajustes, este listado es revisado por el Revisor Fiscal y si no está correcto, se pasa nuevamente a Almacén para realizar las correcciones pertinentes; en caso de que esté correcto se procede de la misma manera de que si no existieran faltantes o sobrantes, así: Almacén genera un listado de existencias que es revisado por el Revisor Fiscal y finalmente en Almacén se realiza el cierre mensual, se pasa a Causación el listado de ajustes y los saldos finales mensuales, para posteriormente realizar el proceso de Registro Contable. (Ver Figura # 18).

Figura # 16 .Procedimiento para Registrar Salidas de Almacén.

	CLUB INFANCIAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/1		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR SALIDAS DE ALMACEN			14	U6	2005

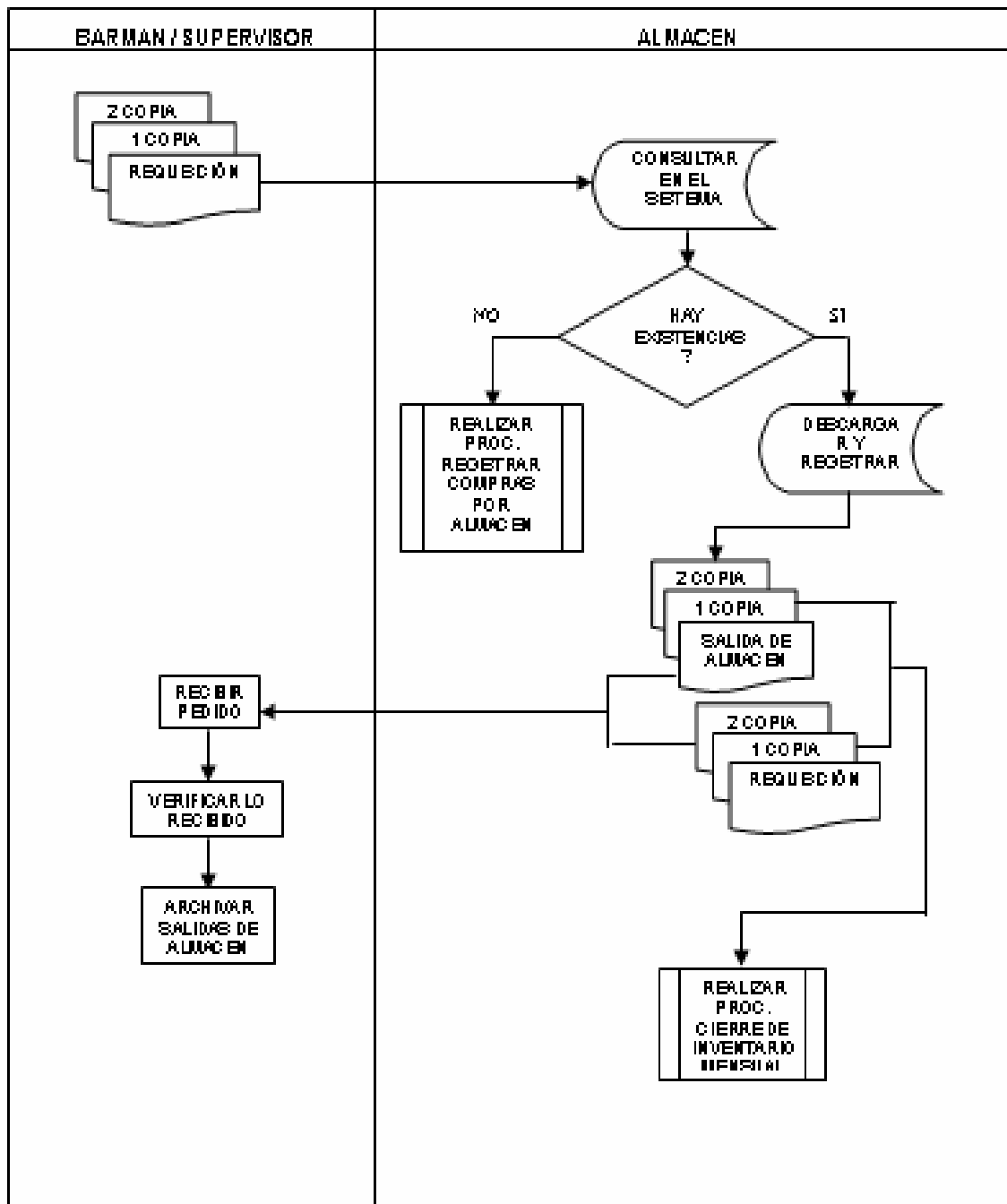
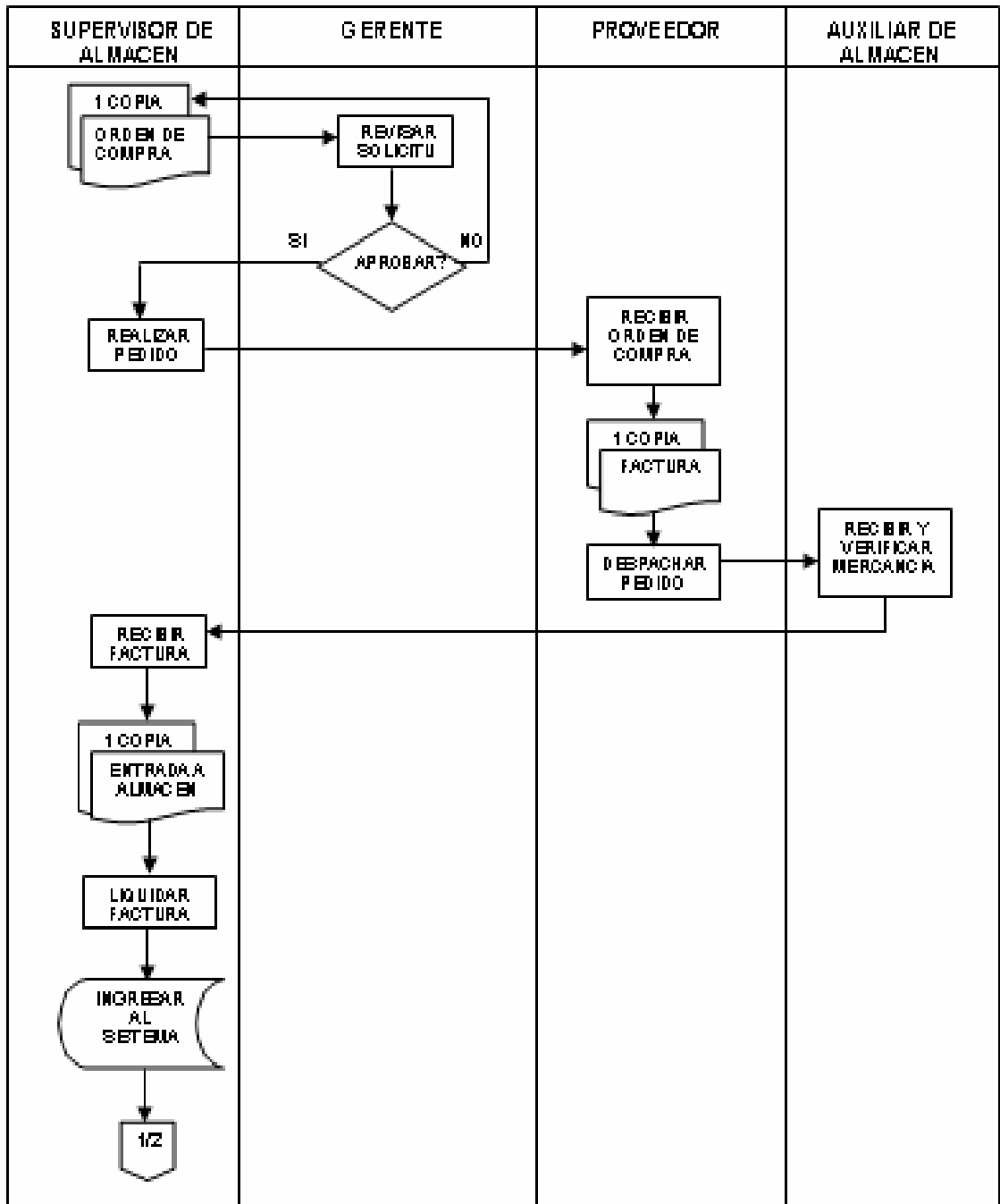


Figura # 17 .Procedimiento para Registrar Compras por Almacén

	CLUB INFANCIAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		1/2		
			F. Elaboración		
	PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR COMPRAS POR ALMACEN		14	06	2006





CLUB INFANTAS

CLUB INFANTAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 2/2

F. Elaboración

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR COMPRAS POR ALMACEN

14

U6

2006

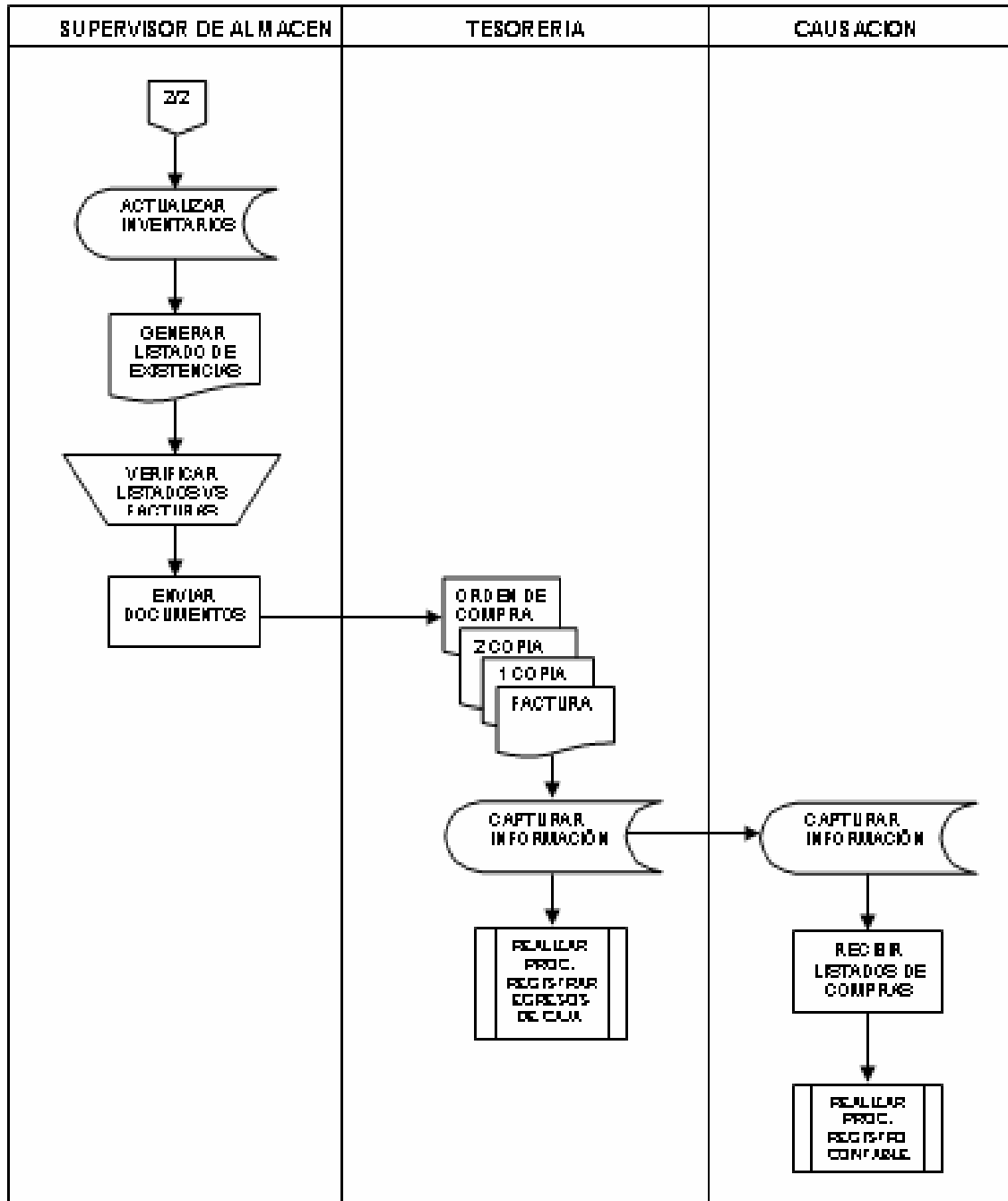

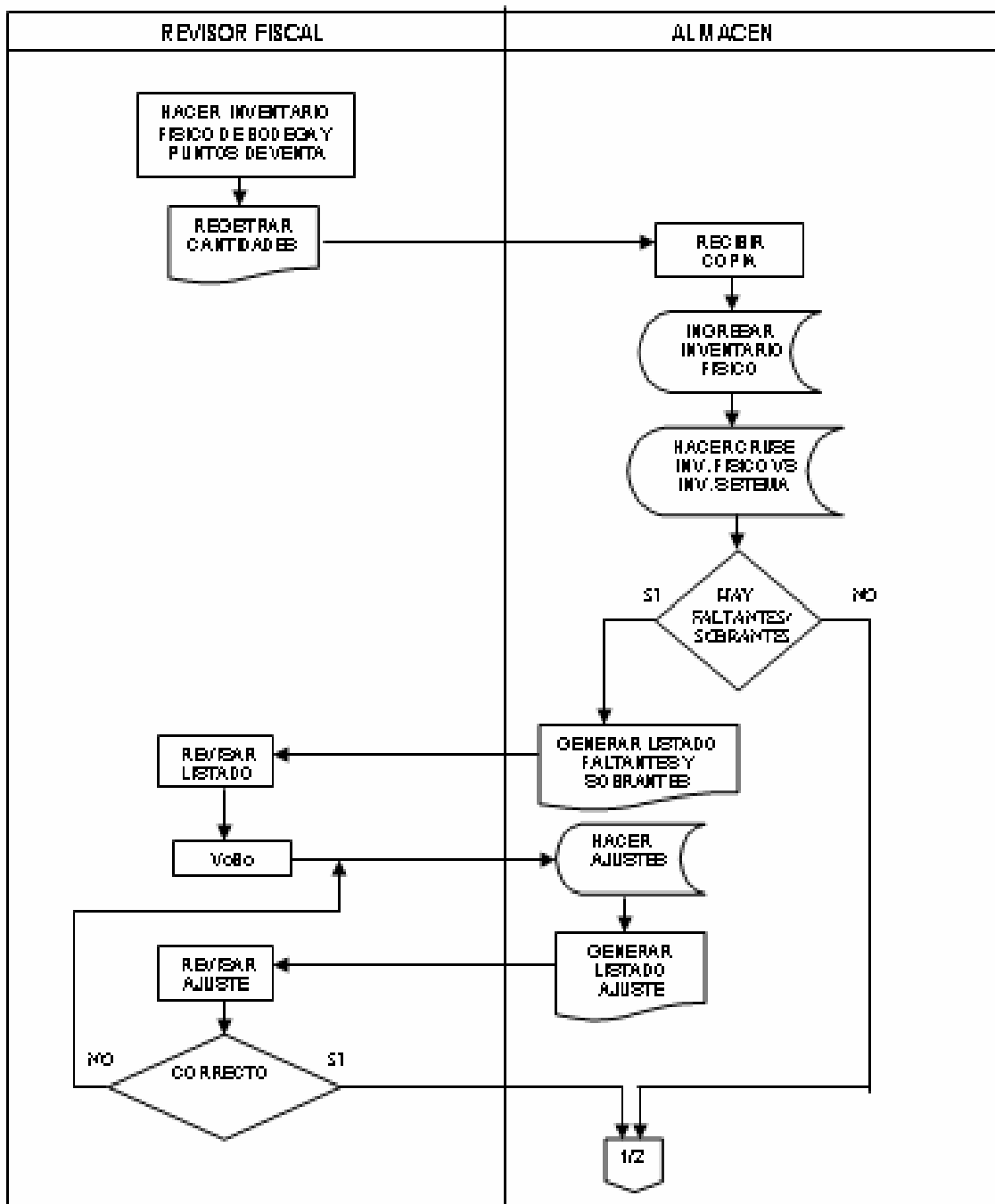


Figura # 18 .Procedimiento Cierre de Inventario Mensual

 CLUB INFANTAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/2		
			F. Elaboración		
	PROCEDIMIENTO CIERRE DE INVENTARIO MENSUAL		14	06	2005





CLUB INFANTAS

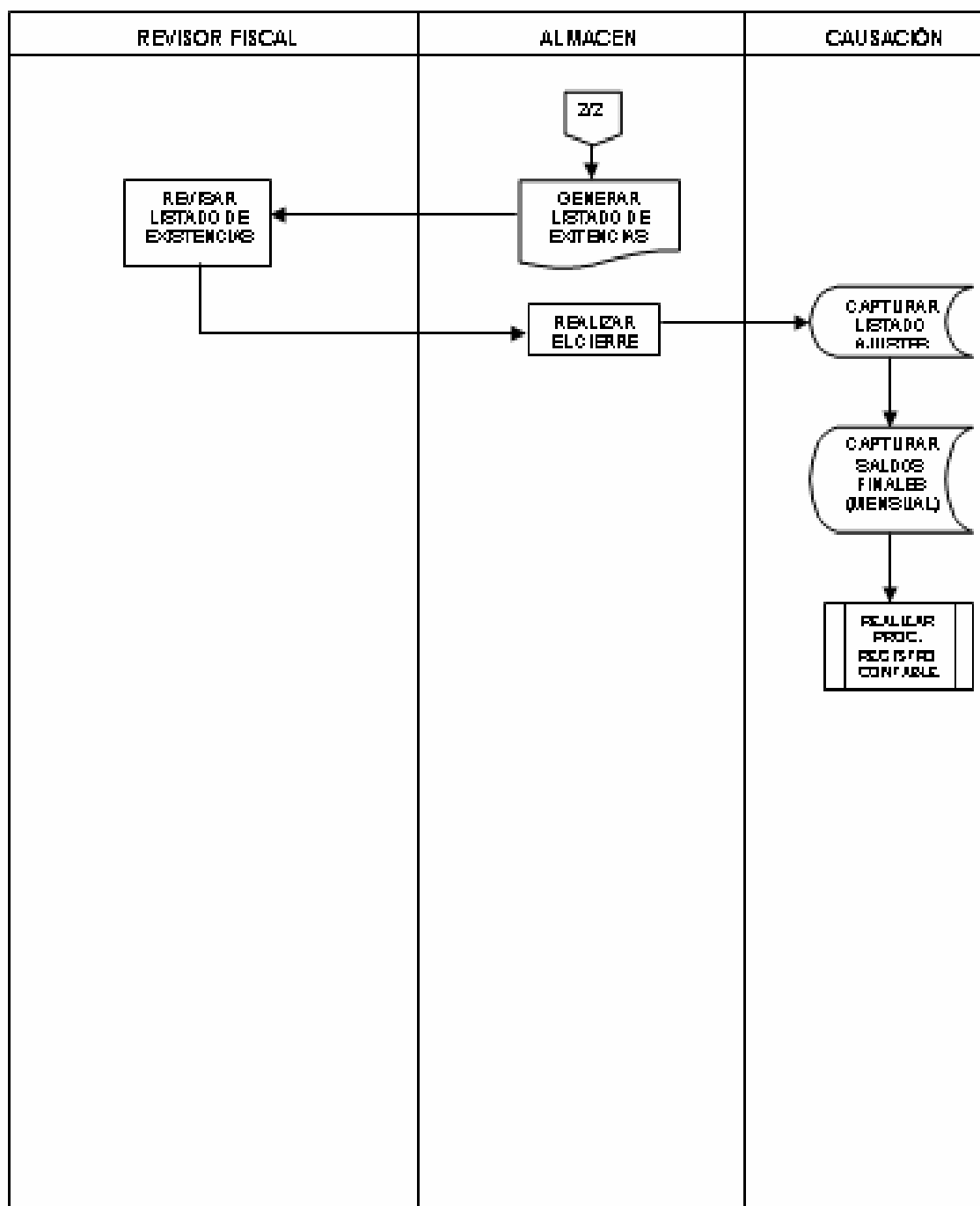
CLUB INFANTAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 2/2

F. Elaboración

PROCEDIMIENTO CIERRE DE INVENTARIO MENSUAL

14 06 2005



5.1.1.8. Sección Secretaría de Deportes.

La Secretaría de Deportes tiene como objetivo garantizar el desarrollo logístico de las actividades y eventos deportivos organizados por el Club. Está a cargo de las inscripciones a Escuelas Deportivas y el pago de nómina a los profesores de las escuelas, además debe coordinar junto con el Director de Deportes lo concerniente al préstamo de escenarios deportivos.

a. Descripción del Procedimiento Manejo de Escenarios Deportivos.


El Usuario realiza la solicitud por escrito del préstamo de escenario a la Secretaría de Deportes, quien consulta en el libro de préstamo de escenarios; si no hay disponibilidad del escenario, la solicitud es rechazada; si hay disponibilidad del escenario, se pasa la solicitud al Director de Deportes, quien la autoriza y la firma, y nuevamente es pasada a la Secretaría de Deportes, la cual le consulta al Usuario si existen invitados externos; si existen estos invitados el Usuario tiene que realizar un listado de ellos y la Secretaría de Deportes anota las observaciones en la autorización de la solicitud; y de la misma manera de que no existieran invitados externos, la Secretaría de Deportes liquida el valor total, el Usuario recibe esta liquidación y se dirige a Tesorería a cancelar el valor total (dos copias); Tesorería envía una copia a la Secretaría de Deportes, quien la anexa a la solicitud, luego realiza los respectivos memorandos, los cuales son entregados a las secciones que Intervengan en la prestación del servicio y a la Portería para que permita el ingreso de invitados(Ver Figura # 19).

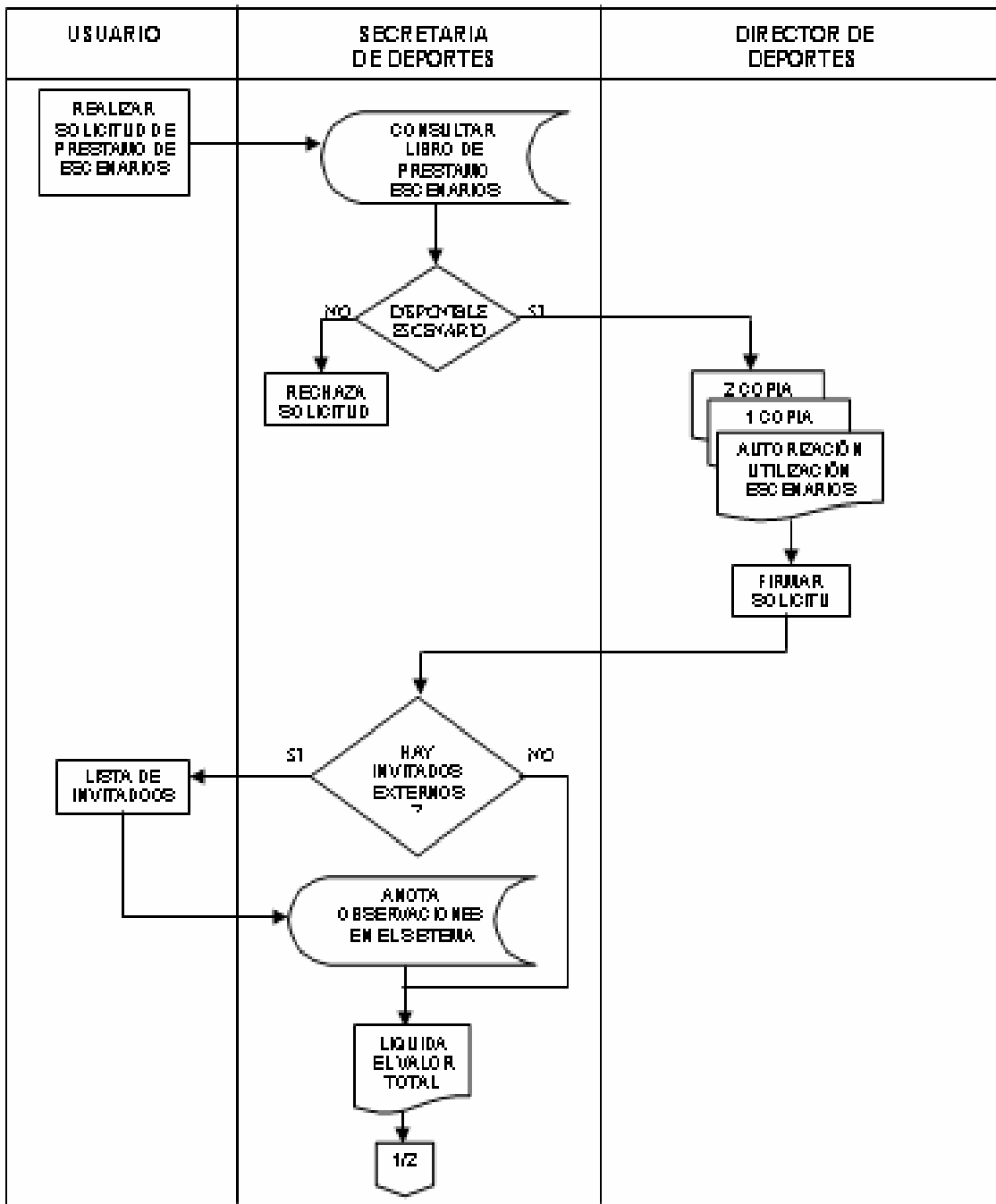
b. Descripción del Procedimiento Inscripción a Escuelas Deportivas.

Se procede de la misma manera del Proceso de

Inscripción a Escuelas Culturales, con la diferencia de que la persona encargada de realizar el Proceso de Inscripción es la Secretaria de Deportes. (Ver Figura # 20).

Figura # 19 .Procedimiento Manejo de Escenarios Deportivos

	CLUB INFANTIL SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 172		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO MANEJO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS			14	U6	2000





CLUB INFANTAS

CLUB INFANTAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 272

F. Elaboración

PROCEDIMIENTO MANEJO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS

14

06

2006

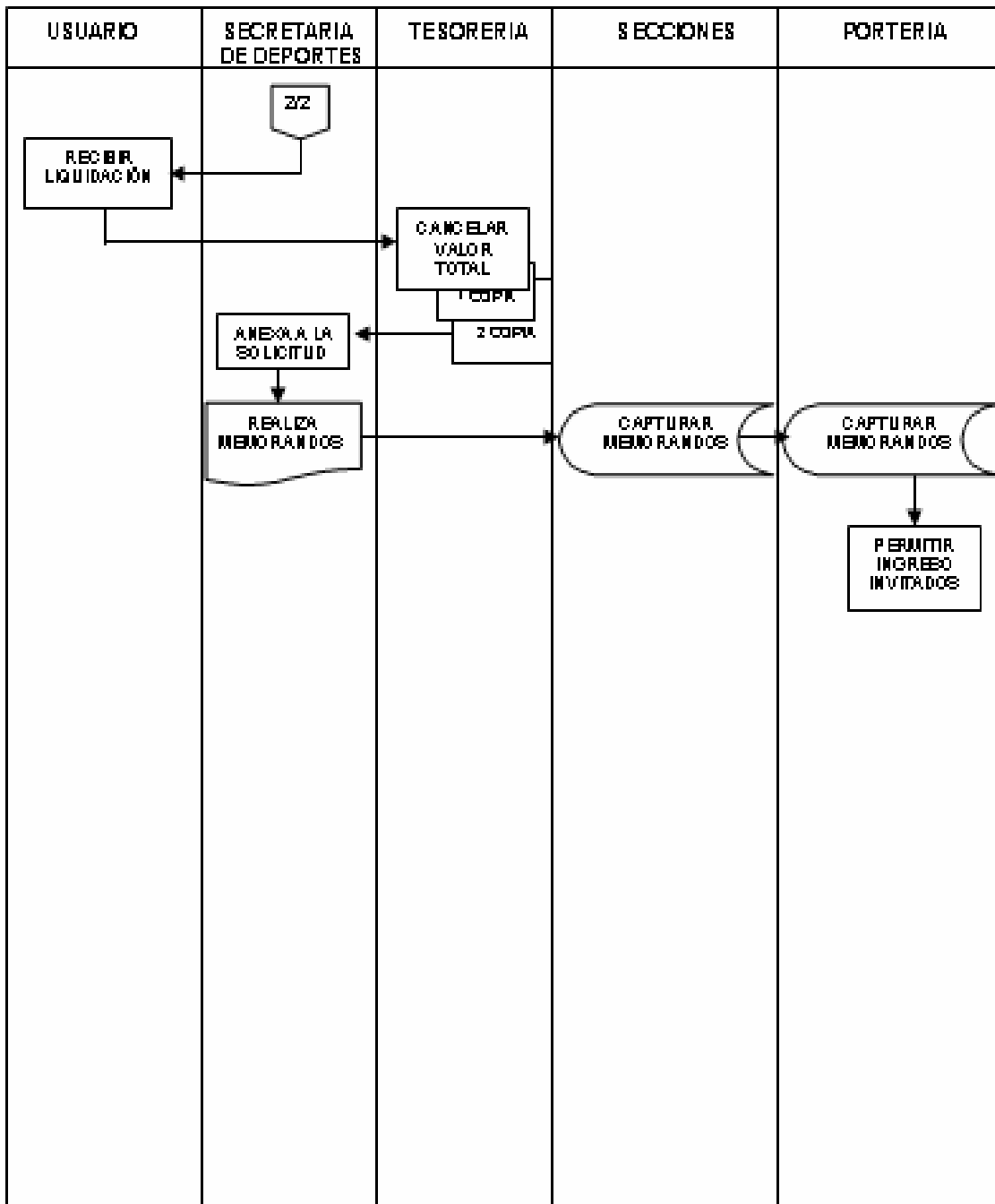

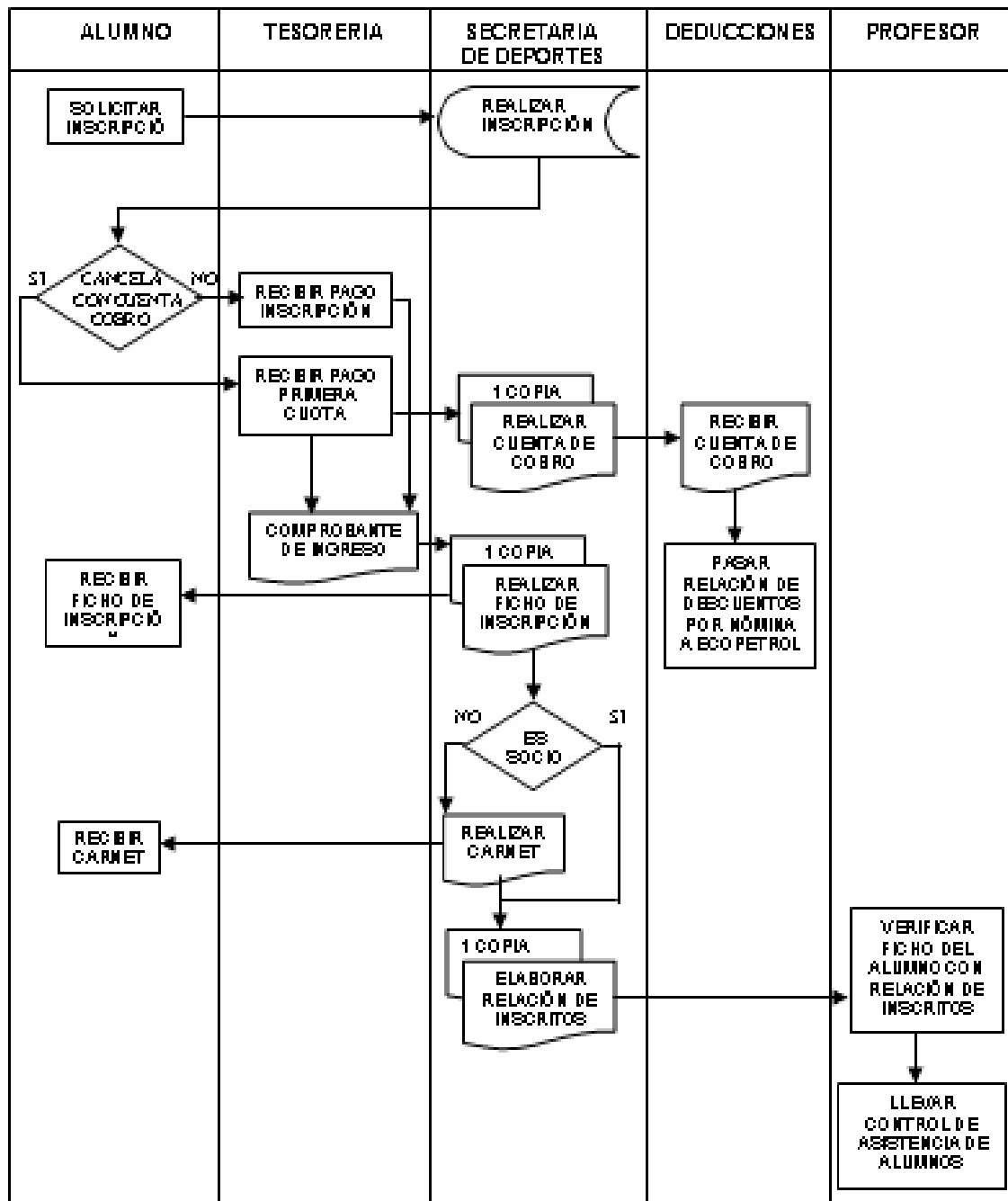


Figura # 20 .Procedimiento Inscripción a Escuelas Deportivas

 CLUB INFANTAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/1		
			F. Elaboración		
	PROCEDIMIENTO INSCRIPCIÓN A ESCUELAS DEPORTIVAS		14	06	2005




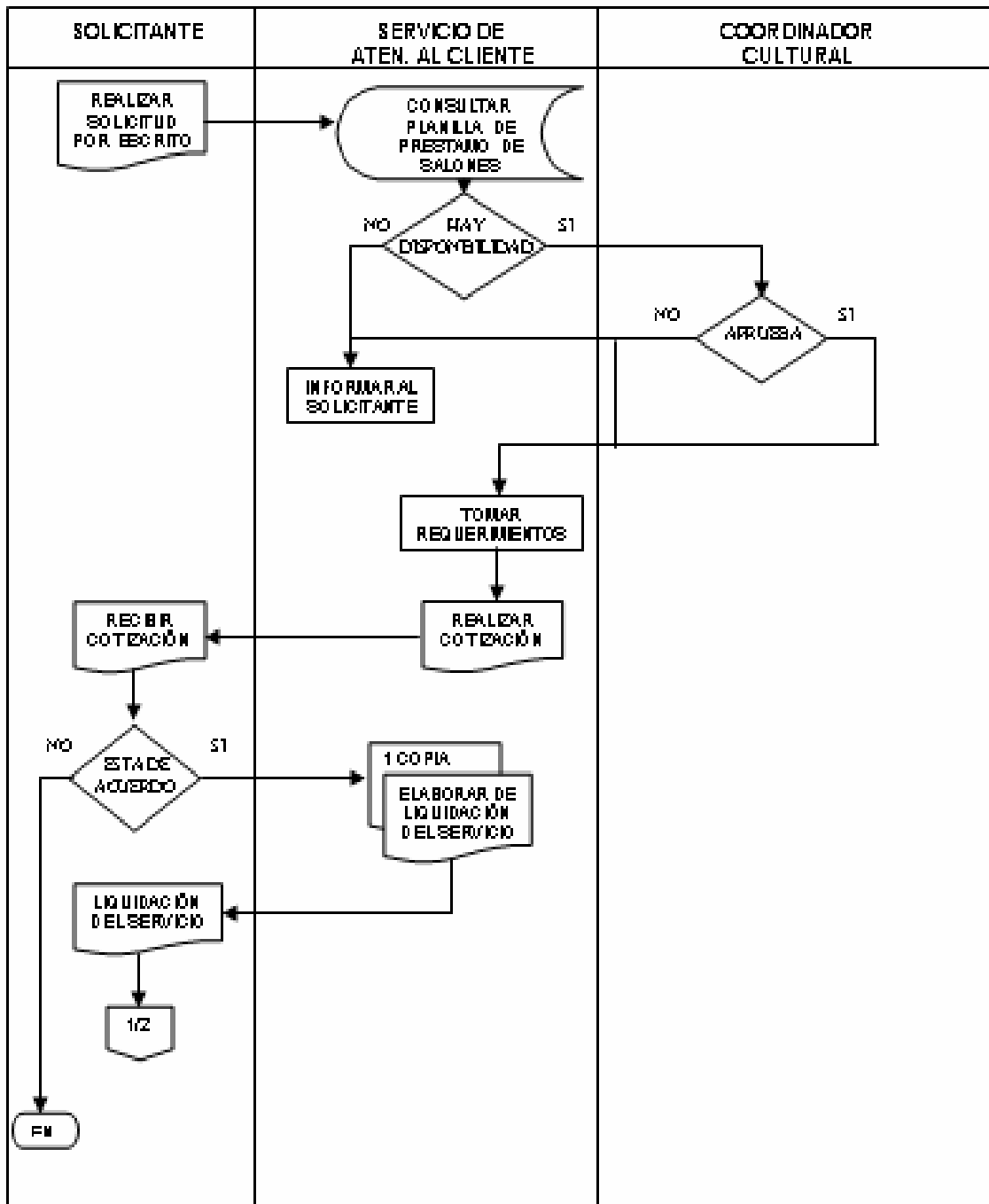
5.1.1.9. Sección Servicio Atención al Cliente.

En esta Sección se coordina junto con la División de Deportes, Coordinador de Culturales, Supervisores de Zona Deportiva y Social lo concerniente al préstamo de instalaciones y los servicios adicionales que ello conlleve, además de la coordinación de eventos organizados por las directivas del Club.

- a. Descripción del Procedimiento Préstamo de Salones.** El interesado realiza una solicitud por escrito y la entrega en la Oficina de Servicio al Cliente, en donde se verifica la disponibilidad del lugar. Si hay disponibilidad, se comunica al Coordinador Cultural, quien si no la aprueba, se le informa al solicitante y si la aprueba, la Oficina de Servicio al Cliente toma los requerimientos de servicio necesarios, realiza la cotización y la entrega al Solicitante. Si el Solicitante no está de acuerdo, no se realiza el préstamo de la instalación; si el Solicitante está de acuerdo, dicha Oficina realiza la liquidación del servicio con copia y la entrega al solicitante. Si es una entidad que no tiene vínculos con ECOPETROL SA., se desplaza a Tesorería a cancelar la liquidación; si es una entidad que tiene vínculos con ECOPETROL SA., la Oficina de Servicio al Cliente realiza la coordinación del servicio; el Solicitante decide si contrata o no servicios adicionales. Si se desea contratar el servicio, se contacta al Contratista quien despacha el servicio y un día después del evento realiza la factura del servicio con copia, la Oficina de Servicio al Cliente recibe copia de dicha factura y envía los documentos (liquidación del servicio, factura, comandas) al Asistente del Contador en donde se realiza el proceso de Facturación de Cuentas por Cobrar (Ver Figura # 21).

Figura # 21 .Procedimiento Préstamo de Salones

 CLUB INFANCIAS	CLUB INFANTIL SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1 / 2		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO PRESTAMO DE SALONES			14	UB	2005





CLUB INFANCIAS

CLUB INFANCIAS
SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

Pag. 272

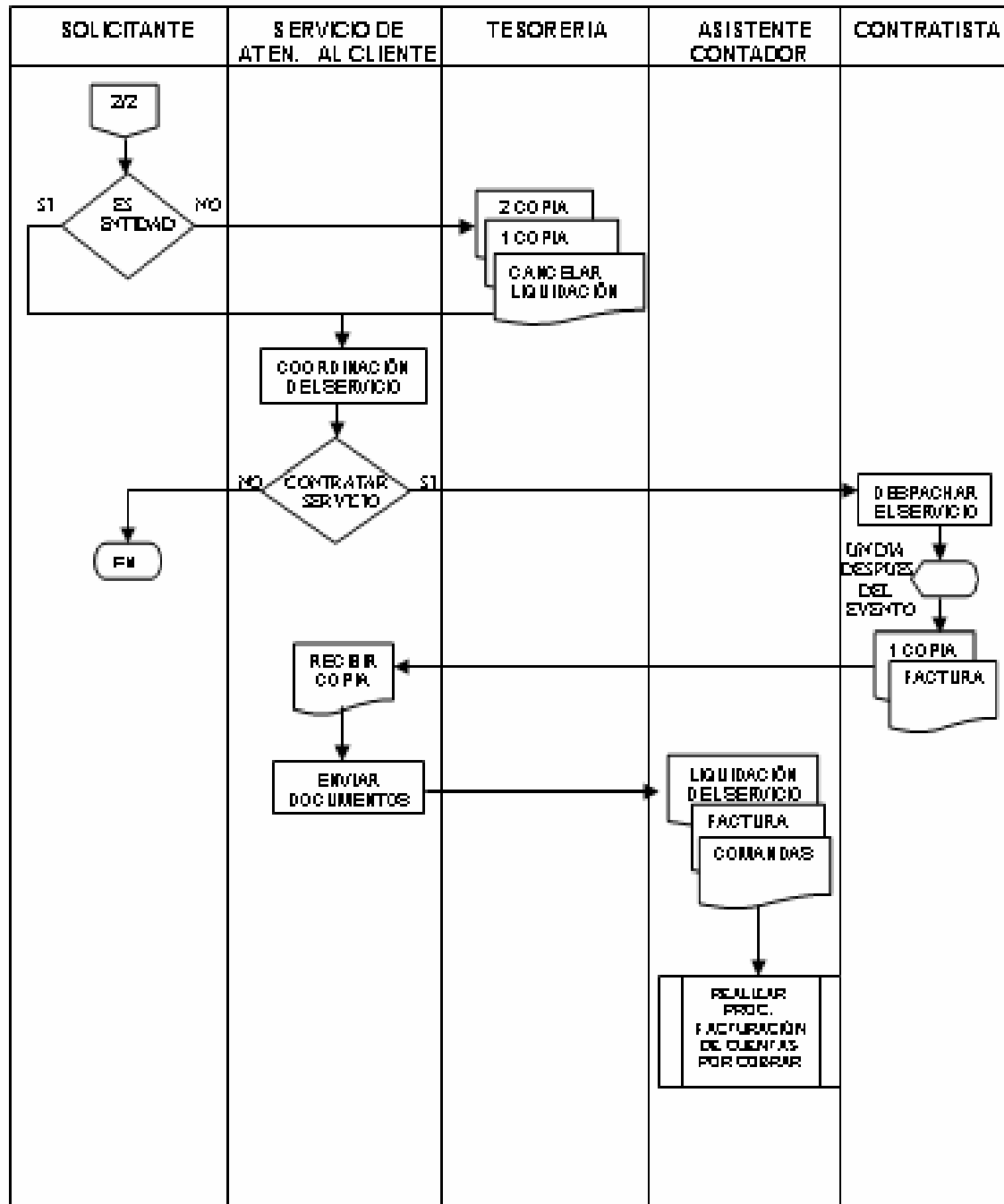
F. Elaboración

PROCEDIMIENTO PRESTAMO DE SALONES

14

UB

2006



5.1.1.10. Sección de Bares.

En esta sección se atienden y despachan las solicitudes de comestibles y licores a los socios, afiliados y comunidad, ofreciendo un servicio ágil y oportuno. Se debe mantener y controlar que la cantidad de inventario de productos de consumo se mantenga dentro de los límites o parámetros previamente determinados, además, diariamente se debe realizar el inventario físico de cada bar.

a. Descripción del Procedimiento Venta con Bonos. El Supervisor de la zona entrega una bonos (base) a los Meseros al inicio de la jornada, el Socio le solicita un servicio al Mesero, con el cual el Mesero hace el pedido al Barman, este despacha el pedido y recibe los bonos correspondientes al valor del pedido, el Mesero despacha el pedido al Socio; si el socio no paga inmediatamente, el Mesero hace el registro del pedido en la comanda; si el socio solicita un nuevo servicio, el Mesero vuelve a realizar el procedimiento anterior (desde que el Mesero hace el pedido al Barman), si el socio no solicita un nuevo servicio, se procede de la misma manera de que si el socio pagara inmediatamente: el Mesero cierra la cuenta. Al final de la jornada el Mesero entrega los bonos, dinero y chequevales al Supervisor de Zona, quien los verifica. (Ver Figura 22).

b. Descripción del Procedimiento Venta Directa en Bares. El Socio realiza el pedido directamente al Bar, el Barman despacha el pedido, el Socio lo cancela y el Barman ingresa el dinero en caja. Al finalizar la jornada de trabajo, se realiza el proceso de Inventario Físico en Bares. (Ver figura 23).

c. Descripción del Procedimiento Inventario Físico en Bares. Al finalizar el día, el Barman realiza el arqueo de caja y entrega el dinero, los bonos y chequevales al Supervisor de Zona, quien consigna el dinero y los chequevales en la caja fuerte del Club. El Supervisor de Inventarios realiza un inventario físico de los productos, liquida manualmente el inventario y lo registra en una hoja de inventario. Dicha hoja de inventario es pasada a Almacén, en donde se registran las ventas diarias y se compara el inventario final con el del sistema. La hoja de inventario es pasada a Deducciones, donde se realiza el proceso de Registro Contable de Ventas Diarias. (Ver figura 24).

Figura # 22 .Procedimiento Venta con Bonos

 <p>CLUB INFANTAS</p>	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 171		
			F. Elaboración		
PROCEDIMIENTO VENTA CON BONOS			14	06	2005

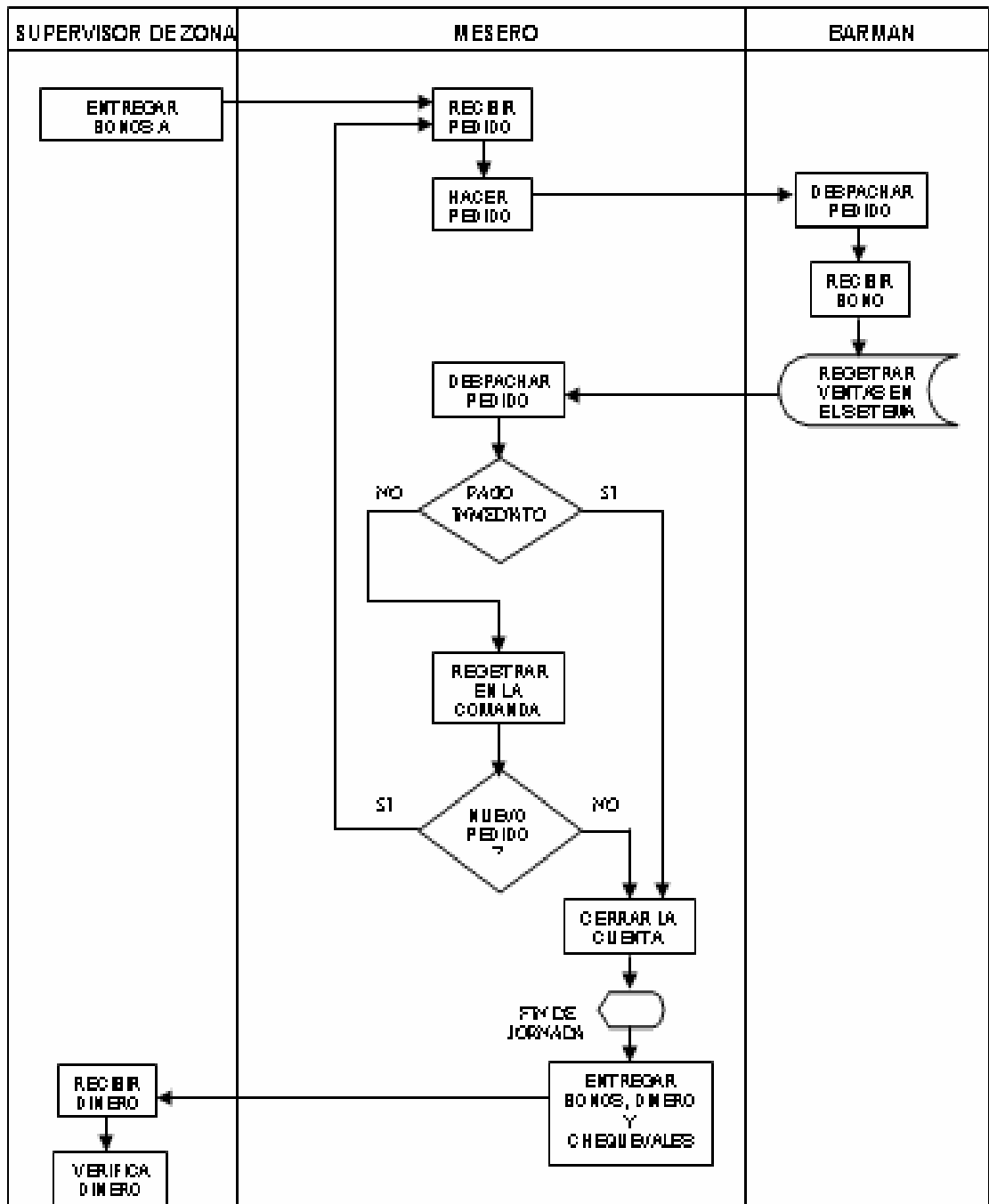


Figura # 23 .Procedimiento Venta Directa en Bares

 <p>CLUB INFANCIAS</p>	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/1		
			F. Elaboración		
	PROCEDIMIENTO VENTA DIRECTA EN BARES		14	06	2005

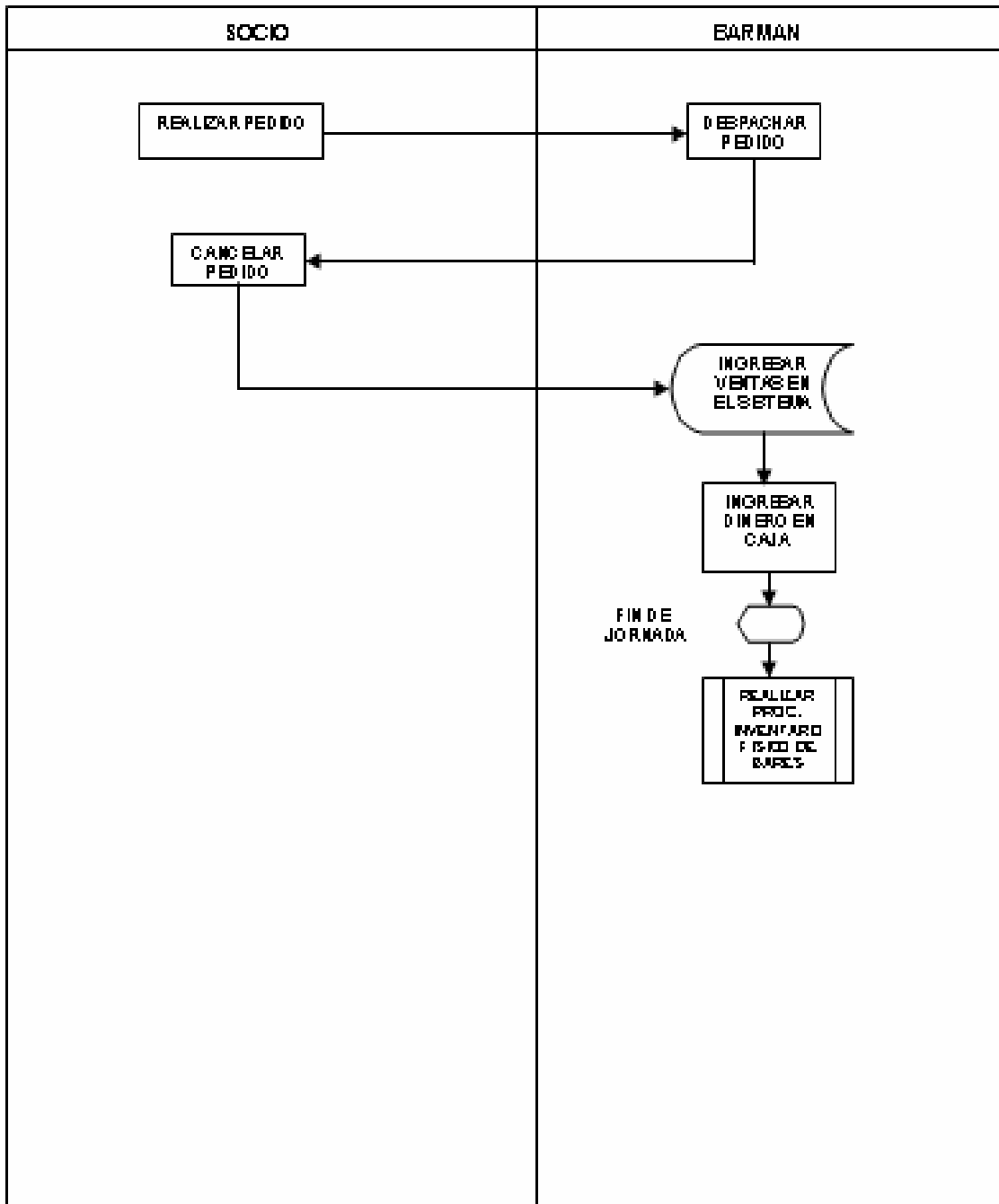

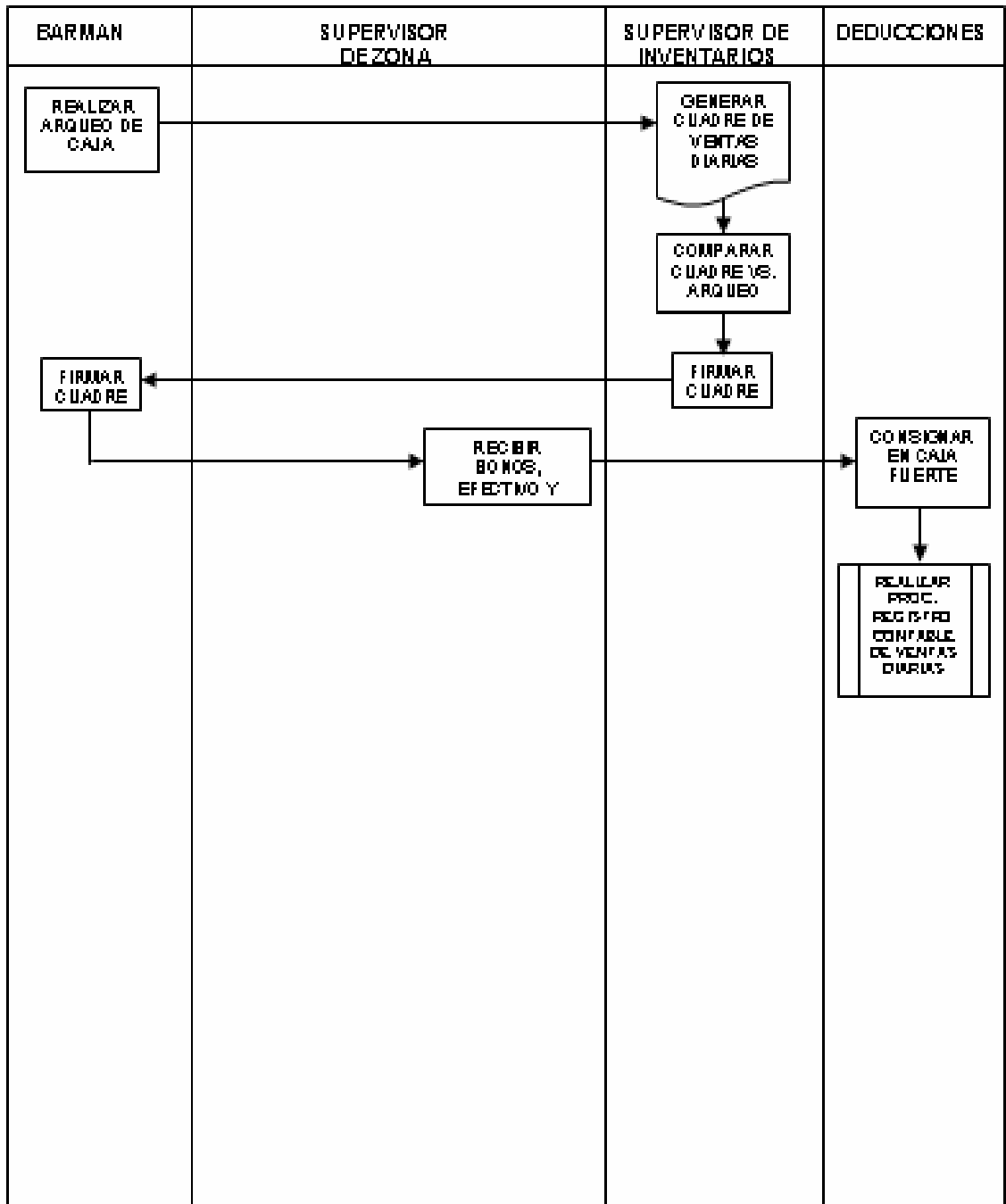


Figura # 24 .Procedimiento Inventario Físico en Bares

 CLUB INMIGRANTES	CLUB INMIGRANTES SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 1/1		
	PROCEDIMIENTO INVENTARIO FISICO DE BARES		F. Elaboración		
		14	06	2005	



CAPITULO 6.
MODELOS DE ESTRUCTURA
SALARIAL

6. MODELO DE ESTRUCTURA SALARIAL.

En el desarrollo se adelantó una propuesta con dos alternativas de modelo de estructura salarial a la gerencia del club INFANTAS, con el objeto de ofrecer una herramienta práctica para la determinación de los salarios en forma equitativa y justa. La primera alternativa se realizará por el método de evaluación por puntos y la segunda por un modelo de contratación para cargos operativos. Según la legislación colombiana la remuneración de un trabajador puede ser en especie o en dinero efectivo o una mezcla de estas dos modalidades atendiendo siempre a razones y patrones de justicia. A continuación se mostrará el procedimiento y resultado del diseño de la estructura salarial propuesta para la gerencia del CLUB INFANTAS.

6.1. CONFORMACIÓN COMITÉ DE EVALUACIÓN DE CARGOS Y SALARIOS

Para determinar el comité evaluador de cargos, se realizó una reunión en Junta Directiva, el día 18 de julio de 2005, donde se plantearon las siguientes políticas:

- El grupo de evaluador será integrado por mínimo cinco personas ya que es muy difícil que una sola tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que asegure un criterio preciso en el proceso de valoración; es indispensable que en cada fase intervengan colegiadamente varias personas con sumo cuidado.
- La gerencia impulsará y apoyará el proceso de evaluación de factores, fundamentada en la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará; lo adopta como política y asegura que el diseño esté acorde con la misión y visión de la empresa.

- El nivel ejecutivo o de supervisión participante en el comité de valoración deberá asumir responsabilidades de evaluación. Las demás personas del nivel ejecutivo o de supervisión o de jefatura contribuyen a determinar las relaciones de sueldos de su unidad y suministran información de su área de cobertura.
- Un integrante del comité actuará como secretario con amplios conocimientos en el método de valoración, la cual debe asegurar la imparcialidad e independencia de juicio; debe ser guía técnica del comité y depositaria de los registros. En caso de no haber expertos dentro de la empresa, es necesario contratar un consultor externo, quien además se debe encargar de capacitar a alguien de la organización para que apoye permanentemente el mantenimiento del sistema, tanto en la reevaluación de puesto, como en los registros.
- El comité se conformará por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización.

“El comité de valoración puede estar estructurado así:

- Un representante de la empresa.
- Unos miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y los representantes de los trabajadores.
- Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de éstas.
- Un secretario.

- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración elegido.

En resumen, en el comité de valoración deben estar representados de los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa, incluyendo los empleados, quienes participan en el proceso en que se decide cuán adecuado es su sistema de retribución”³⁸.

Es altamente recomendable que la determinación de los salarios sea el resultado del trabajo concienzudo y medurado de varias personas. En el caso de esta propuesta, se decidió conformar un comité de personas que se encargaran de evaluar los cargos y sobre esa estructura de cargos se diseñara una estructura salarial justa y equitativa.

Se conformó el comité atendiendo las observaciones presentadas ante la Junta Directiva con la participación del Gerente del CLUB INFANTAS y los autores del estudio, ROSA AMIRA CAMARGO CASTAÑEDA y SIGDARA CALAO LUENGAS en el grupo participo el señor EDUARDO MARMOL un trabajador con 24 años de antigüedad, un representante de la junta directiva el señor JESUS ALFONSO BACCA vicepresidente, también participo el señor ALFONSO RUBIO presidente del sindicato HOCAR y JORGE BARRETO DANIELS gerente de la entidad.

6.2. EVALUACIÓN DE CARGOS.

El proceso de evaluación de cargos se realizo con los integrantes del comité, en reuniones realizadas en las instalaciones del CLUB INFANTAS donde se presentaron las políticas de evaluación y se resalto la necesidad de emitir conceptos en forma objetiva.

Se consideró la necesidad de la valoración de los puestos y su viabilidad, por medio de un análisis de procedimientos y presupuestos teniendo en cuenta que una readecuación salarial tiene efectos financieros en la empresa.

Otro aspecto que consideraron fueron los objetivos de la valoración:

1. Reestructuración general de los cargos del CLUB INFANTAS.
2. Obtener información para el diseño de una oficina de gestión del talento humano en el CLUB INFANTAS.

La valoración o evaluación de cargos se define como el “Proceso sistemático y ordenado que permite medir el valor de un cargo con respecto a los demás, con el fin de tener una base justa para la compensación”³⁹.

6.2.1. Descripción y análisis de los cargos.

Por petición de la junta directiva del CLUB INFANTAS se realizó la construcción del manual de funciones para analizar la necesidad de reestructurar cargos con el objeto de mejorar la equidad de funciones y establecer una estructura salarial que garantice la satisfacción de los trabajadores.

Para proceder a la valoración de los cargos, es necesario disponer de información válida y confiable sobre tareas, deberes y responsabilidades inherentes a cada uno de los mismos. Esta información se adquiere a través de un análisis de puestos de trabajo el cual conduce al manual de funciones y especificaciones.

³⁸ MORALES ARRIETA Juan Antonio. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pag. 67

³⁹ MORALES ARRIETA Juan Antonio. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pag. 65.

6.2.2. Objetivos del manual de funciones

- Establecer de manera clara y formal el objetivo con el cual fue creado cada cargo.
- Describir claramente y de forma precisa las funciones asignadas a cada cargo.
- Especificar los requerimientos en términos de educación, experiencia, capacitación y habilidades que necesitan los cargos para ser desempeñados eficientemente, con el fin de facilitar la búsqueda y selección del personal.

6.2.3. Metodología para desarrollar el manual de funciones.



La metodología utilizada para el desarrollo del manual de funciones fue recopilar la información a través de entrevista directa a cada uno de los actores, y conjuntamente fue complementada con la observación directa al desarrollo de las actividades que éste comprende.

Para realizar la entrevista al personal del CLUB INFANTAS se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener claro el objetivo: Para cubrir este aspecto, se preparo previamente una guía de entrevista que incluyera los principales puntos que se deseaba compilar.
- Concretar previamente la cita: Con el entrevistado se acuerdo una fecha y hora estaba preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Para el desarrollo de esta entrevista se utilizó una guía de entrevista desarrollada por las dos practicantes, ajustándose a las características propias de una empresa de servicios. (Ver figura # 25)

Figura # 25 .Guía de entrevista para manual de funciones

 <p>CLUB INFANTAS</p>	<p>CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO</p>	 <p>CLUB INFANTAS</p>
<p>CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL CARGO</p>		

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	_____
Nombre del ocupante del cargo:	_____
Departamento o sección:	_____
Cargos que supervisados:	_____
Nombre del cargo del jefe Inmediato:	_____
Tiempo que laborado en el Club:	_____
Tiempo laborado en el cargo:	_____

<p>OBJETIVO GENERAL CARGO: (En un máximo de cuatro frases conteste: ¿Por qué existe el cargo? Exponga el propósito fundamental del mismo. Es un resumen de su razón de ser)</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

2. DETALLES DE FUNCIONES

Describe las **PRINCIPALES FUNCIONES** del cargo, señalando la periodicidad con la que las efectúa (Diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

(Anexe hojas adicionales, si las necesita)

Describe las **FUNCIONES SECUNDARIAS** del cargo, señalando la periodicidad con la que las efectúa (Diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

(Anexe hojas adicionales, si las necesita)

3. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

¿Cómo describiría, CON DATOS, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

¿Esta realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbalas

¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el cargo? Si es así, descríbalas

4. PERFIL DEL CARGO

4.1. EDUCACIÓN

Indique con una X la educación formal necesaria, o su equivalente, para el buen desarrollo del cargo (si lo requiere marque varias opciones).

Primaria

Secundaria

Académico

Comercial

Técnico

Carrera

Intermedia

Cual? _____

Universitaria

Cual? _____

Sena

Cual? _____

Otros estudios

Cual? _____

4.2. EXPERIENCIA

Experiencia requerida para desempeñar el cargo (Indique solo una opción)

Ninguna

Un año

Mas de dos años

Seis

Dos años

Requiere experiencia en actividades tales como:

4.3. INICIATIVA

Que supervisión requiere normalmente este cargo:(Señalando la periodicidad con la que las efectúa (cada día , cada semana, cada quince días y nunca)

1. sigue instrucciones definidas y exactas _____
2. Toma decisiones pequeñas _____
3. Toma decisiones importantes bajo el control del supervisor _____
4. Toma decisiones importantes sin el control del supervisor _____

4.4.HABILIDAD

Habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. Describa que grado de habilidad (alto, normal y bajo) requiere en cada una de las opciones.

- | | | | |
|-----------|-------|---------------|-------|
| 1. Manual | _____ | 4. Auditiva | _____ |
| 2. Visual | _____ | 5. Inmediata | _____ |
| 3. Verbal | _____ | 6. Visomotriz | _____ |

4.5 RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA O EQUIPOS (Materias primas, insumos, muebles, enseres, material bibliográfico, etc.)

Haga una lista de maquinaria o equipos que utiliza:	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

4.6. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL CLIENTE

Mide el manejo de las relaciones personales necesaria en el desempeño del cargo(marque las opciones que considere necesarias)

Contactos de moderada importancia y/o rutinarias con personas de una misma dependencia

Contactos importantes y frecuentes con personas de la misma dependencia

Contactos de moderada importancia y/o frecuentes con personas de otras dependencias

Contactos importantes y frecuentes con personas de otras dependencias

4.7. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Se refiere al empleo de datos, informaciones reservadas que se manejan en el desempeño de las tareas propias del cargo(marque las opciones que considere necesarias)

No tiene acceso a información reservada

Tiene acceso en forma indirecta a información reservada

Tiene acceso en forma directa a la información reservada

Otras. Cual? _____

4.8. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Señale (en moneda legal) el promedio diario o semanal de dinero o valores corrientes que permanezca bajo su custodia.

Diario \$ _____

Semanal \$ _____

4.9. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa (personas que dependen directamente de usted) señalar:

1. El tipo de supervisión; por ejemplo, general por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.
2. El nivel ocupacional de tales personas; por ejemplo, directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico o auxiliar.
3. El numero de personas en cada nivel ocupacional.

Tipo de supervisión	Nivel ocupacional	Cantidad

Supervisión indirecta: sobre cuántas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el numero de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de cada uno de ellos tenga su superior jerárquico).

4.10. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádica	Intermitente	Constante
pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			

4.11. ESFUERZO FISICO

Es cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y le provoquen fatiga poco usual.

Grado de esfuerzo físico	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádica	Intermitente	Permanente
Se requiere esfuerzo físico ligero			
Se requiere esfuerzo físico mediano			
Se requiere esfuerzo físico moderadamente grande			
Se requiere esfuerzo físico extremadamente grande			

5. CONDICIONES AMBIENTALES

5.1. AMBIENTE DE TRABAJO

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones

	Rara vez	con frecuencia	Siempre		Rara vez	con frecuencia	Siempre
Polvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Olores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ruido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Humedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vibraciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Radiaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frío	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2. RIESGOS DEL CARGO

Mide el manejo de la relaciones personales necesaria en el desempeño del cargo(marque las opciones que considere necesarias)

No presenta condiciones de peligro de accidentabilidad

Moderado riesgo de accidentabilidad

Condiciones de peligro de accidentalidad significativas que requiere ocasionalmente medios protectores

Importantes condiciones de peligro que requieren de permanentemente medios protectores y la aplicación de normas estrictas de seguridad

Otras

6.2.4. Desarrollo del análisis de las funciones.

El análisis a las funciones del CLUN INFANTAS, se efectuó en dos etapas. La primera, la comprobación de la veracidad de la información recolectada, para ello se programó una entrevista con el fin de utilizar el criterio del Gerente General.

La segunda etapa se refiere al análisis de las funciones recopiladas utilizando dos parámetros: el primer parámetro utilizado fue la comparación entre cargos, con el fin de determinar posibles duplicaciones de funciones. El segundo parámetro de análisis fue la comparación de las funciones para cada cargo con la naturaleza y el objetivo para el que fueron creados, y así de esta manera poder establecer las funciones y responsabilidades definitivas.

6.2.5. Etapas para el diseño.

El diseño del manual incluye las siguientes etapas:

- Selección de cargos a entrevistar.
- Elaboración del cronograma de entrevistas.
- Desarrollo de entrevistas según cronograma.
- Comprobación de veracidad de información.
- Diseño de formato de manual de funciones (ver figura 26).
- Análisis y elaboración de manual definitivo.

6.2.6. Descripción del manual

El manual está conformado esencialmente por:

- Nombre del cargo
- Cargo del jefe inmediato
- Número de personas que ejercen en el mismo cargo
- Objetivo fundamental del cargo
- Cargos orientados
- Detalle de funciones. Espacio destinado para la descripción de las funciones tanto de las funciones cotidianas con su respectiva periodicidad, como las esporádicas.
- Perfil del cargo. En esta parte del manual de funciones, se incluye información básica para la elaboración del perfil que debe cumplir quien desempeña el cargo. Esta información se compone de la educación formal, la mínima experiencia necesaria y la capacitación que debe poseer el trabajador. Así mismo hace referencia a la iniciativa y habilidad para desempeñarse en el cargo y los esfuerzos que deberá realizar el trabajador.

- Responsabilidades. Describe el tipo de responsabilidades, que asume el trabajador que desempeña el cargo. Se presenta la siguiente clasificación: Responsabilidad por materiales, contactos, información y supervisión.
- Condiciones de trabajo. Resume los riesgos del cargo, así como las condiciones ambientales bajo las cuales se desempeñan las labores.

Como consecuencia del análisis realizado, se elaboró un manual de funciones actualizado, conforme a la propuesta de modificación de los procedimientos el cual se encuentra incluido en el anexo A.

6.2.7. Selección de la técnica de estructura salarial ⁴⁰ .

La valoración de cargos involucra las siguientes actividades:

- Selección de la técnica de valoración.
- Diseño del manual de valoración.
- Aplicación del manual de valoración.

En lo que corresponde a la selección de la técnica de valoración, existen cuatro posibilidades:

Métodos no cuantitativos: De Jerarquización o de Clasificación.

Métodos no cuantitativos: De Puntos o de Comparación de Factores.

La escogencia de uno estos sistemas depende del número y tipo de cargos a evaluar.

En los métodos cuantitativos o analíticos, denominados así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando al grado de intensidad de cada uno de ellos.

Podría considerarse ventajas de los métodos cuantitativos los siguientes aspectos:

1. Ofrecen puntuaciones para cada puesto.
2. Fáciles de justificar al personal.
3. Aplicables para cualquier tamaño.

Entre sus desventajas se contaría la siguiente:

1. Pueden resultar costosos.

Este método permite, de manera directa, asignar un valor a cada puesto de trabajo relacionándolo con niveles de intensidad en que se presentan ciertos atributos, criterios, temas o categorías. Son utilizados fundamentalmente para efectos de establecer una estructura salarial con base en la complejidad del puesto de trabajo; para reducir la subjetividad del análisis y minimizar los errores en la recopilación de datos.

Los cuestionarios estructurados constituyen su fundamento. En ellos se hacen un inventario de los atributos de comportamiento y tareas importantes para el conjunto de puestos a analizar. El analista interactúa con los supervisores y los empleados logrando un formato de respuesta uniforme, que proporciona un escenario para aclarar roles acerca del puesto y aumenta la probabilidad de aceptación de resultados.

⁴⁰ MORALES ARRIETA Juan Antonio. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pag.94

Los cargos se consideran globalmente y las descripciones se utilizan más que las especificaciones. En los sistemas cuantitativos, los cargos se descomponen en factores y las especificaciones son de uso indispensable.

En la siguiente tabla se pueden comparar estos cuatro métodos señalándose sus características comunes desde el punto de vista de cómo toman y consideran los cargos y de cómo comparan los cargos.


Tabla # 26. Métodos de valoración de cargos

Método de Comparación	Considerando el Trabajo Globalmente	Considerando Elemento de Trabajo o Factor
Comparación Trabajo a Trabajo	Jerarquización	Comparación de Factores
Comparación con una Escala Descriptiva	Clasificación	Sistema de Puntos

Esta tabla comparativa permite concluir que los dos métodos más recomendables para el presente estudio serían el método de puntos y el de comparación de factores.

El comité de evaluación de cargos conformado para desarrollar esta tarea decidió entonces utilizar la técnica de METODO DE PUNTOS. Teniendo en cuenta que permite una aproximación de lo general a lo específico, su facilidad para ser usada por personas de diferente nivel en la organización, la cantidad de cargos del club, la claridad para explicarla ante la gerencia y trabajadores, y el alto nivel de objetividad y sinergia logrado con esta técnica por medio de manuales y folletos definidos en consenso con todos los integrantes de un comité evaluador.

Figura # 26 . Formato de manual de funciones

 <p>CLUB INFANTAS</p>	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pág. 1/3	
			F. Elaboración	
	MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES		15	07

NOMBRE DEL CARGO :	CARGO DEL JEFE INMEDIATO:
CARGO QUE SUPERVISA:	Nº. PERSONAS QUE TIENE EL MISMO CARGO:
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO:	

FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD

FUNCIONES ES PORÁDICAS
<input checked="" type="checkbox"/> Asistir a reuniones a las cuales sea convocado (a) por el CLUB INFANTAS. <input checked="" type="checkbox"/> Informar al jefe inmediato sobre las anomalías o inconsistencias relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados. <input checked="" type="checkbox"/> Todas aquellas funciones que el jefe inmediato le asigne en el desarrollo del cargo.

Analista: Ing. EDGAR DÁVILA	Revisó: Ing. JORGE SAUL ROCHA	Elaboró: SIGDARA CALAO L. ROSA A. CARMAGO C.
-----------------------------	-------------------------------	--

 CLUB INFANTAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO	Pág. 2/3		
		F. Elaboración		
MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES		15	07	2005

NOMBRE DEL CARGO :	CARGO DEL JEFE INMEDIATO:
---------------------------	----------------------------------


PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
EXPERIENCIA:
CAPACITACIÓN:
INICIATIVA:
HABILIDADES:
ESFUERZO FÍSICO:

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN:
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES:
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:

Analista: Ing. EDGAR DÁVILA	Revisó: Ing. JORGE SAUL ROCHA	Elaboró: SIGDARACALAO L ROSA A. CARMAGO C.
------------------------------------	--------------------------------------	---

 CLUB INFANTAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pág. 3 / 3	
			F. Elaboración	
	MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES		15	07

NOMBRE DEL CARGO:	CARGO DEL JEFE INMEDIATO:
-------------------	---------------------------

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS DEL CARGO:

CONDICIONES AMBIENTALES: Iluminación: Calor: Humedad: Ruido: Polvo: Ventilación: Oloro: Congestión: Limpieza: Orden: Frío:
--

Avalista: Ing. EDGAR DÁVILA	Revisó: Ing. JORGE SAUL ROCHA	Elaboró: SIGDARACALAO L. ROSA A. CARMAGO C.
-----------------------------	-------------------------------	---

6.3. METODOLOGIA DE LA TECNICA DE PUNTOS.

“Este sistema es ideado por Merrill R. Lott en el año de 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

1. Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.
2. El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escalas o grados; a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos

tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación.

El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de los valores de un puesto frente a los demás”⁴¹.

Como resultado del análisis de cargos con el comité evaluador se determino que teniendo en cuenta la diferencia de los posibles factores que pertenecían a cada cargo y la cantidad de cargos se concluyo que era conveniente crear dos grupos de puestos con características similares:

1. Grupo de cargos Directivos y administrativos.
2. Grupo de cargos de servicio y mantenimiento.

6.3.1. Selección de cargos claves y agrupación en puestos de trabajo.

Se determinaron grupos de cargos por clase teniendo en cuenta la naturaleza del cargo, el perfil requerido del trabajador y los riesgos por esfuerzo. Es de recalcar que el grupo calificador cuenta con experiencia y conocimiento sobre los cargos del CLUB para realizar con éxito la tarea de clasificación.

“Cargo: conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Puesto: Agrupación de cargos idénticos”⁴².

⁴¹ VELANDIA HERRERA Nestor Fernando. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pag. 94

⁴² MORALES ARRIETA Juan Antonio. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pag. 22

Para la definición de los puestos que permitan evaluar los cargos se trabaja con cargos denominados claves. Estos cargos deberán tener funciones definidas y preferiblemente estables, además de ser seleccionados dentro de todo el rango de complejidad de desempeño como también representar a los distintos niveles y tipos de cargos.

La equidad interna fue una de las políticas que guió la elaboración del sistema salarial en el CLUB INFANTAS.

Se tomo la decisión de realizar dos manuales de valoración, uno para cargos directivos y administrativos y otro para cargos de servicio y mantenimiento. Las características tenidas en cuenta para seleccionar los puestos claves fueron las siguientes:

- Que no tuvieran discusión o controversia en cuanto a sueldos, es decir, que sus salarios sean estimados justos.
- Que estuvieran dotados de una definición clara y precisa, de manera que no sean objeto de falsa interpretación, incoherencia o error.
- Que fueran representativos, de manera que se asimilen en complejidad a los que representan y que permitan entrar en juego todos los niveles de intensidad de los diferentes factores.
- Que fueran estables en cuanto a sus funciones y demás factores o requisitos.

La cantidad de puestos seleccionados depende de su heterogeneidad; cuanta más alta sea ésta mayor será el número de puestos claves. Para la selección de éstos sirve como guía la siguiente:

- Tener a la vista los factores utilizados en estudios de empresas similares.

- Partir de la descripción de puestos.
- Incluir los puestos que cuenten con un gran número de empleados.
- No escoger un puesto clave por procedimientos al azar.

A continuación se presentan los puestos pertenecientes al grupo de servicio y mantenimiento.

Tabla # 27. Puestos pertenecientes al grupo de servicio y mantenimiento.

PUESTO	CARGOS
Mantenimiento técnico	Carpintero
	Operador de Sonido
	Albañil
	Electricista
Mantenimiento General	Aseadora
	Piscinero
	Jardinero
	Pintor
	Canchero
Servicio	Mesero
	Auxiliar de bar.
Conductor	Conductor
Mayores del servicio	Mesero mayor
	Maitre
	Aseadora mayor
Celador	Celador
Auxiliares de mantenimiento	Auxiliares de Mantenimiento Técnico
	Auxiliares de mantenimiento General

Fuente: Autor

A continuación se presentan los puestos pertenecientes al grupo de administrativos y directivos.

Tabla # 28. Puestos pertenecientes al grupo de administrativos.

PUESTO	CARGOS
Asistentes de Administrativos	Secretaria de almacén
	Secretaria de área de deportes
	Secretaria de servicio al cliente
Supervisores de área	Supervisor área social
	Supervisor área deportiva
	Supervisor área de mantenimiento
Auxiliar área financiera	Auxiliar deducciones
	Auxiliar nomina
	Auxiliar de crédito
Auxiliar área contable	Auxiliar contable
	Auxiliar de facturación
Secretaria alto directivo	Secretaria de gerencia
Mensajería	Mensajero
Tesorero	Tesorero

Fuente: Autor

6.3.2. Elección de factores de evaluación.

“La naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar, son los elementos a tomar en consideración para determinar los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo.

Los factores son determinantes del contenido de los puestos; son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora de las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de tratamiento objeto de la valoración.

Los criterios para seleccionar los factores son resultados del conocimiento de los puestos, el sentido común y la experiencia satisfactoria con factores semejantes en organizaciones y puestos similares.

Para que un factor sea elegible es necesario que cumpla con los siguientes requisitos o características:

- Que esté en todos o la gran mayoría de puestos a evaluar.
- Que sea significativo o importante para poder definir la complejidad del puesto.
- Que se presente con diferente intensidad en los diversos puestos de trabajo y que cada intensidad se pueda describir de manera precisa.
- Cada factor debe representar un componente distinto del contenido del conjunto de puestos sin que haya superposición entre ellos; el significado y aspectos que comprende cada factor no se deben yuxtaponer con el de otros factores, ni tocar total o parcialmente un mismo aspecto. De darse tal superposición, los puestos que lo tuvieran en mayor intensidad resultarían sobrevalorados por cuanto se puntuaría dos veces el mismo aspecto.
- Que las partes interesadas, gerencia y empleados, los acepten; esta característica hace parte del principio de

equidad que se busca y es un soporte de confianza para todo el proceso.

- Que tomen en consideración los requisitos de educación y experiencia mínima para el desempeño del puesto, no con lo que cuenten los titulares del mismo. Para la determinación de los factores se debe partir de los descripciones de los puestos, y de lo genérico a lo específico⁴³.

Definidos las dos categorías de puestos a trabajar se procede al diseño del manual de evaluación.

1. Directivos y administrativos.
2. Servicio y mantenimiento.

Se procedió a definir los factores claves para la cuantificación de los puestos a los que pertenece cada cargo y sus respectivos grados por factor teniendo en cuenta que Los grados deben constituir una escala de intervalos o de razón y no ordinal. De su descripción precisa dependerá la facilidad para diferenciar y valorar los puestos, de manera que se delimite con exactitud y objetividad el nivel de presencia de cada factor en cada tarea y que el ordenamiento de las escala se puede hacer de mayor a menor o viceversa. Lo fundamental es que cada uno de los niveles y grados quede descrito de manera precisa, nítida y suficiente de modo que facilite la labor de valoración:

⁴³ VELANDIA HERRERA Néstor Fernando. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pág. 101

Cada grupo de factores tiene sus respectivos factores y son determinantes para la asignación que los evaluadores hacen.

1. GRUPO DE REQUISITOS Y HABILIDADES.

ESCOLARIDAD: Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto

GRADO	DESCRIPCION
1	PRIMARIA
2	BACHILLERATO
3	CAP SENA
4	TECNOLOGO
5	PROFESIONAL

EXPERIENCIA: Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, herramientas materiales y equipos).

GRADO	DESCRIPCION
1	0 MESES
2	0-12 MESES
3	13-24 MESES
4	24-36 MESES
5	37-MAS

CAPACIDAD FISICA: Habilidad o destreza manual determinada por variables como coordinación, velocidad y precisión o capacidad física relacionada con factores como edad peso agudeza visual, Requisitos inherentes como coordinación muscular, resistencia física, fuerza etc.

GRADO	DESCRIPCION
1	BAJO
2	MEDIO
3	ALTO

CAPACIDAD MENTAL: Referido a iniciativa, análisis, agilidad mental, síntesis, creatividad , comprensión mecánica y juicio independiente, inteligencia, raciocinio, imaginación, capacidad de trato, facilidad de expresión verbal.

GRADO	DESCRIPCION
1	BAJO
2	MEDIO
3	ALTO

2. GRUPO DE RESPONSABILIDAD

Nivel de cuidado, atención, y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o empresa.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: Incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados

GRADO.	DESCRIPCION.
1	0 PERSONAS A CARGO
2	1-3 PERSONAS A CARGO
3	4-10 PERSONAS A CARGO
4	10-O MAS PERSONAS A CARGO

RESPONSABILIDA POR EQUIPOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS: Determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.

GRADO	DESCRIPCION
1	MUEBLES Y ENSERES
2	EQUIPOS ELECTRONICOS , COMPUTADORES , EQUIPOS Y COMUNICACIONES
3	MATERIA PRIMA E INSUMOS
4	MAQUINARIA
5	VEHICULOS

RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CONFIDENCIAL: Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información. También existe la responsabilidad por información así ésta no sea confidencial, es el caso de registros, ficheros, archivos o reportes

GRADO	DESCRIPCION
1	NO TIENE ACCESO A INFORMACION CONFIDENCIAL
2	TIENE ACCESO A INFORMACION EN FORMA INDIRECTA
3	TIENE ACCESO A INFORMACION EN FORMA DIRECTA

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL CLIENTE: Toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o público en general: la cantidad y calidad de personas con los que se actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO
1	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa
2	Precisa relacionarse con personas de fuera, sobre asuntos simples
3	Precisa con relacionarse con personas de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de la políticas de la empresa. El empleado en ocasiones debe negociar

4	Precisa relacionarse con personas de afuera y para este tipo de contactos, además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión. La frecuencia con que debe participar en negociaciones o intervenir en controversias es mayor que en el grado anterior, y el apoyo que normalmente recibe de la supervisión es menor.
5	Contactos que precisan manejo de asuntos de máxima importancia acerca de acuerdos, ajuste y resolución de asuntos controvertidos y complejos. El empleado en sus contactos, actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de los superiores y/o trata directamente con persona de los más altos niveles de gestión. La frecuencia con la que participa en negociaciones o reuniones donde se tratan temas importantes es mayor que el grado anterior.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES: Implica el riesgo por pérdida de dinero o valores que están bajo custodia

GRADO	DESCRIPCION
1	No tiene a su cargo manejo de dinero o valores
2	\$1-\$100.000=Promedio mensual en dinero o valores
3	\$100.001-\$1000.000= Promedio mensual en dinero o valores
4	\$1000.001 y 30.000.000
5	Mas de \$30.000.000= en adelante

RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS: Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones y omisiones en el cumplimiento. La descripción de cada grado puede contener ejemplos, cuadros en lo que se incluyan diversas medidas de las variables, cuantificando límites dentro de los estratos.

GRADO	DESCRIPCION
1	NO TIENE RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS
2	TIENE RESPONSABILIDAD INDIRECTA POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS
3	TIENE RESPONSABILIDAD DIRECTA POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS

3. GRUPO DE ESFUERZO

Expresa los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental.

ESFUERZO FISICO: Incluye la energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar (variable de peso) transportar y sujetar y su continuidad (ocasional o esporádico, intermitente o permanente), lo cual origina un determinado nivel de cansancio)

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO
1	No tiene exigencia de actividades físicas de bajo impacto.
2	Tiene nivel de exigencia y continuidad de actividades físicas de mediano impacto.
3	Tiene nivel de exigencia y continuidad de actividades físicas de alto impacto.

ESFUERZO MENTAL: Señalado por la intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia (esporádico, intermitente o permanente); también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO
1	No exige alto grado de atención y concentración mental
2	Exige mediano y permanente grado de atención y concentración mental
3	Exige alto y permanente grado de atención y concentración mental

6.3.3. Proceso de calificación en el CLUB INFANTAS. El objetivo del proceso fue el diseño y socialización del manual de calificación de las dos categorías con los integrantes del comité evaluador.

Cada miembro del comité de valoración tomó el manual definitivo y realizó la calificación del puesto de secretaria de gerencia para realizar la prueba piloto de la categoría de directivos y administrativos, realizando un taller para aclarar dudas y tomar las correcciones respectivas.

El mismo ejercicio se realizó con el puesto de conductor para realizar la prueba piloto de la categoría de servicio y mantenimiento.

Segundo se definieron los grupos de factores en tres clases:

1. Grupo de requisitos y habilidades.
2. Grupo de responsabilidades.
3. Grupo de esfuerzos.

Cada integrante realizó la respectiva ponderación en forma individual distribuyendo un total de 100% entre los tres grupos.

La ponderación se realizó en forma independiente una para la categoría de directivos y administrativos y otra para la categoría de servicio y mantenimiento.

A continuación se presentan la metodología del manual de calificación presentada al grupo de valoración:

**MANUAL DE VALORACION DE CARGOS
METODO DE PUNTOS POR FACTOR
FACTORES DE EVALUACION**

1. Señores miembros del comité.

Es necesario que usted ordene en orden de importancia los grupos de factores, 1 él mas importante, 3 el menos importante.

A continuación se presenta la definición de los grupos de factores.

GRUPO DE RESPONSABILIDAD

Nivel de cuidado, atención, y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o empresa.

GRUPO DE ESFUERZO

Expresa los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental

GRUPO DE REQUISITOS Y HABILIDADES

Son los factores que requiere tener el trabajador para poder realizar su trabajo con eficiencia y calidad en sus resultados.

GRUPO DE _____.

GRUPO DE _____.

GRUPO DE _____.

2. Tomando como referencia el ordenamiento anterior, asigne peso porcentual a cada uno de los diferentes grupos de factores, de manera que la suma de porcentajes sea igual a 100.

GRUPO DE _____ . _____ %.

GRUPO DE _____ . _____ %.

GRUPO DE _____ . _____ %.

3. Realice la misma operación, con los factores de cada grupo.

3.1 La siguiente es la descripción de los factores del grupo de requisitos y habilidades.

ESCOLARIDAD: Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.

EXPERIENCIA: Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, herramientas materiales y equipos).

CAPACIDAD FISICA: Habilidad o destreza manual determinada por variables como coordinación, velocidad y precisión o capacidad física relacionada con factores como edad, peso agudeza visual. Requisitos inherentes como coordinación muscular, resistencia física, fuerza. etc.

CAPACIDAD MENTAL: Referido a iniciativa, análisis, agilidad mental, síntesis, creatividad, comprensión mecánica y juicio independiente, inteligencia, raciocinio, imaginación, capacidad de trato, facilidad de expresión verbal.

Establezca el orden de importancia según su criterio y escríbalo en las líneas, asignando la ponderación correspondiente: CAPACIDAD FISICA, EXPERIENCIA, CAPACIDAD MENTAL, ESCOLARIDAD.

_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
	Total	100	%

3.2 La siguiente es la descripción de los factores del grupo de Responsabilidades.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION. Incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados

RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS. Determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CONFIDENCIAL. Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información. También existe la responsabilidad por información así ésta no sea confidencial, es el caso de registros, ficheros, archivos o reportes

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL CLIENTE. Toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o público en general: la cantidad y calidad de personas con los que se actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES. Implica el riesgo por pérdida de dinero o valores que están bajo custodia.

RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS. Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones y omisiones en el cumplimiento de las tareas.

Establezca el orden de importancia según su criterio y escríbalo en las líneas, asignando la ponderación correspondiente:

- POR INFORMACION CONFIDENCIAL
- POR MANEJO DE DINERO O VALORES
- POR EQUIPOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS
- POR SUPERVISION
- POR SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS
- POR CONTACTOS CON EL CLIENTE

_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
	Total	100	%

3.3 La siguiente es la descripción de los factores del grupo de esfuerzo.

ESFUERZO FISICO. Incluye la energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar (variable de peso) transportar y sujetar y su

continuidad (ocasional o esporádico, intermitente o permanente), lo cual origina un determinado nivel de cansancio.

ESFUERZO MENTAL. Señalado por la intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia (esporádico, intermitente o permanente); también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas.

Establezca el orden de importancia según su criterio y escríbalo en las líneas, asignando la ponderación correspondiente:

ESFUERZO FISICO.

ESFUERZO MENTAL.

_____	,	_____	%
_____	,	_____	%
Total		100	%

6.4. PONDERACION Y PUNTUACION DE LOS FACTORES O GRADOS⁴⁴

Teniendo en cuenta que cada factor tiene una fuerza o peso en la determinación del contenido de los puestos o, dicho de otra manera, que no todos influyen con la misma intensidad y frecuencia en las tareas, se debe entrar a considerar porcentualmente el peso de cada factor en el conjunto de puesto objeto de valoración.

No existe formula alguna para la ponderación o asignación de peso porcentual a cada factor, lo cual constituye el aspecto más controvertido del método. El procedimiento es relativamente sencillo cuando lo facilita el conocimiento adecuado de éstos por parte de los miembros del comité.

⁴⁴ VELANDIA HERRERA Néstor Fernando. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pag. 113

Cualquiera que sea la valoración o ponderación que exija el proceso, ésta puede ser llevada a cabo de forma conjunta y simultánea por los componentes de la comisión, o cada miembro puede por separado formular sus copias calificaciones, pasando luego a la discusión conjunta.

La ponderación se debe efectuar con base en el conjunto de puestos objeto de valoración, ya sea la totalidad de puestos de la empresa o los puestos claves elegidos.

Habitualmente se procede de la siguiente manera:

1. Cada uno de los miembros del comité asigna un orden de importancia a los diferentes grupos de factores. Posteriormente, por consenso o por promedio de ubicación en el ordenamiento, se establece la importancia total definitiva de los grupos de factores asignados según las características del conjunto de puestos.
2. Tomando como referencia el ordenamiento anterior, cada miembro del comité pondera o asigna peso porcentual a cada uno de los grupos de factores, de manera que la suma de porcentajes sea igual a 100.
3. Se determina el peso porcentual de cada uno de los factores que se consideran importantes para valorar el grupo de puestos de trabajo objeto de análisis.

En caso de no existir consenso respecto al peso porcentual o ponderación de los factores, existen apoyos estadísticos que permiten tomar decisiones respecto a la ponderación, entre los cuales se cuentan la "media armónica.

Empíricamente, es decir, por experiencia de los miembros del comité, se asigna un peso específico a cada factor por consideraciones de diferente índole. En

ocasiones se pueden presentar ponderaciones extremas o fuera del contexto general; para solucionar tal inconveniente se utiliza la media armónica.

Ejemplo: Si se escogen los siguientes factores compensables:

- Experiencia
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental

No existe consenso en el factor Experiencia; se presentan dos ponderaciones extremas: 40% y 50%.

FACTOR COMPENSABLE: EXPERIENCIA								
Miembro	1	2	3	4	5	6	7	8
Ponderación	30%	20%	40%	15%	20%	30%	30%	30%

Se halla la media armónica de las estimaciones hechas por los miembros del comité.

$$H = \frac{8}{0.3248}$$

$$H = 24.63\% \text{ ó } 0.2463$$

$$H = 0.25.$$

Después de la ponderación de los factores compensables el siguiente paso es la asignación de puntos, es decir establecer una base puntual a la que se aplicara el peso porcentual del factor.

La base puntual se aplica la cantidad de puntos o factores a evaluar, cuando el numero de puestos a trabajar oscila entre 11 a 20 y el numero de factores no supera los 12 es conveniente asignar una base porcentual de 1000 puntos.

Tabla # 29. Resultados de la calificación de ponderación en la categoría de directivos y administrativos en el CLUB INFANTAS.

Grupo factores	%	%	%	%	%	%	%	%	Promedio
Responsabilidad	60	70	45	40	35	50	40	40	47%
Requisitos	20	20	40	40	34	30	30	30	30%
Esfuerzos	20	10	15	20	31	20	30	30	23%
									100%

Tabla # 30. Resultados de la categoría de servicio y mantenimiento.

Grupo factores	%	%	%	%	%	Promedio
Responsabilidad	50	30	30	20	20	30%
Requisitos	30	40	40	50	50	42%
Esfuerzos	20	30	30	30	30	28%
						100%

Tabla # 31. Asignación de puntos y resultados de la calificación para los factores de la categoría directivos y administrativos.

Grupo de factor.	Calificación grupo de factor. (%)	Nombre del factor.	Calificación promedio factor. (%)	Base puntual	Puntaje máximo.
Responsabilidad	47	Supervisión	22	1000	103
Responsabilidad	47	Información confidencial	18	1000	85
Responsabilidad	47	Dinero y valores	20	1000	94
Responsabilidad	47	Equipos y materiales	12	1000	56
Responsabilidad	47	Seguridad a persona	13	1000	61
Responsabilidad	47	Contacto con clientes	15	1000	71
Requisitos y habilidades	30	Escolaridad	32	1000	96
Requisitos y habilidades	30	Experiencia	32	1000	96
Requisitos y habilidades	30	Capacidad mental	36	1000	108
Esfuerzo	23	Esfuerzo mental	100	1000	230
Total					1000

Tabla # 32. Asignación de puntos y resultados de la calificación para los factores de la categoría servicio y mantenimiento.

Grupo de factor.	Calificación grupo de factor. (%)	Nombre del factor	Calificación promedio factor. (%)	Base puntual	Puntaje máximo
Responsabilidad	42	Supervisión	25	1000	105
Responsabilidad	42	Contacto con clientes	25	1000	105
Responsabilidad	42	Equipos y materiales	20	1000	84
Responsabilidad	42	Dinero y valores	15	1000	63
Responsabilidad	42	Seguridad a personas	15	1000	63
Requisitos y habilidades	30	Escolaridad	23	1000	69
Requisitos y habilidades	30	Experiencia	25	1000	75
Requisitos y habilidades	30	Capacidad mental	31	1000	93
Requisitos y habilidades	30	Capacidad física	21	1000	63
Esfuerzo	28	Esfuerzo físico	58	1000	162
Esfuerzo	28	Esfuerzo mental	42	1000	118
Total					1000

Para determinar el valor de cada grado dentro de cada factor se procede de la siguiente manera:

1. Definida la base porcentual esta se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor.

Por ejemplo la importancia porcentual en el conjunto de cargos para el factor supervisión en la categoría de cargos administrativos es:

Grupo de factor.	Calificación grupo de factor. (%)	Nombre del factor.	Calificación promedio factor. (%)	Base puntual	Puntaje máximo.
Responsabilidad	47	Supervisión	22	1000	103

Multiplicando

Calificación grupo de factor. (%) x Calificación promedio factor. (%) x Base porcentual = Puntaje máximo

$$47 \quad \times \quad 22 \quad \times \quad 1000 \quad = \quad 103$$

Es importante recalcar que la importancia porcentual en el conjunto de cargos para el factor supervisión en la categoría de cargos de servicios y mantenimiento es de diferente valor al asignado a la categoría de puestos administrativos, así:

Grupo de factor.	Calificación grupo de factor. (%)	Nombre del factor.	Calificación promedio factor. (%)	Base puntual	Puntaje máximo.
Responsabilidad	42	Supervisión	25	1000	105

Multiplicando

Calificación grupo de factor. (%) x Calificación promedio factor. (%) x Base porcentual = Puntaje máximo

$$42 \quad \times \quad 25 \quad \times \quad 1000 \quad = 105$$

La anterior operación nos señala el máximo posible para las exigencias del factor que han sido graduadas con base en la información obtenidas en los puestos de trabajo, al sumar las máximas puntuaciones de todos los factores, esta será igual a la base puntual escogida que en este caso es 1000.

El grado mínimo de la escala corresponde a la menor intensidad del factor detectado dentro de la totalidad de las descripciones ya sea de los puestos clave o de la totalidad de los mismos.

La amplitud del intervalo entre los grados se decidió que fuera constante para mejor comprensión del manual y explicación a quienes se interesen por el estudio, de igual manera se definieron los grados de tal forma que el valor correspondiente fuera justo y equitativo.

Valor máximo de puntuación / numero de grados = valor de una casilla.

La siguiente casilla corresponde a: el doble de la anterior.

La tercera casilla corresponde a tres veces la primera y así sucesivamente.

Es de recalcar que cuando la primera casilla tiene un valor nulo la división se realiza entre el numero de casilla menos uno y el valor de la primera casilla es cero y la secuencia empieza en la segunda casilla.

Factor: Experiencia (Categoría directivos y administrativos).

Valor máximo: 96 puntos.

Numero de grados: 5 (un grado tiene intensidad cero)

Valor para dividir: 4

Definición: Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, herramientas materiales y equipos).

GRADO	DESCRIPCION	Puntuación
1	0 MESES	0
2	0-12 MESES	24
3	13-24 MESES	48
4	24-36 MESES	72
5	37-MAS	96

Factor: Experiencia (Categoría servicio y mantenimiento).

Valor máximo: 75 puntos.

Numero de grados: 5 (un grado tiene intensidad cero)

Valor para dividir: 4

Definición: Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, herramientas materiales y equipos).

GRADO	DESCRIPCION	Puntuación
1	0 MESES	0
2	0-12 MESES	19
3	13-24 MESES	38
4	24-36 MESES	57
5	37-MAS	75

6.4.1. Resultados de la calificación del comité evaluador.

A continuación se presenta el ejemplo de hoja de valoración de puestos para mostrar el promedio de calificación entregado por el comité evaluador al puesto secretaria de gerencia.

Hoja de valoración de puestos
Categoría de puesto: Directivos y administrativos

Puesto: secretaria de alto directivo

Cargo (s): secretaria de gerencia

Total puntos: 672

Factor	Grado	Puntos
Escolaridad	3	57
Experiencia	4	72
Capacidad Mental	2	72

Responsabilidad por supervisión	2	34
Responsabilidad por equipo y materiales	2	22
Responsabilidad por información confidencial	3	85
Responsabilidad por contacto con el cliente	4	54
Responsabilidad por manejo de dinero o valores	3	46
Responsabilidad por seguridad de otras personas	1	0
Esfuerzo mental	3	230

Fuente: Autor

A continuación se presentan las puntuaciones de los puestos de la categoría de directivos y administrativos.

Tabla # 33. Puntuaciones de los puestos de la categoría de directivos y administrativos.

Puestos	Puntos
Asistentes de Administrativos	497
Supervisores de área	884
Auxiliares área financiera	595
Auxiliares área contable	554
Secretaria de alto directivo	672
Mensajería	511
Tesorería	698

Fuente: Autor

A continuación se presentan las puntuaciones de los puestos de la categoría de servicios y mantenimiento.

Tabla # 34. Puntuaciones de los puestos de la categoría de servicios y mantenimiento.

Puesto	Puntos
Mantenimiento técnico	580
Mantenimiento General	432
Servicio	427
Conductor	517
Mayores del servicio	673
Celador	421
Auxiliares de mantenimiento	377

Fuente: Autor

La calificación permite observar un aumento gradual de la puntuación en función de la importancia de cada factor y categoría en cada puesto de trabajo, el equipo evaluador determino tanto la ponderación de cada grupo de factor como el nivel de intensidad de cada factor dentro de cada puesto de trabajo permitiendo una calificación de lo general a lo específico.

Se propone una estructura con 14 puestos de trabajo conformados con cargos de importancia y naturaleza similar en función de los factores previamente definidos por el comité evaluador, cada puesto tiene salario básico igual.

La importancia del modelo propuesto radica en que cumple con la estructura manejada en forma tradicional por el CLUB INFANTAS con escalas salariales convencionales y también con el modelo presentado por el sindicato HOCAR en el artículo 45 de la convención colectiva del trabajo 2004 – 2005 también con escalas salariales para grupos.

Es favorable el modelo en la medida que establece mayor equidad y justicia con la reubicación de los cargos en categorías más homogéneos según factores de habilidades, responsabilidades y esfuerzos. **“Cargo:** conjunto de tareas y

responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

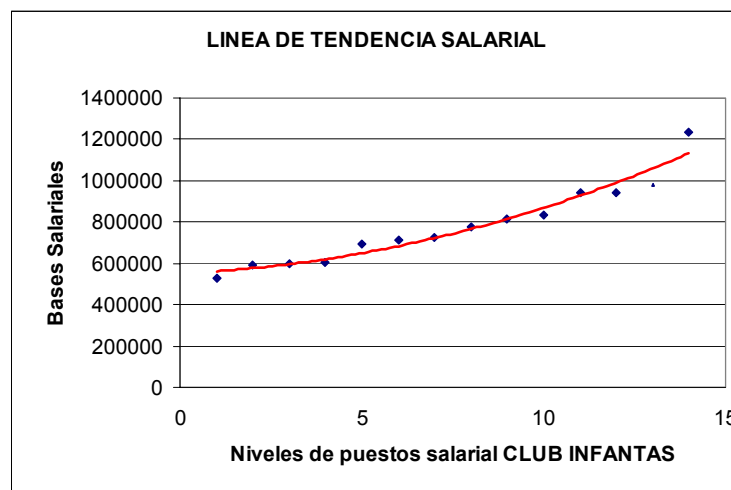
Puesto: Agrupación de cargos idénticos”⁴⁵.

El modelo propuesto es definido por un grupo conformado por personas que tienen experiencia superior a 15 años en el club los cuales han rotado por los cargos y por personal directivo con alto conocimiento de la carga laboral.

Es de recalcar que para la estructuración de la propuesta fue necesaria la revisión de los manuales de funciones y procedimientos ya que en algunas áreas de la empresa se contaban con procedimientos y funciones no adecuadas para lograr mejorar el servicio incurriendo en gastos por ineficiencia.

El valor de cada punto es el resultado del consenso del grupo evaluador luego de estudiar datos sobre puntajes y salarios sobre promedios locales en CLUB de Bucaramanga y Barrancabermeja. Estos salarios locales base del calculo matemático fueron seleccionados de salarios suministrados por los clubes MIRAMAR en Barrancabermeja y el club SPORT COUNTRY en Bucaramanga.

Figura # 27 .Línea de tendencia salarial



⁴⁵ MORALES ARRIETA Juan Antonio. Salarios estrategia y sistema salarial. Mc Graw Hill. Pag. 22

Tabla # 35. Evaluación de la propuesta de estructura salarial CLUB INFANTAS.

EVALUACION DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL CLUB INFANTAS						
PUESTO	PUNTAJE	VALOR \$	SALARIO	N° CARGOS	N° PERSONAS	TOTAL
Auxiliares de mantenimiento	377	1400	527800	4	16	8444800
Celador	421	1400	589400	1	3	1768200
Servicio	427	1400	597800	2	20	11956000
Mantenimiento General	432	1400	604800	5	28	16934400
Asistentes de Administrativos	497	1400	695800	3	10	6958000
Mensajería	511	1400	715400	1	1	715400
Conductor	517	1400	723800	1	3	2171400
Auxiliares área contable	554	1400	775600	2	6	4653600
Mantenimiento técnico	580	1400	812000	4	12	9744000
Auxiliares área financiera	595	1400	833000	3	12	9996000
Secretaria de alto directivo	672	1400	940800	1	1	940800
Mayores del servicio	673	1400	942200	2	8	7537600
Tesorería	698	1400	977200	1	1	977200
Supervisores de área	884	1400	1237600	4	4	4950400
Fuente: Autor					125	\$87'747.800

6.5. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL CLUB INFANTAS

Tabla # 36. Comparación de nomina actual vs nomina propuesta de la estructura salarial

	ACTUAL	PROPUESTA	VARIACION \$	VARIACION %	CONSECUENCIA
Total Nómina mensual	93'592.680	\$87'747.800	20'041.800	- 6,661%	DECREMENTO

- Información del promedio de nomina entregada por el gerente del club, calculada tomando los datos del mes de Mayo a Septiembre del presente año.
- El valor solo incluye salarios base de los cargos analizados.
- Es importante recalcar que la reestructuración salarial propuesta implica la implementación de los cambios analizados en el estudio de los manuales de funciones y procedimientos propuestos en este proyecto.
- De acuerdo a conversación sostenida con el gerente del club afirma que según los resultados, los salarios más afectados son los correspondientes a las secretarias de cargos administrativos y que desde su punto de vista las nuevas labores que se le asignaran de acuerdo al estudio de manual de funciones justifica la reestructuración salarial.

6.6. PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTRATACIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS EN EL CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA.

Con el objeto de plantear opciones de solución para disminuir la carga prestacional del CLUB, mejorar la calidad del servicio y apoyar el proceso, mejorar los procesos de gestión de talento humano, hemos decidido presentar

una opción sobre contratación por medio de una cooperativa de trabajo asociado para la prestación de servicios especializados.

Proceso de definición de necesidades de subcontratación del personal operativo.

En reunión de junta directiva realizada el 3 agosto de 2005 se planteo la propuesta de abrir una convocatoria para recibir propuestas de contratación de personal, la propuesta fue aceptada y se definieron las siguientes políticas para el proceso:

1. Es necesario diseñar un proceso de selección de personal con herramientas técnicas y eficientes que conlleven a personas competentes y consientes del servicio al cliente especialmente en las áreas de bar y eventos por que se determino como un riesgo el hecho de contratar personas que pueden ser inexpertas y atentar contra el servicio al cliente en el CLUB.
2. Se propuso que se realizara un estudio legal y financiero de la propuesta teniendo en cuenta la dinámica sobre las leyes que en los dos últimos años se han presentado en referencia a las cooperativas de trabajo asociado.

6.6.1. Proceso de selección de la empresa contratista.

En reunión realizada el pasado 22 de agosto de 2005 con la junta directiva se presentó que era conveniente diseñar previamente criterios de evaluación para las empresas que presentaran la propuesta, se decidió que la siguiente matriz seria la herramienta para seleccionar los candidatos.

Tabla # 37. Matriz de selección de candidatos

Criterio	Ponderación Del criterio.	Promedio calificación Según integrantes de la junta directiva.
Antigüedad (años de fundada)		
Ciudad donde tiene cede principal de la empresa contratista.		
Propuesta económica		
Valor agregado de servicio en la propuesta.		
Beneficios legales que presentan para el CLUB en la propuesta.		

6.6.2. Proceso de convocatoria a empresas aspirantes.

Se realizo convocatoria durante una semana para recibir propuestas y se presento la siguiente empresa.

COOPRESESP, es una cooperativa de trabajo asociado ubicada en Barrancabermeja Cra 17 N 61 – 03, su gerente es el señor ALEJANDRO HERNÁNDEZ MARTINEZ.

NIT. 829.004.353-0 presento propuesta de prestación de servicios del personal de mantenimiento y servicio para el club infantas.

Tabla # 38. Propuesta de prestación de servicio

CARGOS	REMUNERACIÓN/ TRABAJADOR	N° TRABAJADORES	VALOR TOTAL
Carpintero	600000	12	7200000
Operador de Sonido	600000		
Albañil	600000		
Electricista	600000		
Aseadora	450000	28	12600000
Piscinero	450000		
Jardinero	450000		
Pintor	450000		
Canchero	450000		
Mesero	480000	20	9600000
Auxiliar de bar.	480000		
Conductor	620000	3	1860000
Mesero mayor	680000	8	5440000
Aseadora mayor	680000		
Celador	600000	3	1800000
Auxiliares de Mantenimiento Técnico	450000	16	7200000
Auxiliares de mantenimiento General	450000		
		TOTAL	\$45'700.000

6.7. EVALUACION DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTRATACIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS EN EL CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA.

Tabla # 39. Comparación nomina actual vs propuesta de contratación para cargos operativos

	ACTUAL	PROPUESTA	VARIACION \$	VARIACION %	CONSECUENCIA
Total Nómina mensual	\$62'263.618	\$45.700.000	20'563.618	- 26,6%	DECREMENTO

- Información del promedio de nomina entregada por el gerente del club, calculada tomando los datos del mes de Mayo a Julio del presente año.
- El valor de la propuesta de COOPRESESP incluye la administración y demás prestaciones legales vigentes.
- El valor solo incluye salarios base de los cargos analizados.
- Es punto en contra de la propuesta la contraposición del sindicato HOCAR para la implementación de esta metodología de contratación.
- Es un riesgo en la calidad en el servicio la contratación del personal en las áreas de servicio y mantenimiento.
- Es probable que el sentido de pertenencia del personal subcontratado no tenga el mismo nivel de sentido de pertenencia que tienen los trabajadores de planta con el CLUB INFANTAS.

- El sindicato HOCAR manifieste que era conveniente diseñar una propuesta para que los actuales trabajadores del CLUB creen su propia empresa de trabajo asociado y presten estos servicios al CLUB.

CAPITULO 7.
PROGRAMA DE ADMISIÓN DE
PERSONAS

7. PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS






















El día 27 de marzo de 2005 en el momento de iniciar la práctica el gerente JORGE BARRETO DANIELS y el representante de ECOPETROL SA. el ingeniero JORGE SAÚL ROCHA, diseñaron e implementaron una encuesta de satisfacción al cliente; el objetivo principal de la encuesta era conocer la percepción y grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio, prestado por el CLUB INFANTAS e identificar falencias y generar acciones de mejoramiento. (Ver figura 28)

La necesidad de adelantar procesos de reclutamiento y de selección de personas como herramientas de apoyo a la gerencia y la determinación en gran parte al grado de mejora en el servicio, surgió como resultado de la encuesta realizada.

La encuesta fue dirigida a los socios del CLUB INFANTAS junto con persona que ingresa a las instalaciones sin ser afiliado, esto debido al objetivo de la encuesta que busca conocer el grado de satisfacción del cliente que recibe el servicio por el personal de la organización.

Se realizaron entrevistas de manera aleatoria al personal que ingresó al CLUB INFANTAS en horas de la tarde en las diferentes zonas preferiblemente los días miércoles, jueves, viernes y sábados. El número de personas a encuestar fue determinado por la Junta Directiva, se estipuló 200 encuestas en total entre activos, jubilados, familiares y personas externas.

Figura # 28 .Formato de encuesta de Satisfacción al Cliente

 CLUB INFANTAS ENCUESTA DE SATISFACI3N AL CLIENTE			
<p>Es primordial para nosotros conocer su opini3n. (Favor diligenciar la encuesta marcando en la casilla.)</p>			
Marque con una X:			
Activo	Jubilado	Familiar	Externa
Esta ubicado:			
Gerencia	Contabilidad	Oficina Cultural	Oficina Deportes
La Gran Infantas	Cusiana	Bolos	Billares
La Provincia	Piscina	Gimnasio	Rocapiedra
La Pollerita	Taberna	Samore	El Mach3n
1 La atenci3n que recibe por parte del personal:			
Excelente 	Buena 	Regular 	Mala 
2 El tiempo de atenci3n a su servicio:			
Inmediato 	Adecuado 	Demorado 	No oportuno 
3 El tiempo de respuesta a su servicio:			
Inmediato 	Adecuado 	Demorado 	No oportuno 
4 Es agradable para Ud. el ambiente proporcionado? Si la respuesta es No, ¿por qu3?			
SI 			NO 
5 Califica el servicio en general:			
Excelente 	Buena 	Regular 	Mala 
6 Cree que sus sugerencias son escuchadas? Si la respuesta es No, ¿por qu3?			
SI 			NO 
Alg3n comentario o sugerencia adicional favor utilice este espacio:			

El gerente solicitó la tabulación de la encuesta. El número total de los encuestados es 200 clientes, los cuales 24% de los encuestados son Activos, 23,5% son Jubilado, 27,5% son Familiares de los socios (Activos o Jubilados) y 25% son Clientes Externos. (Ver figura # 29. y Tabla # 40).

Figura # 29 .Porcentaje de clientes encuestados

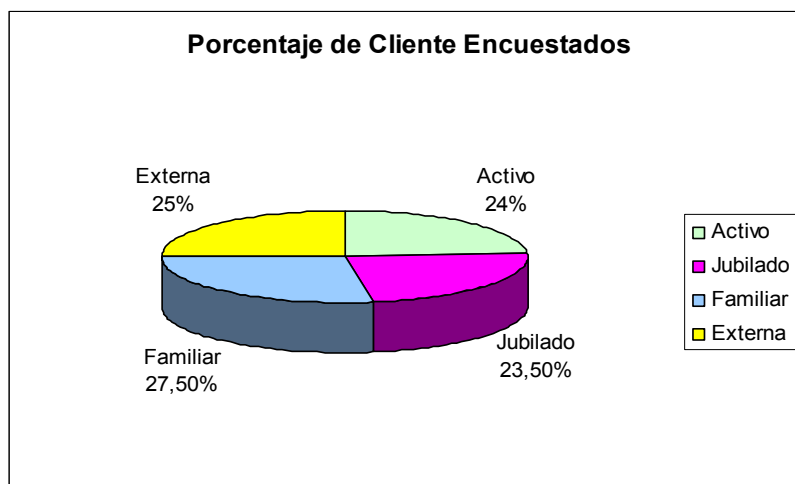


Tabla # 40. Número de clientes encuestados

Tipo de Cliente	No. Clientes encuestados	Porcentaje (%)
Activo	48	24%
Jubilado	47	23,5%
Familiar	55	27,5%
Externa	50	25%
Total	200	100%

Fuente: Autor

Resultados de la encuesta por cada tipo de cliente (Ver anexo B). Los resultados generales y las recomendaciones fueron los siguientes:

RESULTADO GENERAL

1. La atención que recibe por parte del personal

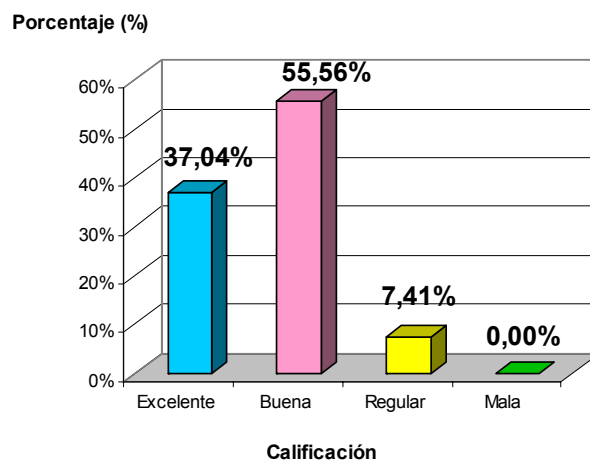


Figura # 30 .Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 1.

El 55,56 % de los clientes encuestados opinan que la atención que recibe por parte del personal es Buena, 37,04 % es Excelente y 7,41% es Regular. (Ver figura # 30).

2. El tiempo de atención a su servicio

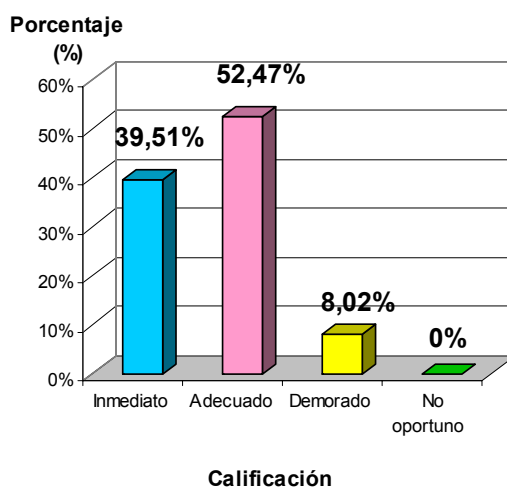


Figura # 31 .Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 1.

El 52,47% de los clientes encuestados opinan que el tiempo de atención a su servicio es Adecuado, 39,51 % es Inmediato y 8,02 % es Demorado. (Ver figura # 31).

3. El tiempo de respuesta a su servicio

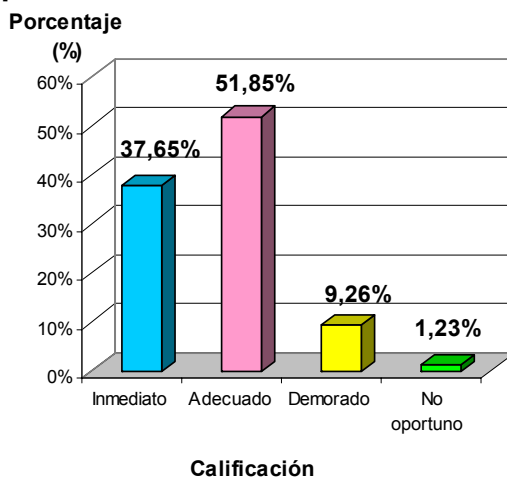


Figura # 32 .Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 3.

El 51,85 % de los clientes encuestados opinan que el tiempo de respuestas a su servicio es Adecuado, 37,65 % es Inmediato, 9,26 % es Demorado Y 1,23% es no oportuno. (Ver figura # 32)

4. Es agradable para Ud. El ambiente proporcionado?

Si respuesta es No ¿Por que?

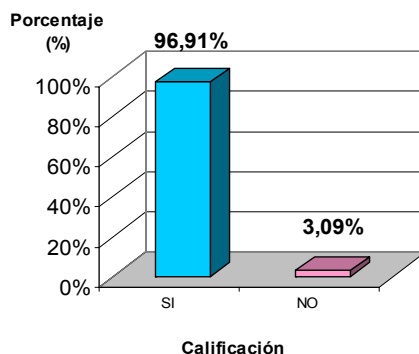


Figura # 33 .Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 4.

El 96,91% de los clientes encuestados opinan que es agradable el ambiente proporcionado por el CLUB INFANTAS y 3,09 % no es agradable.(Ver figura # 33)

5. Califica el servicio en general

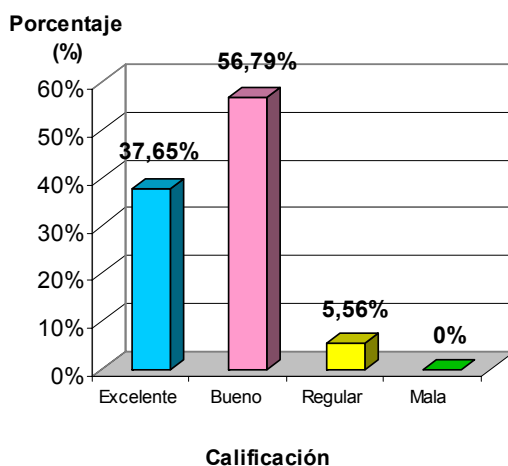


Figura # 34 .Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 5.

El 56,79 % de los clientes encuestados opinan que el servicio en general es Bueno, 37,65 % es Excelente y 5,56 % es Regular.(Ver figura # 34)

6. Cree que sus sugerencias son escuchadas?

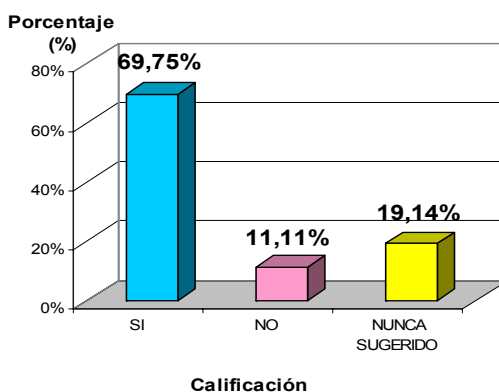


Figura # 35 .Porcentaje de la calificación de los clientes de la pregunta 6.

El 69,75 % de los clientes encuestados cree que sus sugerencias si son escuchadas, 11,11 % no son escuchadas y 19,14 % nunca andado una sugerencia. (Ver figura # 35)

RECOMENDACIONES

Para conocer la percepción real del servicio que presta el CLUB INFANTAS a sus socios, se evalúa a través de unos rangos de INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE que permiten medir la calidad y efectividad en el cumplimiento de sus servicios.

A continuación presentamos los parámetros para medir la satisfacción del cliente:

Tabla # 41. Rango de Índice de Satisfacción del Cliente (IDS)

RANGO INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE	CALIFICACION DEL SERVICIO PRESTADO POR EL CLUB
IDS>95%	Excelente
85% < IDS ≤ 95%	Bueno
85% < IDS ≤ 60%	Regular
IDS ≤ 60%	Inaceptable

Fuente: Autor

Los resultados apuntan la mayoría a una calificación Buena según el ítem que predomina en cada pregunta relacionada al servicio y tiempos de atención, pero su resultado real es contrario porque presenta una variación entre el 50% y el 57% lo que significa que la tendencia real de la satisfacción del cliente es INACEPTABLE.

Por lo tanto se deben tomar acciones de mejoras en que participen todos los actores comprometidos en los resultados.

Aclaremos que la deficiencia está en el servicio y no en la infraestructura del CLUB debido a que el 96.91% de los asociados opinan que es agradable el ambiente proporcionado y esto traducido a índices de satisfacción del cliente es excelente, en consecuencia se recomienda capacitar al personal que tiene contacto directo con el usuario, las capacitaciones deben ir enfocadas a mejorar la calidad del servicio.

Generalmente la capacitación es el resultado del proceso de Evaluación de desempeño lo cual será el paso a seguir para determinar cuales serán las capacitaciones que deberán proporcionarse al personal.

A continuación presentamos las capacitaciones sugeridas para obtener calidad y eficiencia en el servicio prestado por el personal:

- a. “Estrategias para el Servicio al Cliente”. El objetivo es proporcionar al personal las herramientas para una mayor capacidad de logro de resultados en el servicio al cliente en un mundo cambiante y globalizado, una mayor disposición a tomar responsabilidades personales y mejorar la capacidad de comunicación y vitalidad para lograr una mayor productividad en sus funciones.
- b. “La satisfacción del cliente interno”. El objetivo es generar compromiso en cada funcionario, desarrollar actitudes y comportamientos de servicio.
- c. “Cómo convertirse en un verdadero anfitrión” El objetivo es desarrollar habilidades, precisar conocimientos y generar compromiso para garantizar a nivel individual y de equipo la CALIDAD DEL SERVICIO. Afianzar compromiso, actitudes y comportamientos de servicio.

- d. “Motivación y Logros” El objetivo principal de esta capacitación es proporcionar a del personal las herramientas para una mayor capacidad de logro de resultados en un mundo cambiante y globalizado, una mayor disposición a tomar responsabilidades personales, ser causante en la vida y mejorar la capacidad de comunicación, apertura y vitalidad de tal forma de lograr una mayor productividad en la vida personal, familiar y laboral.
- e. “Trabajo en Equipo”. El objetivo es proporcionar al personal las herramientas para una mayor capacidad de logro de resultados personales y grupales, una mayor disposición a tomar responsabilidades personales y grupales, ser causante en la vida y mejorar la capacidad de comunicación, apertura y vitalidad.

El valor fundamental de la capacitación es el reconocimiento que hacen los participantes del potencial que todos podemos obtener en el trabajo en equipo, a través de una nueva disposición hacia la toma de responsabilidad, hacia las actitudes positivas y al ejercicio de la capacidad para comprometerse.

- f. “Comunicación Eficaz”. El objetivo de esta capacitación es mejorar las comunicaciones internas y externas de la empresa, para lograr un mayor rendimiento en los procesos productivos y desarrollar sanas maneras de comunicación estandarizadas y predecibles de cara al cliente.
- g. “Manejo Efectivo del Tiempo” Do it!!!. El objetivo principal es mejorar las oportunidades que tiene en la gestión de su propio tiempo, aplicando técnicas sistemáticas que le permitan al participante controlar sus actividades, logrando con ello una verdadera efectividad en el manejo del tiempo.
- h. Capacitaciones Técnicas como “Mesa y Bar”, “Coctelería”, “Etiqueta y Glamour”

Para casos en que EL CLUB tenga cargos vacantes inicia con los procesos de Reclutamiento, seguidamente el de Selección, Evaluación de desempeño y Entrenamiento.

7.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS.

En el CLUB INFANTAS la necesidad de centralizar la información de los posibles candidatos para contratar en las áreas de mantenimiento y servicio, debido a que en estas áreas cada supervisor mantiene un stock de hojas de vida en medio físico y en estas no se encuentran uniformidad en la información deseada, debido a esto se diseñó un proceso de Reclutamiento de Personas que busca agilizar y unificar la información del posible personal apto para ocupar un cargo. (Ver figura # 36)

7.1.1. Técnica utilizada para reclutamiento externo en el CLUB INFANTAS

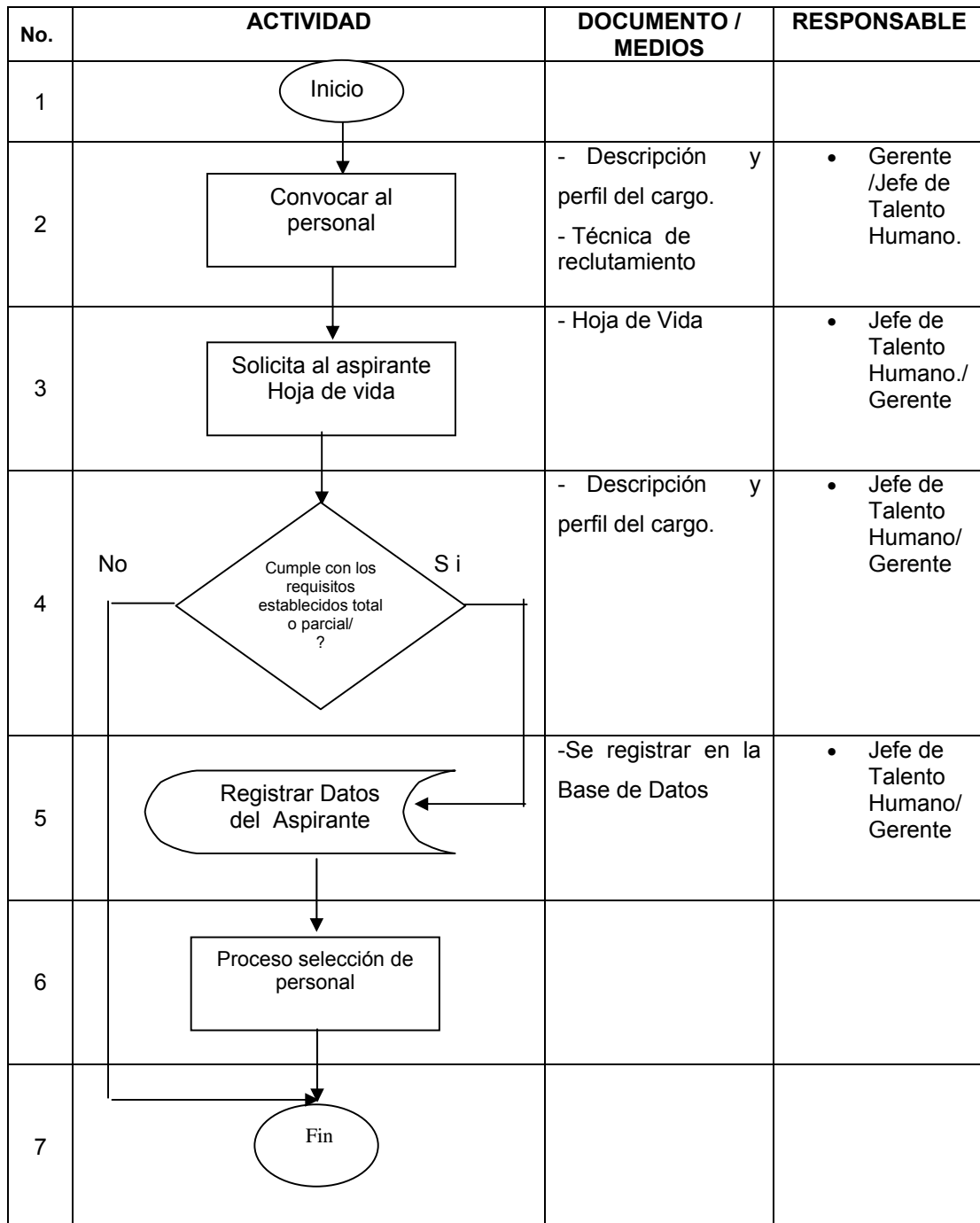
La técnica utilizada para reclutamiento externo es una base de datos de aspirantes. Esta base de datos fue diseñada por las estudiantes en práctica, la cual consta de un currículum para los aspirantes a un cargo, inicialmente esta base de datos se alimentó con todas las hojas de vida que tenía almacenada cada supervisor, la base de datos es manipulada por la asistente de gerencia por el momento.

Además las técnicas como avisos en el periódico, solicitud al SENA o del stock de hojas de vida ya existente, permitirán una retroalimentación del currículum de los aspirantes, como resultado se mantendrá actualizada la base de datos que permite y facilita consultas. En el momento de hacer una selección de personas

para un cargo determinado y perfil requerido, esta base dará la información necesaria de los aspirantes al cargo.

El proceso de reclutamiento externo del CLUB INFANTAS, finaliza en el momento que se registrar los datos en la base de datos.

Figura # 36 .Proceso de Reclutamiento de Personas



7.2. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal casi siempre se relaciona es un sistema de comparación y elección, por consiguiente debe apoyarse en algún patrón o criterio para cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre:

1. El cargo que debe cubrirse (Descripción y análisis de cargos) (Ver anexo # A. Manual de Funciones y Especificaciones del CLUB INFANTAS).
2. Hoja de Vida del aspirante creada en la base de datos del Reclutamiento externo.
3. Los candidatos que se presentan (Entrevista dirigida). (Ver figura #37. Formato de entrevista de selección). El Formato de Entrevista fue diseñado con la ayuda de la Dra. IDALY SANGUINO MATEUS, trabajadora social de la empresa Diconsultoría S.A.
4. Calificación del aspirante. Contiene criterios básicos para cualquier calificación como Educación, Formación, Experiencia, Habilidades. (Ver figura # 38. Formato de evaluación de Aspirante). El formato está basado en el diseño de la Ing. MIRIAM ROBAYO, Profesional en Gestión de calidad.
5. Dar inducción. Se realiza presentando al empleado las funciones y especificaciones del cargo, las políticas de la empresa y socializarlo ante los superiores y demás empleados de la

organización. Se debe registrar la inducción en un formato. (Ver figura # 39. Formato de Registro de Inducción y entrenamiento). El formato está basado en el diseño de la Ing. MIRYAM ROBAYO, Profesional en Gestión de calidad.

El proceso de selección se encuentra representado en un diagrama de flujo donde se especifica la actividad, documento o registro y el responsable de cada actividad. (Ver Figura 40. Proceso de Selección y Evaluación de Desempeño del personal).

Figura # 37 .Formato de entrevista de Selección

	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pág. 232 /2		
			F. Elaboración		
	ENTREVISTA DE SELECCIÓN		15	07	2005

CANDIDATO:		CARGO:	
ENTREVISTADOR:		FECHA:	

ASPECTO PERSONAL:

1. Autodefinición: _____

2. Cualidades que lo identifican y defectos a corregir: _____

3. Personas que constituyen su red de relaciones sociales: _____

4. Desarrollo de actividades alternas o recreativas: _____

5. Presentación Personal: Adecuada _____ Inadecuada _____

COMPOSICIÓN Y DINAMICA FAMILIAR

Nombre	Edad	Escolaridad	Ocupación	Parentesco

Descripción de la convivencia en el hogar y de las responsabilidades del entrevistado en el sistema familiar

 CLUB INFANTAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pág. 233 /2		
			F. Elaboración		
	ENTREVISTA DE SELECCIÓN		15	07	2005

ESCOLARIDAD/FORMACIÓN PROFESIONAL

Nivel	Institución	Ciudad	Año de Egreso	Título
Primaria				
Secundaria				
Técnica				
Tecnológica				
Universitaria				
Otros				

EXPERIENCIA LABORAL

Entidad	Tipo de Contratación	Fecha de Inicio	Fecha de Retiro	Tiempo	Cargo

VERIFICACIÓN DE LAS REFERENCIAS LABORALES


Entidad	Jefe Inmediato	Concepto	Volvería a Contratar	
			Si	No

VERIFICACIÓN DE LAS REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Parentesco	Concepto

OBSERVACIONES:

Figura # 38 .Formato de evaluación de Aspirante

	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pág. 234 /322	
	EVALUACIÓN DE ASPIRANTE		F. Elaboración 16 07 2005	

Cargo: _____

Nombre : _____

FACTORES	BASE (%)	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OBTENIDO PARCIAL	OBSERVACION
EDUCACION	30			
FORMACION	25			
EXPERIENCIA	30			
PRUEBA DE HABILIDADES	15			
TOTAL	100			

Instrucciones para el evaluador:

1. Puntaje de los factores

Calificación	Evaluación
1	No cumple
3	Cumple Parcialmente
5	Cumple Totalmente


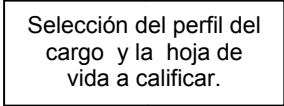
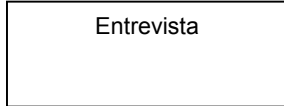
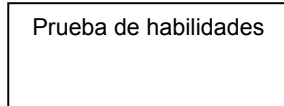
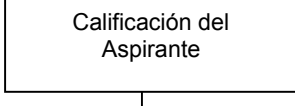
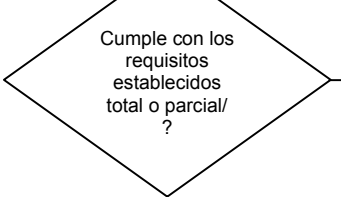
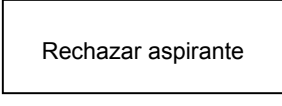
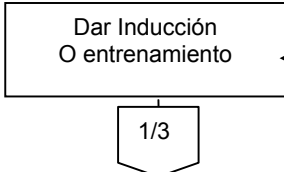
2. Puntaje obtenido parcial de los factores

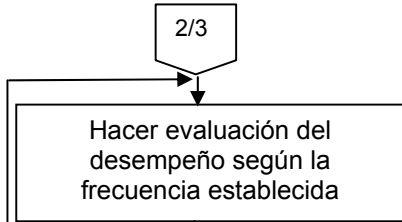
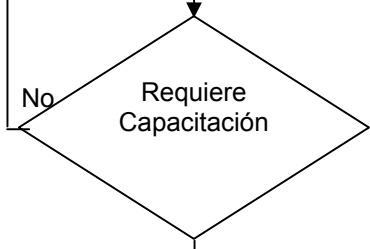
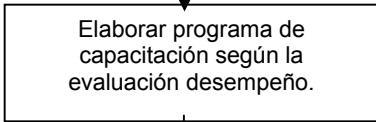
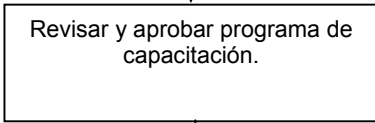
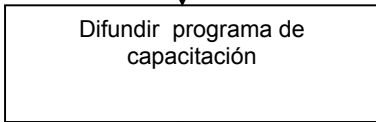
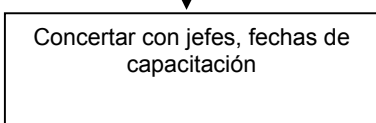
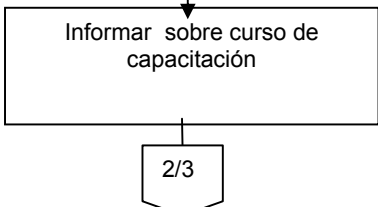
La calificación parcial se obtendrá de multiplicar el valor según evaluación de 1. Por el % base asignado al factor.

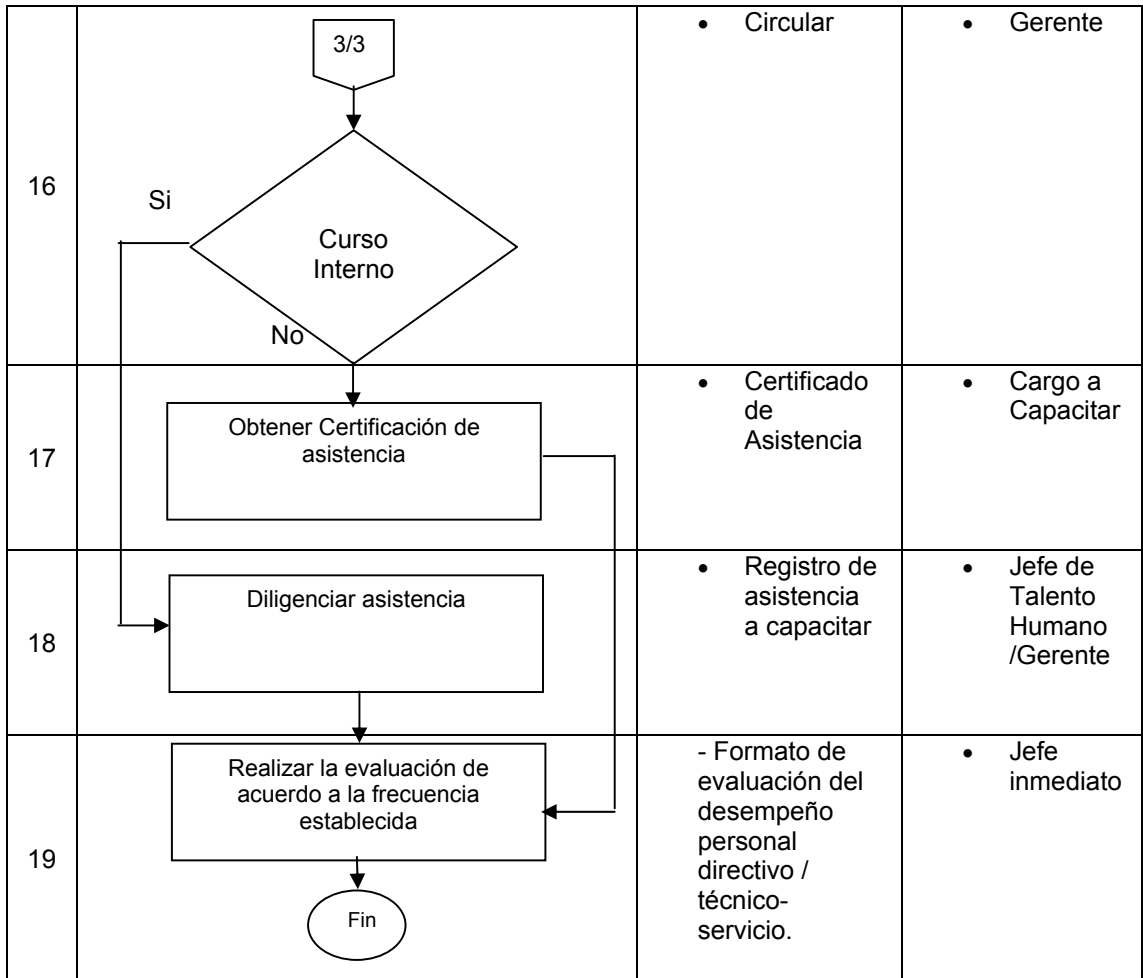
3. Puntaje Obtenido total de la evaluación:

Rango	Evaluación
3.76 - 5	Se acepta
3.0-3.75	Se acepta bajo condiciones
2.95 ≤	Se rechaza

Figura # 40 .Proceso de Selección y Evaluación de Desempeño del personal.

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO /MEDIO	RESPONSABLE
1			
2		- Descripción y perfil del cargo. - Hoja de vida del aspirante. (Base de datos de reclutamiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de Talento Humano.
3		- Formato de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano/ Gerente
4			<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Inmediato
5		- Formato de Evaluación del aspirante	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano/ Gerente
6			
7		- Formato de Evaluación del aspirante	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Gerente
8		- Registro de Inducción y Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano/ Gerente

9		<ul style="list-style-type: none"> - Formato de evaluación del desempeño personal directivo/ técnico-servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano/ Gerente • Jefe área.
10			
11		<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano/ Gerente
12		<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Gerente
13		<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano/ Gerente • Jefe de área
14		<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano/ Gerente • Jefe de Inmediato
15		<ul style="list-style-type: none"> • Memorando • Cartelera 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano /Gerente

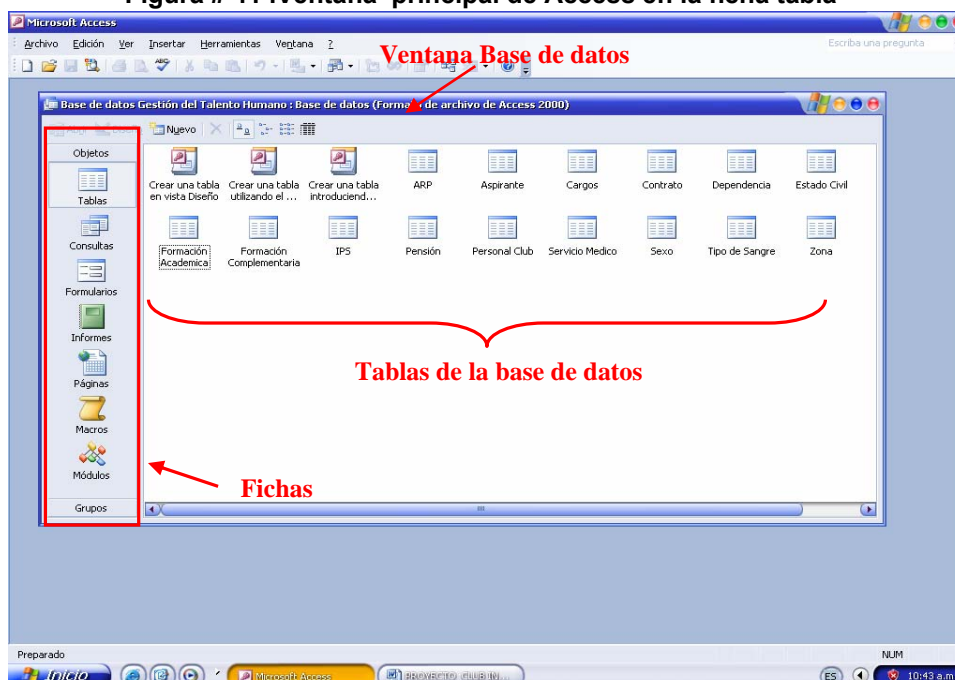


7.3. BASE DE DATOS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS.

Esta base de datos se elaboró en Microsoft Office Access, la cual es una herramienta fácil de administrar toda la información. Dentro del archivo, se puede utilizar:

- Tablas para almacenar todos los datos relacionados con los aspirantes. (Ver figura # 41). Como podemos observar las tablas de la base de datos de encuentra la información relacionada con los aspirantes, cargos, estado civil, sexo, formación académica y formación complementaria. Se estableció una relación entre las tablas. (Ver figura # 42). La tabla de aspirantes se encuentra compuesta por los campos: registro, cedula, nombre, apellidos, edad, sexo, estado civil, dirección, barrio, teléfono fijo, teléfono móvil, email, fecha de nacimiento, fotografía, cargo (aspira) , experiencia, formación académica y formación complementaria, (Ver figura #43)

Figura # 41 .Ventana principal de Access en la ficha tabla



La relación es uno a varios, esta relación se presenta cuando un registro de una tabla se relaciona con otros o más registros de otra.

Figura # 42 .Relaciones entre las tablas

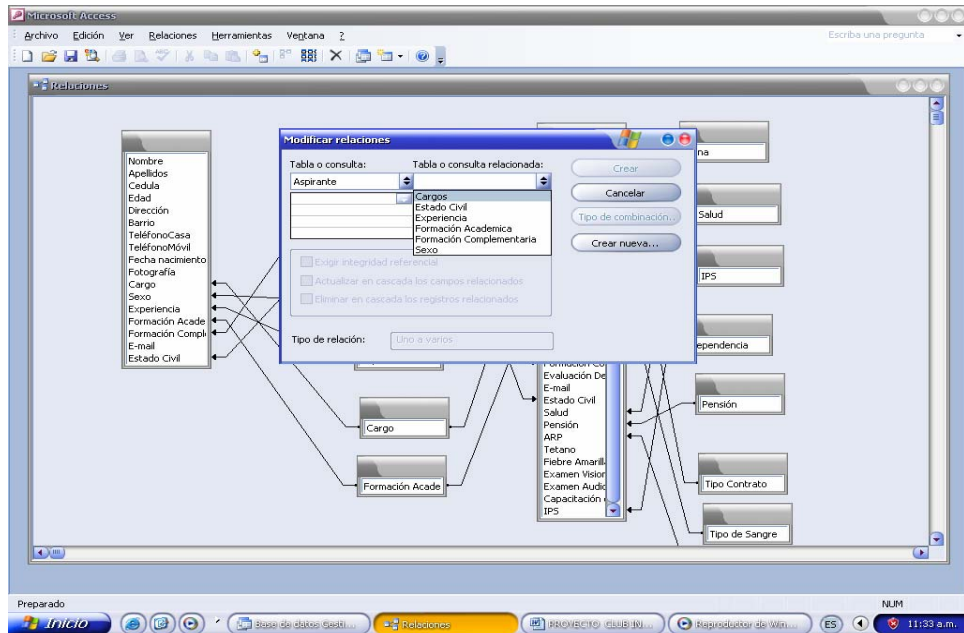
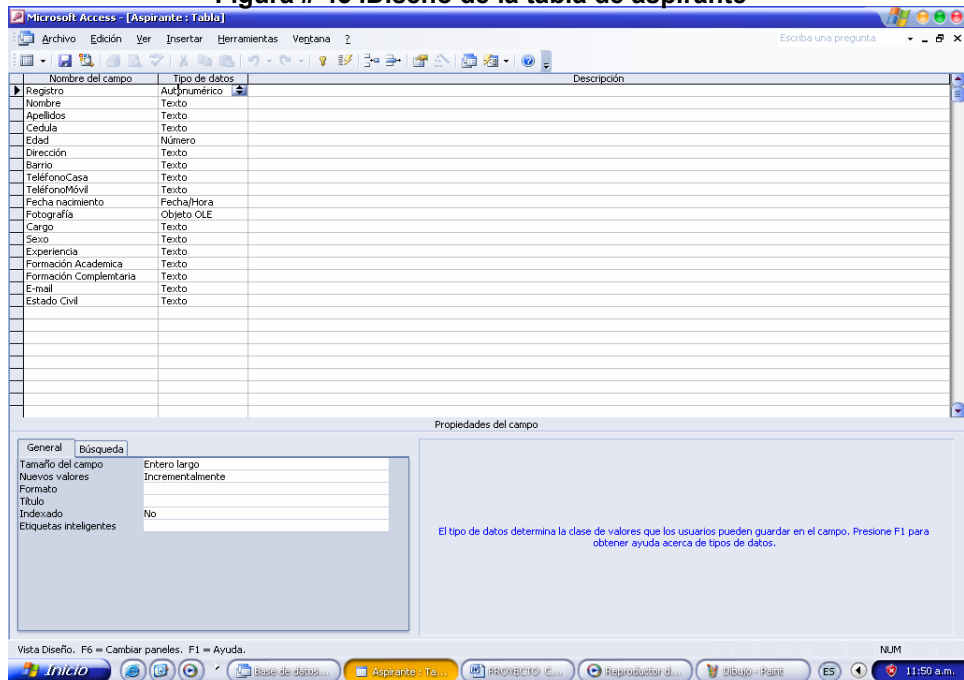


Figura # 43 .Diseño de la tabla de aspirante



– Consultas para buscar los datos que necesitan.(Ver figura # 44) Se utilizarán para seleccionar las personas , los cuales se hizo un criterio de selección , en la bases de datos existen dos tipos de selección:

- Selección de personas por cargos: Se realiza con la selección por el criterio del cargo, digitar el nombre del cargo sale todos los aspirantes a este. (Ver figura # 45)
- Selección de personas por múltiples: Se realiza con tres criterios, primer criterio cargo, segundo criterio formación académica y tercer criterio formación complementaria. (Ver figura #46).

Figura # 44 .Ventana principal de Access en la ficha consulta

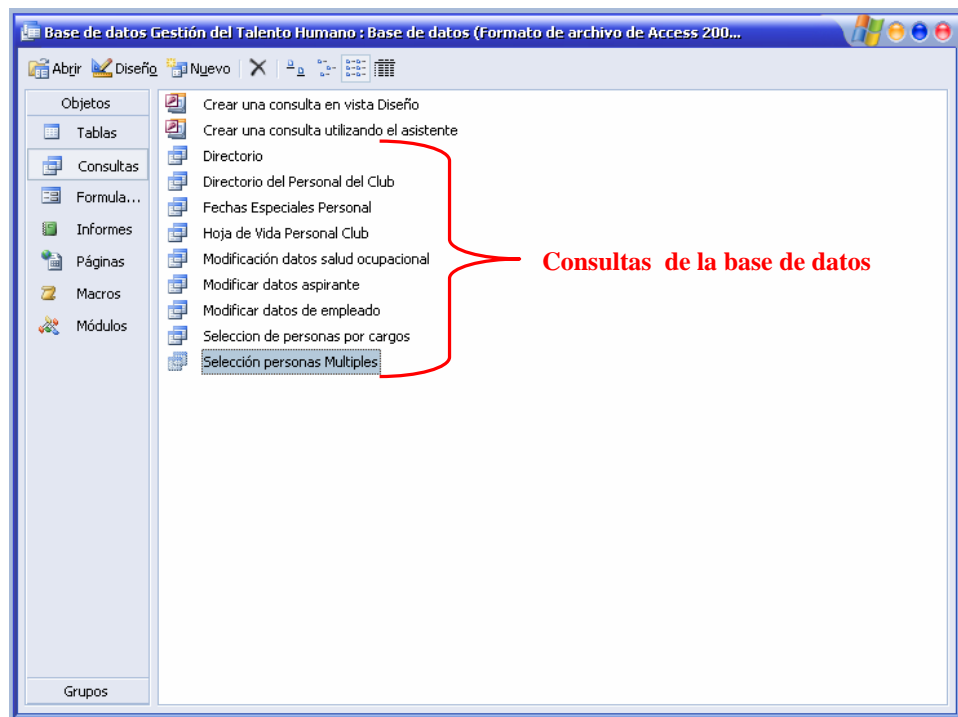


Figura # 45 .Ventana principal de Access en la ficha consulta selección de personas por cargo

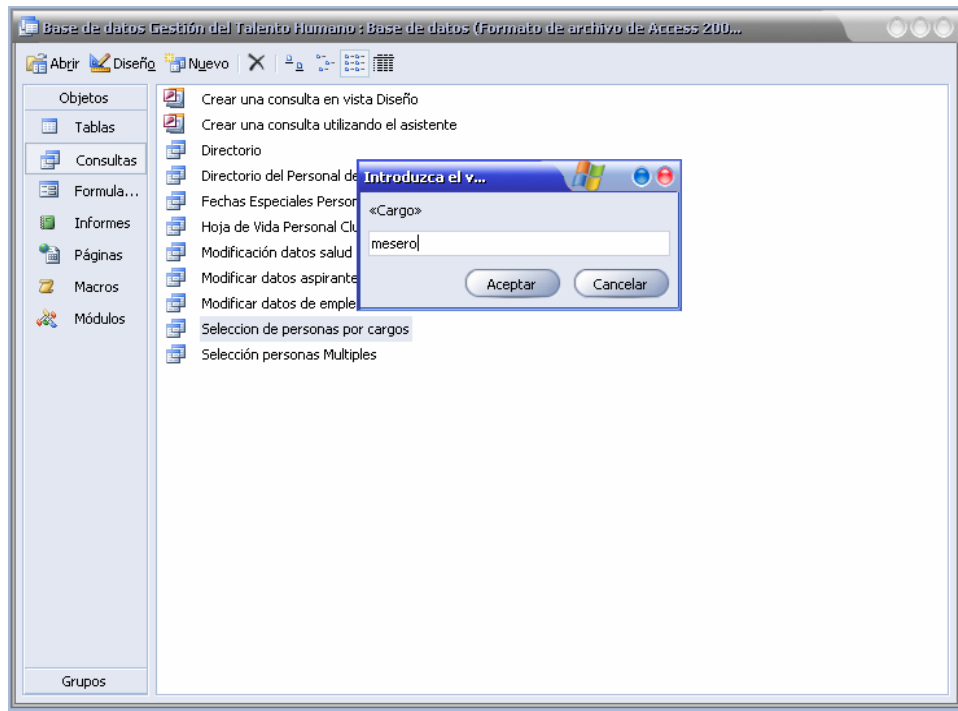
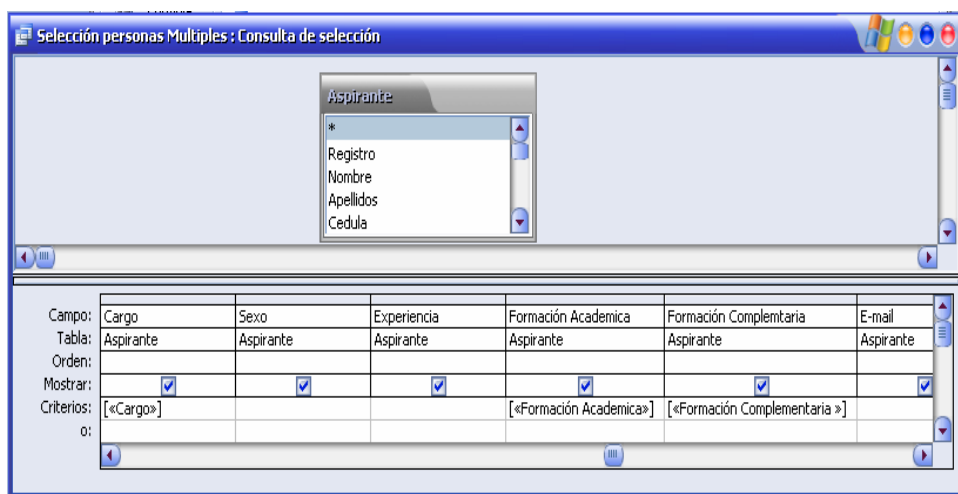
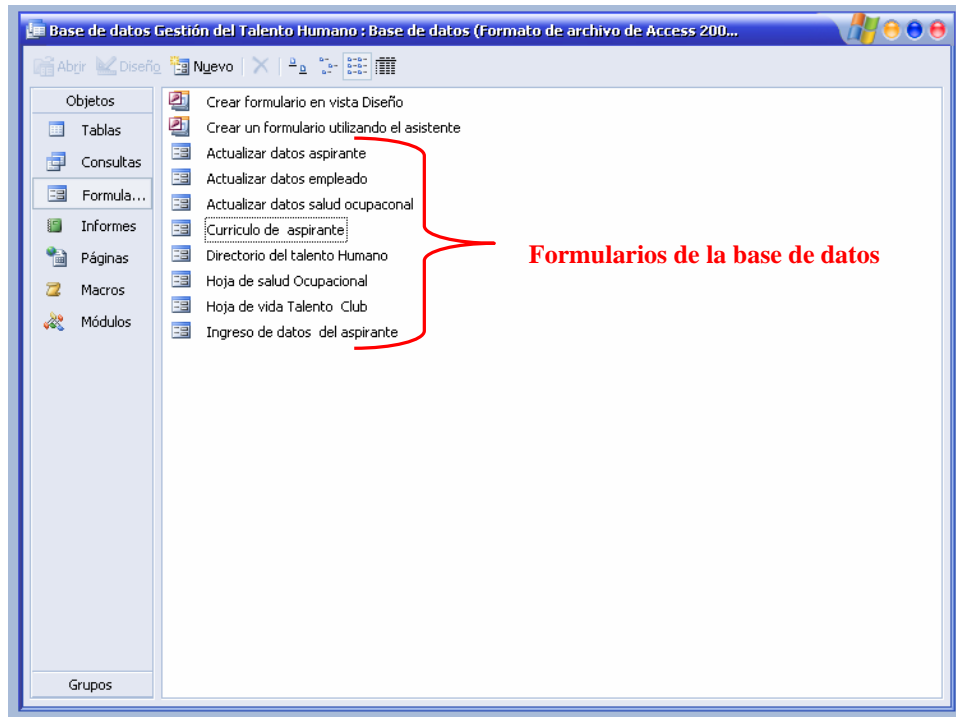


Figura # 46 .Vista de diseño de la consulta de selección de personas múltiples



- Formularios para ver, agregar y actualizar datos de las tablas. En esta base de datos se encuentra los formularios para actualizar, ingresar y ver datos de un aspirante. (Ver figura # 47)

Figura # 47 .Ventana principal de Access en la ficha formularios



- Los formularios para actualizar datos de un aspirante: Para actualizar los datos de un aspirante al entrar a este formulario solicitada el numero de cedula del aspirante. (ver figura # 48).
- Los formularios para ingresar datos de un aspirante: Para ingresar datos de un aspirante cuando entrar al formulario aparece formulario en blanco, listo para diligenciar. (Ver figura # 49).
- Los formularios para ver el currículo de un aspirante (Ver figura # 50).

Figura # 48 .Formulario para actualización de datos del aspirante

CLUB INFANTAS
ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL ASPIRANTE

DATOS PERSONALES

Cedula: 28351839

Nombre: ERIKA

Apellidos: SANTIS MATEUS

Edad: 25 Fecha nacimiento: 17/12/1979

Sexo: Femenino Estado Civil: Soltero(a)

Dirección: CALLE 10 No. 34-67

Barrio: CINCUNETENARIO

Telefono Fijo: 6204855 Celular: 3152024513

E-mail: olgalucial23@yahoo.es

Fotografía

FORMACIÓN ACADÉMICA Y COMPLEMENTARIA

Formación Académica: Cap. SENA

Registro: 1 de 1

Vista Formulario

Figura # 49 . Formulario para ingreso de datos de nuevo aspirante

CLUB INFANTAS
DATOS DEL ASPIRANTE

DATOS PERSONALES

Cedula:

Nombre:

Apellidos:

Edad: Fecha nacimiento:

Sexo: Estado Civil:

Dirección:

Barrio:

Telefono Fijo Celular:

E-mail:

Fotografía

FORMACIÓN ACADÉMICA Y COMPLEMENTARIA

Formación Académica:

Registro: 5 de 5

Vista Formulario

Figura # 50 .Formulario para ver el currículum de un aspirante

The screenshot shows a Microsoft Access database form titled "CURRICULO DEL ASPIRANTE" for "CLUB INFANTAS". The form is divided into two main sections: "DATOS PERSONALES" and "FORMACIÓN ACADÉMICA Y COMPLEMENTARIA". The "DATOS PERSONALES" section contains the following fields:

Cedula:	28351839		
Nombre:	ERIKA		
Apellidos:	SANTIS MATEUS		
Edad:	25	Fecha nacimiento:	17/12/1979
Sexo:	Femenino	Estado Civil:	Soltero(a)
Dirección:	CALLE 10 No. 34-67		
Barrio:	CINCUENTENARIO		
Telefono Fijo:	6204855	Celular:	3152024513
E-mail:	olgalucicia123@yahoo.es		

A photograph of a woman, Erika Santis Mateus, is displayed next to the personal data fields. The form is displayed in a Microsoft Access window titled "Microsoft Access - [Currículo del Aspirante]". The window shows the standard Microsoft Office interface with a menu bar (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Registros, Herramientas, Ventana) and a toolbar. The status bar at the bottom indicates "Registro: 1 de 1" and "Vista Formulario".

- Informes es un método eficaz de presentar los datos en formato impreso. Ya que puede controlar el tamaño y aspecto de todos los elementos de un informe, puede mostrar la información como desee verla. En la base de datos para la parte de selección se elaboraron dos clase de informes: Informe de la selección de personas por cargos y múltiple. (Ver figura # 51).

Figura # 51 .Informe de la selección de personas por cargo

Nombre	Apellidos	Edad Sexo	Cargo	Experiencia	Formación Académica	Formación Complementaria	Telef domicilio	Telef móvil
CLAUDIA	MORALES DIAZ	25 Femenino	Secretaria	12 meses	Cap. SEN	Cursos de Servicio	6212191	3151209443
LEONIA	MORANTE	30 Femenino	Secretaria	12	Aplicada Se la	Informática Básica	6226548	3102196489
OLGA LUCIA	RINCO EL PEÑA	25 Femenino	Secretaria	6	Cap. SEN	Cursos de Servicio	6204856	3152024513

Venez, 14 de Octubre de 2005 Página 1 de 1

La selección de base de datos termina cuando se imprime el informe, el cual sirve para realizar las siguientes fases del proceso de selección (Ver figura # 40).

7.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Por resultados de la encuesta de satisfacción al cliente el Ing. JORGE SAÚL ROCHA, aprobó la iniciativa de las practicantes de realizar una evaluación de desempeño al personal del CLUB INFANTAS con el objetivo de detectar necesidades de formación en el personal, propiciando a su vez su desarrollo.

Se realizó dos tipos de evaluación de desempeño, la primera dirigida a la parte directiva (Ver figura # 52) y la segunda a la parte administrativa, de mantenimiento y servicio de la empresa. (Ver figura # 53). El formato está basado en el diseño de la Ing. MIRYAM ROBAYO, Profesional en Gestión de calidad.

Para evitar sesgo en los resultados de la evaluación se determinó que el evaluado debía tener tres evaluadores escogidos según el cargo y la jerarquía dentro de la organización, el primer evaluador fue de un cargo superior al evaluado, (Denominado evaluador A); el segundo evaluador fue de un cargo medio o en ocasiones del mismo rango, (Denominado evaluador B); y el tercer evaluador fue de un cargo inferior al del evaluado, (Denominado evaluador C). (Ver tabla # 43)

Para determinar la Frecuencia de la Evaluación de Desempeño se presentó ante la Junta Directiva alternativas para el personal de contrato a término fijo y para el personal de contrato indefinido de acuerdo con los criterios de duración del contrato y la frecuencia con la cual se realizaran las evaluaciones. (Ver tabla # 42). Decidieron que el tiempo correspondiente para realizar las evaluaciones de desempeño para el personal de contrato a término fijo, teniendo en cuenta que la mayoría de los contratos tienen una duración de seis meses su frecuencia será al finalizar el periodo de prueba y al final del contrato. Para el personal de contrato indefinido su frecuencia será cada seis meses.

Tabla # 42. Frecuencia de la Evaluación de Desempeño

Personal Contrato de Fijo				Personal Contrato Indefinido
Duración contrato (t)	$t \leq 6$ meses	$6 < t < 12$	$t \geq 12$	$t = \alpha$
Frecuencia	Al final del periodo de prueba y al final del contrato	Al final del periodo de prueba, a la mitad y al final del contrato	Final del periodo de prueba, cada 6 meses	Cada 6 meses


Fuente: Autor

Tabla # 43. Evaluado Vs. Evaluadores

Grupo	CARGO		
	EVALUADO	A	B C
Personal Directivo	Gerente	Presidente	Personal Directiva
	Contador	Gerente	Personal Directiva
	Supervisor Almacén	Gerente	Personal Directiva
	Supervisor Zona Social	Gerente	Personal Directiva
	Supervisor Zona Deportes	Gerente	Personal Directiva
	Supervisor Mantenimiento	Gerente	Personal Directiva
	Asistente Contador	Gerente	Contador
	Deducciones	Gerente	Contador
	Nomina	Gerente	Contador
	Tesorería	Gerente	Contador
Personal Administrativo	Facturación	Gerente	Contador
	Credito	Gerente	Contador
	Atención y Servicio al Cliente	Gerente	Gerente /Personal Directivo
	Secretaría Deportes	Gerente	Coordinador Deportes
	Mensajero	Gerente	Gerente /Personal Directivo
	Secretaría Gerencia	Gerente	Gerente /Personal Directivo
	Auxiliar Almacén	Gerente	Supervisor Almacén
	Barman	Supervisor Zona Social/ Deportiva	Auxiliar Bar
	Auxiliar Bar	Supervisor Zona Social/ Deportiva	Barman
	Maitre	Supervisor Zona Social/ Deportiva	Barman
Personal Servicio	Mesero	Supervisor Zona Social/ Deportiva	Maitre
	Operador de Sonido D.J.	Supervisor Zona Social	Atención y Servicio al Cliente
	Canchero	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Piscinero	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Enfermera	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Alfariil	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Vigilante	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Electricista	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Aseadora	Supervisor Mantenimiento	Aseadora Mayor
	Aseadora Mayor	Supervisor Mantenimiento	Aseadora
Personal Mantenimiento	Carpintero	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Conductor	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Aprendiz SENA	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Jardinero	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Pintor	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
	Oficios Varios	Supervisor Mantenimiento	Personal Mantenimiento
			Personal Administrativo
			Personal Administrativo
			Personal Administrativo
			Personal Administrativo

Fuente: Autor

Figura # 52 .Evaluación de Desempeño para personal Directivo.

 CLUB INFANTAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 172		
			F. Elaboración		
	EVALUACIÓN DEL DES EMPEÑO PARA PERSONAL DIRECTIVO		20	07	2005

CLUB INFANTAS, ha elaborado la siguiente encuesta con el objeto de detectar necesidades de formación en el personal, propiciando a su vez su desarrollo. Favor diligenciarla teniendo en cuenta que la calificación varía entre 1 y 5 de menor a mayor.

NOMBRE: _____
 CARGO _____ FECHA: _____

FACTORES	A	B	C	Puntaje Obtenido Promedio	Puntaje Obtenido Burbuja
----------	---	---	---	---------------------------------	--------------------------------

LIDERAZGO (20 Puntos)


1. Apoya la participación del personal bajo su cargo en la toma de decisiones.					
2. Inculca responsabilidad, motiva y administra cualquier cambio que impacte las labores propias de la prestación del servicio.					
3. Confía y delega funciones y es ejemplo de respeto, responsabilidad y atención.					
4. Planifica, fija objetivos, desarrolla estrategias y programas en lo referente a las actividades propias del proceso en el que participa.					

INICIATIVA (20 Puntos)

1. Innova permanentemente, aportando ideas originales y prácticas.					
2. Adopta sistemas y procedimientos adecuados para mejorar y simplificar el trabajo que dirige y ejecuta.					
3. Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.					
4. Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.					

ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO (20 Puntos)

1. Cumple las funciones asignadas por la empresa.					
2. Cumple las políticas y objetivos de la empresa desde su puesto de trabajo.					
3. Cumple las instrucciones y reglamentos impartidos por la empresa.					
4. Protege los equipos y materiales de trabajo y supervisa sobre el cuidado de los mismos.					

 CLUB INFANCIAS	CLUB INFANTIL SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO		Pag. 272		
			F. Elaboración		
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL DIRECTIVO		20	07	2005

FACTORES	A	B	C	Puntaje Obtenido Promedio	Puntaje Obtenido Subtotal
----------	---	---	---	---------------------------------	---------------------------------

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD (20 Puntos)

1. Su ausencia en el puesto de trabajo es justificada					
2. El personal bajo su cargo es puntal y su ausencia es justificada					
3. La empresa siempre puede contar con su presencia					
4. Es puntual en su asistencia a los comites y reuniones convocadas por la empresa.					

COLABORACION (20 Puntos)

1. Presta ayuda los de mas empleados cuando se lo solicitan					
2. Unenta, da informacion, medios y metodos para solucionar las dificultades que encuentran en el desarrollo de las actividades					
3. Se puede contar con su disposicion y aporte de trabajo extra incondicional en los momentos en que lo requiera la empresa					
4. Cooperera en el mantenimiento de los proyectos realizados en la empresa.					
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO					

Aspectos a Mejorar

A. _____

B. _____

C. _____


Sugerencia de capacitación/Formación

A. _____

B. _____

C. _____

Figura # 53 .Evaluación de Desempeño para personal Administrativo, Servicio y Mantenimiento.

 CLUB INFANTAS	CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO	Pág. 1/2		
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO-SERVICIO - MANTENIMIENTO	F. Elaboración:		
		13	07	2005

CLUB INFANTAS, ha elaborado la siguiente encuesta con el objeto de detectar necesidades de formación en el personal, propiciando a su vez su desarrollo. Favor diligenciarla teniendo en cuenta que la calificación varía entre 1 y 5 de menor a mayor.

NOMBRE: _____

CARGO _____

FECHA: _____

FACTORES	A	B	C	Puntaje Obtenido Promedio	Puntaje Obtenido Subtotal
----------	---	---	---	---------------------------------	---------------------------------

CALIDAD DEL TRABAJO (20 Puntos)


1. La precisión en la ejecución y la presentación de los trabajos que desarrolla, permite utilizarlos con confianza.					
2. Demuestra un compromiso serio, dinámico y receptivo con los procedimientos de sus tareas					
3. Entrega los trabajos asignados en el tiempo requeriendo					
4. Tiene un orden y método en la organización de su trabajo.					

INICIATIVA (20 Puntos)

1. Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.					
2. Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.					
3. Aporta frecuentemente ideas prácticas que mejoran y simplifican su trabajo.					
4. Afronta con decisión y propiedad las situaciones de riesgo e incertidumbre , tomando decisiones adecuadas bajo presión					

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD (20 Puntos)

1. Es puntal en el cumplimiento de la jornada de trabajo					
2. Se puede contar con la disposición y aporte de trabajo extra e incondicional en los momentos en que la empresa lo requiera					
3. Su ausencia en el puesto de trabajo, si ello sucede es justificada					
4. Asiste puntualmente a las reuniones o citaciones de trabajo que fija su jefe inmediato					

 CLUB INFANCIAS	CLUB INFANCIAS SOCIAL, CULTURAL Y RECREATIVO		Pág. 272		
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO-SERVICIO - MANTENIMIENTO		F. Elaboración		
			13	07	2005

FACTORES	A	B	C	Puntaje Obtenido Promedio	Puntaje Obtenido Subtotal
----------	---	---	---	---------------------------------	---------------------------------

RELACIONES CON OTROS (20 Puntos)

1. Es educado y atento con los clientes, superiores y compañeros de trabajo.					
2. Presta ayuda a sus compañeros de trabajo, si es posible los orienta en la solución de problemas					
3. Cooperar en actividades propias de formación					
4. Actúa con un enfoque claro sobre el trabajo en equipo					

CUIDADO CON ELEMENTOS Y EQUIPOS (20 Puntos)

1. Procura cumplir con los requisitos mínimos de mantenimiento y cuidado de equipos y elementos utilizados para su actividades					
2. Es previsor y lógico en lo referente a gasto de materiales y equipo.					
3. Utiliza en la mejor forma y con el mínimo desperdicio, los elementos a su disposición para el cumplimiento de su trabajo					
4. Es ordenado y aseado en su sitio lugar de trabajo					
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO					

Aspectos a Mejorar

A.

B.

C.

Sugerencia de capacitación/Formación

A.

B.

C.

7.4.1. PARÁMETROS Y FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Para la medición de la evaluación de desempeño se tuvo en cuenta factores de evaluación tanto para el personal Directivo como para el personal Administrativo, de Mantenimiento y Servicio.

7.4.1.1. Factores de evaluación personal Directivo.

Los factores de evaluación son: liderazgo, iniciativa, actitud respecto al trabajo, colaboración, asistencia y puntualidad.

7.4.1.2. Factores de evaluación personal Administrativo, Mantenimiento y de Servicio.

Los factores de evaluación son: calidad en el trabajo, iniciativa, asistencia y puntualidad, relaciones con otros y cuidado con elementos y equipos.

Cada factor de evaluación tiene un peso de 20 puntos luego la sumatoria de la Evaluación de desempeño es de un equivalente de 100 puntos

Los resultados se presentaron de dos formas: la primera fue de manera general por persona, está representada por la sumatoria promedio de todos los puntos dados por los tres evaluadores a cada factor, luego este resultado es comparado con la tabla de rango para ponderación de la evaluación de desempeño. (Ver Tabla # 44).

La segunda forma de presentar los resultados fue por cada factor, que permite medir en detalle y poder establecer que fallas se presentan por persona según los factores establecidos, este resultado es comparado con la tabla de rango para ponderación por factores. (Ver Tabla # 45).

Tabla # 44. Rango para ponderación de la Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN	RANGO (Puntos)
Personal Apto	PTO > 80
Personal Apto Condicional	60 < PTO ≤ 80
Personal No Apto	PTO ≤ 60

Fuente: Autor

PTO= Puntaje Total Obtenido

Tabla # 45. Rango para ponderación por Factores

CALIFICACIÓN	RANGO (Puntos)
Excelente	POS > 19
Bueno	17 < POS ≤ 19
Regular	12 < POS ≤ 17
Inaceptable	POS ≤ 12

Fuente: Autor

POS= Puntaje Obtenido Subtotal

7.4.2. HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

A continuación presentaremos la elaboración de la herramienta informática para evaluar el desempeño del personal, esta herramienta informática fue de ayuda para el gerente Dr. JORGE BARRETO DANIELS, debido a que se pudo conocer las necesidades de capacitación o formación además determinar el nivel en que se encontraba el personal del club.

Se determino con el gerente, que la evaluación de desempeño se realizaría al personal de contrato a término indefinido y fijo para un total 48 evaluados.

Además por medio de la tabla # 43 Evaluado Vs Evaluador, se eligieron los evaluadores, el proceso para determinar estas personas se debía tener en cuenta los siguientes aspectos (Ver figura # 54):

- El evaluador debe tener contacto laboral directo con el evaluado.
- Evitar al máximo que el evaluador tuviera conflictos con el evaluado.

Figura # 54 .Tabla de evaluados vs evaluadores del CLUB INFANTAS

1 2 3	Tipo de Evaluación del Desempeño	CARGO			
		EVALUADO	A	B	C
4	Personal Directivo	Jorge Barreto	Pedro Zambrano	Eduardo Marmol	Lesvia Elena Rangel
5		Carlos Toro	Jorge Barreto	Marcelino Romero	Ana Julia Oviedo Mejia
6		Marcelino Romero	Jorge Barreto	Alberto Zuleta	Nicomedez Florez
7		Eduardo Marmol	Jorge Barreto	Angelmina Dominguez	Eusebio Mendoza
8		Angelmina Dominguez	Jorge Barreto	Eduardo Marmol	Osman Agamez
9		Guillermo Jaimes	Jorge Barreto	Eduardo Marmol	Roberto Torres Ballesteros
10		Alberto Zuleta	Jorge Barreto	Marcelino Romero	Manuel Navarro
11		Ana Julia Oviedo Mejia	Jorge Barreto	Carlos Toro	Sabirna Petro Rueda
12		Fanny Cecilia Quintero	Jorge Barreto	Carlos Toro	Ruth Moreno B
13		Luz Marina Quiñonez	Jorge Barreto	Carlos Toro	Amanda Morales
14	Personal Administrativo	Amanda Morales	Jorge Barreto	Carlos Toro	Luz Marina Quiñonez
15		Ruth Moreno B	Jorge Barreto	Carlos Toro	Fanny Cecilia Quintero
16		Sabirna Petro Rueda	Jorge Barreto	Carlos Toro	Ana Julia Oviedo Mejia
17		Mariela Ordoñez Rico	Jorge Barreto	Lesvia Elena Rangel	Sabirna Petro Rueda
18		Zulma Peña	Jorge Barreto	Angelmina Dominguez	Luz Marina Quiñonez
19		Enedies Galeth Ortiz	Jorge Barreto	Eduardo Marmol	Lesvia Elena Rangel
20		Lesvia Elena Rangel	Jorge Barreto	Alberto Zuleta	Enedies Galeth Ortiz
21		Nicomedez Florez	Jorge Barreto	Marcelino Romero	Lesvia Elena Rangel
22		Alfonso Rubio	Eduardo Marmol	Cayetano Campos Silva	Eusebio Mendoza
23		Hugo Amaris	Eduardo Marmol	Cayetano Campos Silva	Manuel Navarro
24	Orlando Vanegas	Angelmina Dominguez	Carlos Arturo Montes Bonilla	Osman Agamez	
25	Dagoberto Sanchez	Angelmina Dominguez	Carlos Arturo Montes Bonilla	Roberto Torres Ballesteros	
26	Efrain Vargas	Eduardo Marmol	Cayetano Campos Silva	Tomas Anaya Anaya	
27	Cayetano Campos Silva	Eduardo Marmol	Alfonso Rubio	Eusebio Mendoza	
28	Carlos Arturo Montes Bonilla	Angelmina Dominguez	Orlando Vanegas	Manuel Navarro	

Para entender la metodología de la herramienta se hará por medio de un ejemplo. La herramienta informática fue diseñada en Microsoft Excel, de la siguiente manera:

- Se diseño a cada evaluador un documento en Excel (ver figura # 55), como se puede observar el icono señalado corresponde al documento de un evaluador para este caso el contador. Este documento contiene la evaluación de desempeño en una hoja de cálculo con las personas que cada uno tiene que evaluar. (Ver figura # 56). Como se puede observar en la figura, señalado por un rectángulo se encuentran varios evaluados y en el círculo indica el evaluador, para este caso es el contador quien evaluó al personal que está a su cargo en el departamento de contabilidad. La evaluación de desempeño mostrada en esta figura # 56 es la misma evaluación de la figura # 53

Figura # 55 .Icono de los documentos en Excel de los evaluadores

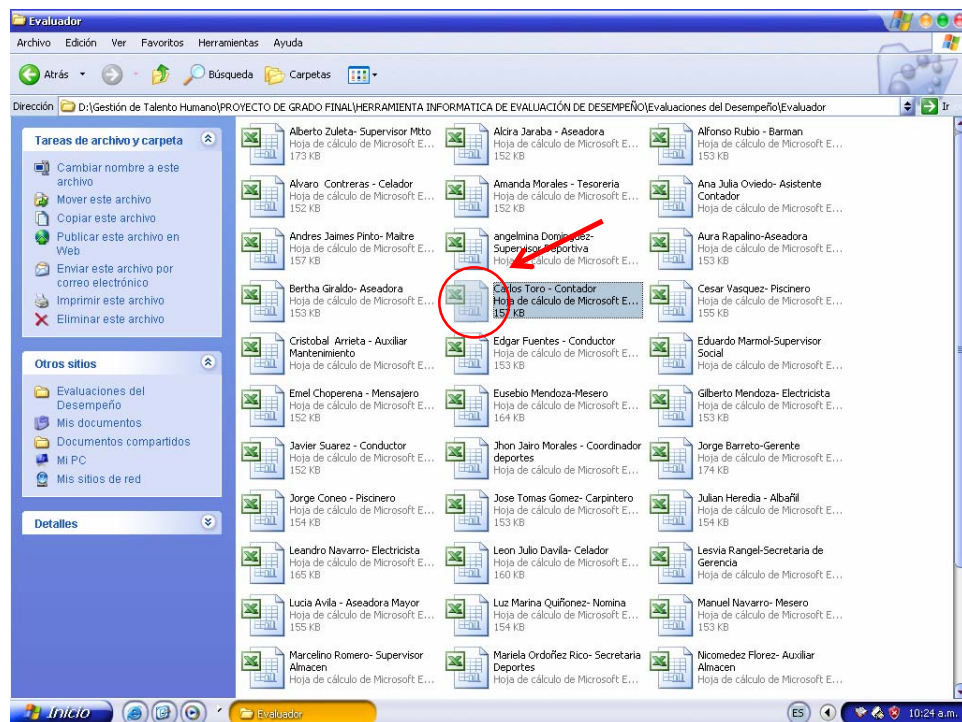


Figura # 56 .Evaluación de desempeño por evaluador

Microsoft Excel - Carlos Toro - Contador

Archivo Edición Ver Injertar Formato Herramientas Datos Veggana ?

Escriba una pregunta

C7 Ana Julia Oviedo

Evaluador

Evaluated

CARACTERISTICAS

CALIDAD DEL TRABAJO (20 Puntos)

	Ana Julia Oviedo	Fanny C. Quintero	Luz Marina Quiñonez	Amanda Morales	Ruth Moreno B	Sabina
1. La precisión en la ejecución y la presentación de los trabajos que desarrolla, permite utilizarlos con confianza.	4,5	4,5	4,0	4,0	4,2	
2. Demuestra un compromiso serio, dinámico y receptivo con los procedimientos de sus tareas.	4,5	4,5	4,0	4,0	4,2	
3. Entrega los trabajos asignados en el tiempo requerido.	4,5	4,5	4,0	4,0	4,2	
4. Tiene un orden y método en la organización de su trabajo.	4,5	4,5	4,0	4,0	4,2	
SUB TOTAL 1	18	18	16	16	16,8	

INICIATIVA (20 Puntos)

	Ana Julia Oviedo	Fanny C. Quintero	Luz Marina Quiñonez	Amanda Morales	Ruth Moreno B	Sabina
1. Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	4,5	4,5	4,0	3,8	4,0	
2. Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	
3. Porta frecuentemente ideas practicas que mejoran y simplifican su trabajo.	4,5	4,5	4,0	3,8	4,0	

Lista

Inicio Microsoft Excel - Carl... NUM 10:29 a.m.

- Luego cada resultado obtenido por cada evaluador va otro documento de Excel, donde se encuentra la evaluación de desempeño de cada evaluado. Esta consta de dos (2) hojas de cálculo denominada Resultados evaluación y la otra denomina sugerencia capitación. (Ver figura # 57).

Figura # 57 .Evaluación de desempeño para Evaluado (Parte Superior en la hoja de cálculo denominada Resultados evaluación).

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Microsoft Excel - Ana Julia Oviedo Mejía". The spreadsheet contains a performance evaluation form for "CLUB INFANTAS SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO". The form is for the "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO- SERVICIO - MANTENIMIENTO" as of "FECHA: 22 DE AGOSTO DE 2005". The evaluated person is "ANA JULIA OVIEDO MEJIA" with the position "ASISTENTE CONTADOR".

The form is divided into two main sections: "CALIDAD DEL TRABAJO (20 Puntos)" and "INICIATIVA (20 Puntos)". Each section has a table with columns for evaluators A, B, and C, and columns for "Puntaje Obtenido Promedio" and "Puntaje Obtenido".

CALIDAD DEL TRABAJO (20 Puntos)		A	B	C	Puntaje Obtenido Promedio	Puntaje Obtenido
1.	La precisión en la ejecución y la presentación de los trabajos que desarrolla, permite utilizarlos con confianza.	4,5	4,5	4	4,33	16,50
2.	Demuestra un compromiso serio, dinámico y receptivo con los procedimientos de sus tareas.	4,5	4,5	4	4,33	
3.	Entrega los trabajos asignados en el tiempo requerido.	4	4,5	3,5	4,00	
4.	Tiene un orden y método en la organización de su trabajo.	4	4,5	3	3,83	
INICIATIVA (20 Puntos)		A	B	C	Puntaje Obtenido Promedio	Puntaje Obtenido
1.	Encuentra soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	4,5	4,5	4	4,33	16,67
2.	Se adapta fácilmente a situaciones y métodos nuevos.	4,5	4,5	3,5	4,17	
3.	Busca constantemente formas nuevas y mejores de hacer su trabajo.					

In the image, a red oval highlights the columns for evaluators A, B, and C in the "CALIDAD DEL TRABAJO" section, with the word "Evaluadores" written in red above it. A pink box highlights the "Evaluado" section, and another pink box highlights the name "ANA JULIA OVIEDO MEJIA".

Se puede observar en la hoja de cálculo, lo señalado con el ovalo son los evaluadores A, B y C. y el evaluado quien es la asistente del contador (Ana Julia Oviedo). En la figura # 54 se puede observar que la Sra. Ana Julia Oviedo (asistente del contador), se encuentra evaluada por los evaluadores que son Sr. Jorge Barreto- Gerente (Evaluador A), Sr. Carlos Toro – Contador (Evaluador B) y Sra. Sabirna Petro- Auxiliar de atención y servicio al cliente (Evaluador C).

En la figura # 58 se muestra el puntaje total obtenido por el evaluado, señalado por un círculo. Las sugerencias de capacitación/formación y aspectos a mejorar dados por los evaluadores se encuentran en la hoja de cálculo denominada sugerencia de capacitación (ver figura # 59).

Figura # 58 .Evaluación de desempeño para evaluado (Parte inferior en la hoja de cálculo denominada Resultados evaluación).

	A	B	C	Puntaje Obtenido Promedio	Puntaje Obtenido
RELACIONES CON OTROS (20 Puntos)					
1. Es educado y atento con los superiores y compañeros de trabajo.	4,5	5	4,5	4,67	18,33
2. Presta ayuda a sus compañeros de trabajo, si es posible los orienta en la solución de problemas	4,5	5	4,5	4,67	
3. Coopera en actividades propias de formación	4	5	4,5	4,50	
4. Actúa con un enfoque claro sobre el trabajo en equipo.	4	5	4,5	4,50	
CUIDADO CON ELEMENTOS Y EQUIPOS (20 Puntos)					
1. Procura cumplir con los requisitos mínimos de mantenimiento y cuidado de equipos y elementos utilizados para su actividades	4,5	5,0	4,0	4,50	17,17
2. Es previsor y lógico en lo referente a gasto de materiales y equipo	4,0	5,0	4,5	4,50	
3. Utiliza en la mejor forma y con el mínimo desperdicio, los elementos a su disposición para el cumplimiento de su trabajo	4,0	5,0	3,0	4,00	
4. Es ordenado y aseado en su sitio lugar de trabajo	4,5	5,0	3,0	4,17	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO					87,00

Figura # 59 .Evaluación de desempeño para evaluado (Hoja de cálculo denominada Sugerencia capacitación)

ASPECTOS A MEJORAR	A	B	C
1	Motivación	0	Falta de Compañerismo
2		0	
3			0

SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN	A	B	C
1	Atención y Servicio al Cliente	Actualización contable	Trabajo en equipo
2		Capacitación SIIISO	Curso basico office
3			

- La herramienta informática en Excel permitió diseñar un documento que puede observar los resultados de los factores y de evaluación de desempeño por grupo (Ver figura # 60 y # 61). Los grupos están conformado: personal directivo, personal administrativo, personal servicio y personal mantenimiento (tabla # 43).

Los resultados de los factores por grupo son relacionados con la tabla # 45 (Rango para ponderación de los factores), los cuales permite medir en que rango de calificación se encuentra cada factor por grupo, sea área Directiva, administrativa, mantenimiento o de servicio.

Los resultados de la evaluación de desempeño por grupo son relacionados con la tabla # 44 (Rango para ponderación de la evaluación de desempeño) con los cuales puedo medir el puntaje obtenido total para saber si el grupo esta conformado por personal apto, apto condicional o no apto.

Figura # 60 .Resultado de los factores por grupo

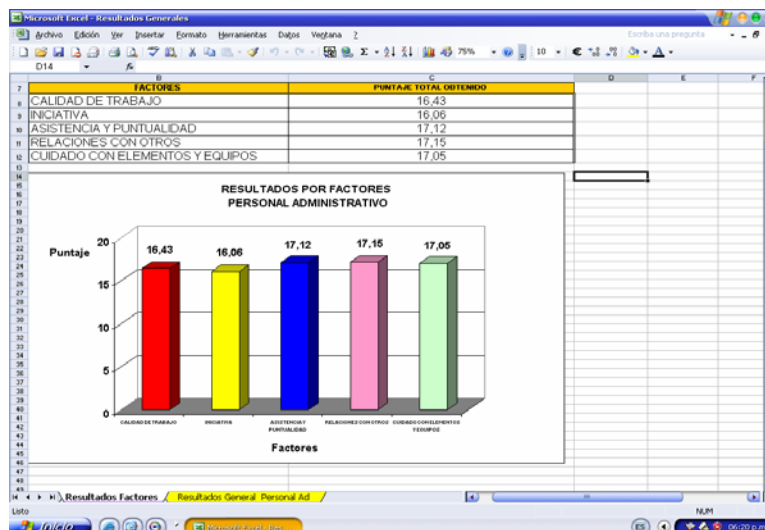
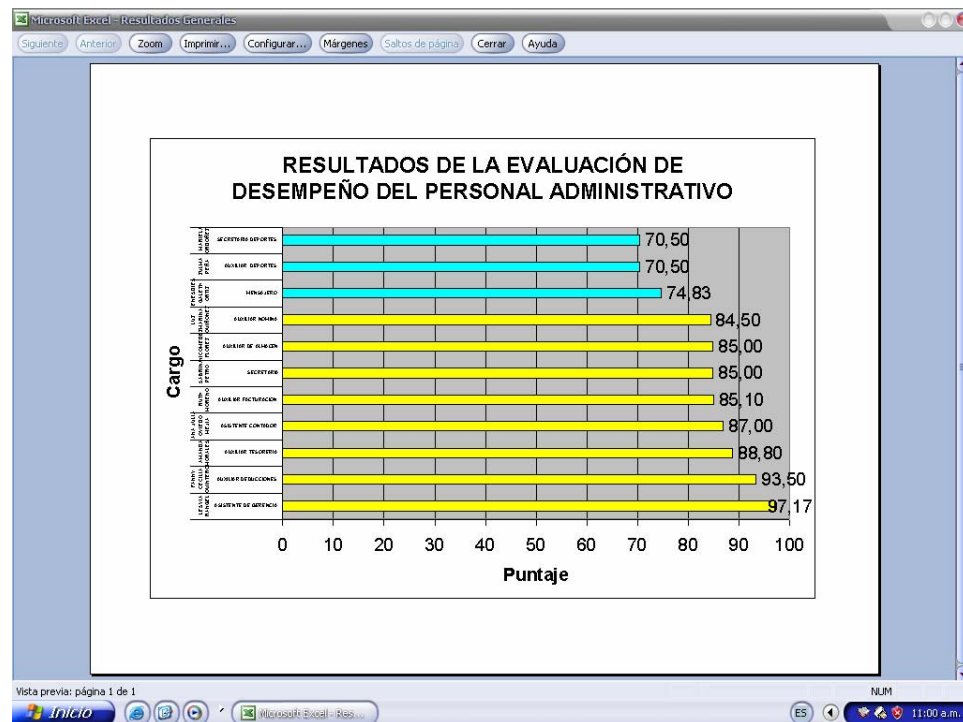


Figura # 61 .Resultado general de la evaluación de desempeño por grupo

PERSONAL DIRECTIVO	CARGO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO
LESVIA RANGEL	ASISTENTE DE GERENCIA	97,17
FANNY CECILIA QUINTERO	AUXILIAR DEDUCCIONES	93,50
AMANDA MORALES	AUXILIAR TESORERIA	88,80
ANA JULIA OVIEDO MEJIA	ASISTENTE CONTADOR	87,00
RUTH MORENO	AUXILIAR FACTURACIÓN	85,10
SABRINA PETRO	SECRETARIA	85,00
NICOMEDEZ FLOREZ	AUXILIAR DE ALMACÉN	85,00
LUZ MARINA QUINONEZ	AUXILIAR NOMINA	84,50
ENESDIES GALETH ORTIZ	MENSAJERO	74,83
ZULMA PEÑA	AUXILIAR DEPORTES	70,50
MARIELA ORDÓNEZ	SECRETARIA DEPORTES	70,50
RESULTADOS POR GRUPO		83,81

EVALUACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO
PERSONAL APTO	80-100 Puntos
PERSONAL APTO CONDICIONAL	60-80 Puntos
PERSONAL NO APTO	<60 Puntos

Figura # 62 .Grafica resultados general de la evaluación de desempeño por grupo



- Adicionalmente esta herramienta informática en Excel permite crear un documento en el cual se puede observar el resultado general del personal desde el punto de vista de los factores (Ver figura # 52), como la evaluación de desempeño general (Ver figura # 53). Al igual que el punto anterior los resultados se relacionan con las tablas de rango de ponderación de factores y evaluación de desempeño.

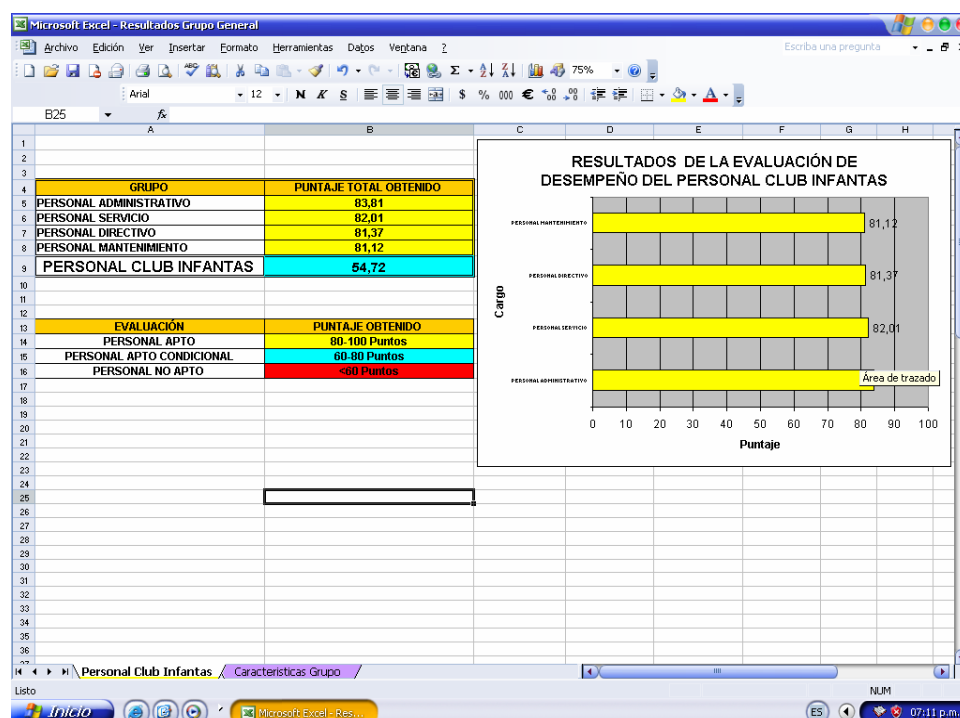
Figura # 63 .Resultados generales de los factores del personal

The screenshot shows an Excel spreadsheet with two tables. The first table (rows 4-9) compares 'FACTORES' with 'PERSONAL DIRECTIVO'. The second table (rows 12-17) compares 'FACTORES' with five personnel categories: 'PERSONAL ADMINISTRATIVO', 'PERSONAL SERVICIO', 'PERSONAL MTO ASEADORA', 'PERSONAL MTO GENERAL', and 'PERSONA TECN'. The scores are numerical values representing performance metrics.

FACTORES	PERSONAL DIRECTIVO
LIDERAZGO	15,31
INICIATIVA	15,21
ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO	17,01
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	16,95
COLABORACIÓN	16,88

FACTORES	PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL SERVICIO	PERSONAL MTO ASEADORA	PERSONAL MTO GENERAL	PERSONA TECN
CALIDAD DE TRABAJO	16,43	16,75	15,38	17,06	14,
INICIATIVA	16,06	15,88	14,90	16,79	14,
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	17,15	17,24	15,93	17,45	17,
RELACIONES CON OTROS	17,15	15,82	15,48	16,72	16,
CUIDADO CON ELEMENTOS Y EQUIPOS	17,05	16,33	15,90	17,21	15,

Figura # 64 .Resultados generales de la evaluación de desempeño del personal.



7.4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CLUB INFANTAS

La evaluaciones desempeño se realizaron en el mes de agosto de 2005 y se entregaron los resultados a Dr. JORGE BARRETO DANIELS gerente, el día 6 de septiembre de 2005, estos resultados de las evaluaciones de desempeño se utilizaron para detectar las necesidades de capacitación/formación del personal del CLUB INFANTAS, con los cuales se diseñó e implemento un programa de entrenamiento.

Los resultados arrojados por la herramienta informática fueron:

7.4.3.1. Resultados por factores.

Los resultados por factores se relacionaron según el grupo dentro de la organización, el directivo, administrativo, servicio y de mantenimiento; el primero que es el grupo directivo se encuentra en una calificación buena en cuanto actitud respecto al trabajo, lo cual describe el cumplimiento frente a la jornada de trabajo, la disposición y aporte de trabajo extra e incondicional en los momentos en que la empresa lo requiera, la ausencia justificada en el puesto de trabajo y la asistencia puntual a las reuniones o citaciones de trabajo, (Ver tabla # 46). En cuanto a liderazgo, iniciativa, colaboración, asistencia y puntualidad se debe mejorar en estos aspectos por medio de capacitación.

Tabla # 46. Resultados de los factores de la evaluación de desempeño del personal directivo

FACTORES	PERSONAL DIRECTIVO
LIDERAZGO	15,31
INICIATIVA	15,21
ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO	17,01
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	16,95
COLABORACIÓN	16,88

El segundo grupo que es el administrativo se encuentra en una calificación buena en cuanto a asistencia y puntualidad, relaciones con otros y el cuidado con elementos y equipos. En cuanto a calidad de trabajo e iniciativa se debe reforzar al personal en estos aspectos por medio de capacitaciones técnicas y otras motivacionales. (Ver tabla # 47)

El tercer grupo conformado por el personal de servicio encontramos deficiencia en aspectos como calidad de trabajo, cuidado con elementos y equipos, iniciativa y

relaciones con otros, se recomienda capacitar en cuanto a la parte técnica y la parte motivacional de la persona. Se encontró que la asistencia y puntualidad es favorable en este grupo. (Ver tabla # 47)

El cuarto grupo del personal de mantenimiento obtuvo en cada factor un mismo rango de calificación, regular, el cual no es favorable, por lo tanto se recomienda capacitar en la parte motivacional y la parte técnica, para mejorar en estos aspectos. (Ver tabla # 47)

Mantenimiento es el área en que se encuentra conformada por aseadoras, técnicos y no técnicos, la calificación por factores en ésta área fue regular y se optó por sacar resultados de acuerdo a cada subgrupo, lo cual muestra que el personal no técnico se encuentra mejor que los otros dos subgrupos, en factores como calidad de trabajo, cuidado con elementos y equipos, asistencia y puntualidad. (Ver tabla # 48)

Tabla # 47. Resultados de los factores de la evaluación de desempeño del personal administrativo, de servicio y de mantenimiento

FACTORES	PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL SERVICIO	PERSONAL DE MANTENIMIENTO	PUNTAJE PROMEDIO
CALIDAD DE TRABAJO	16,43	16,75	15,57	16,25
INICIATIVA	16,06	15,88	15,56	15,83
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	17,15	17,24	16,89	17,09
RELACIONES CON OTROS	17,15	15,82	16,27	16,41
CUIDADO CON ELEMENTOS Y EQUIPOS	17,05	16,33	16,10	16,49

Tabla # 48. Resultado de factores de la evaluación de desempeño del personal de mantenimiento en sus tres subgrupos

PERSONAL DE MANTENIMIENTO			
FACTORES	PERSONAL MTTO ASEADORA	PERSONAL MTTO NO TECNICO	PERSONAL MTTO TECNICO
CALIDAD DE TRABAJO	15,38	17,06	14,28
INICIATIVA	14,90	16,79	14,98
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	15,93	17,45	17,30
RELACIONES CON OTROS	15,48	16,72	16,62
CUIDADO CON ELEMENTOS Y EQUIPOS	15,90	17,21	15,18

7.4.3.2. Resultados de la evaluación del desempeño.

Los resultados fueron entregados al gerente JORGE BARRETO DANIELS, el cual hizo la comparación con el rango para ponderación de la Evaluación de Desempeño (Ver tabla # 44).

El gerente citó a cada uno de los evaluados y de forma individual mostró los resultados de la evaluación de desempeño, los aspectos a mejorar y sugerencia de capacitación. Se otorgó a los evaluados que obtuvieron un puntaje total entre 80 a 100 puntos, un día de descanso compensado. Al personal que se encontró por debajo de 60 puntos le hizo firmar una carta donde el empleado se comprometía a mejorar las falencias detectadas por la evaluación de desempeño.

Tabla # 49. Resultados de la evaluación del desempeño del personal directivo

CARGO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO
GERENTE	89,47
CONTADOR	88,37
SUPERVISOR MANTENIMIENTO	87,47
SUPERVISOR ZONA SOCIAL	86,00
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	78,83
SUPERVISOR ZONA DEPORTIVA	73,33
SUPERVISOR DE ALMACEN	66,10
TOTAL	81,37

Tabla # 50. Resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo

CARGO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO
ASISTENTE DE GERENCIA	97,17
AUXILIAR DEDUCCIONES	93,50
AUXILIAR TESORERIA	88,80
ASISTENTE CONTADOR	87,00
AUXILIAR FACTURACIÓN	85,10
SECRETARIA	85,00
AUXILIAR DE ALMACÉN	85,00
AUXILIAR NOMINA	84,50
MENSAJERO	74,83
AUXILIAR DEPORTES	70,50
SECRETARIA DEPORTES	70,50
TOTAL	83,81

Tabla # 51. Resultados de la evaluación del desempeño del personal de servicio

CARGO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO
MESERO 1	91,67
MESERO 2	90,17
MESERO 3	89,00
MESERO 4	88,17
BARMAN 1	87,00
AUXILIAR BAR 1	82,33
BARMAN 2	82,00
BARMAN 3	77,00
MAITRE 1	76,33
MESERO 5	76,00
AUXILIAR BAR 2	75,33
BARMAN 4	69,17
TOTAL	82,01

Tabla # 52. Resultados de la evaluación del desempeño del personal de mantenimiento

CARGO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO
PISCINERO 1	99,67
ASEADORA MAYOR 1	94,30
ASEADORA 1	89,33
CELADOR 1	85,00
CELADOR 2	84,20
CELADOR 3	84,00
ASEADORA 2	84,00
PISCINERO 2	83,73
CONDUCTOR1	83,67
CARPINTERO 1	81,80
ALBAÑIL 1	80,27
ASEADORA 3	78,83
ELECTRICISTA1	78,83
CONDUCTOR 2	76,33
ELECTRICISTA 2	72,50
ASEADORA 4	41,50
TOTAL	81,12

Tabla # 53. Resultados de la evaluación del desempeño del personal del CLUB INFANTAS

GRUPO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO
PERSONAL ADMINISTRATIVO	83,81
PERSONAL SERVICIO	82,01
PERSONAL DIRECTIVO	81,37
PERSONAL MANTENIMIENTO	81,12
PERSONAL CLUB INFANTAS	82,08

CAPITULO 8.
PROGRAMA DE DESARROLLO DE
PERSONAS

8. PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAS.

Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño se entregaron y fueron analizados en reunión de Junta Directiva el día 24 de agosto de 2005 en la cual se concluyó buscar convenios con la Universidad Industrial de Santander seccional Barrancabermeja y la Universidad Cooperativa de Colombia para apoyar las acciones de mejora en programas de capacitación en el área motivacional y en otros aspectos como el desarrollo de proyectos y asesorías en el CLUB INFANTAS.

También se hicieron contactos con el SENA de Barrancabermeja y Bucaramanga a través del envío de cartas donde se solicitaba capacitaciones para el personal de la empresa.

Otras entidades como SPAZIO Liderazgo Interactivo y SER MARKETING Capacitación y Actualización remitieron propuestas de capacitación en las cuales explicaban el objeto, el contenido y duración de cada seminario taller que ofrecen, también incluyeron las hojas de vida de los conferencistas y el costo por hora de capacitación. (Ver anexo C).

8.1. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

Las capacitaciones iniciaron el 20 de abril de 2005 en el salón Cusiana, en dos secciones, la primera a las 9 a.m. y la segunda a las 2 p.m., el seminario taller se denominó "Mejorando el ambiente laboral", con la participación del Dr. LAERCIO BEJARANO REYES facilitador certificado por la Acción Internacional con la Metodología de Dialogo de Gestiones para América Latina, recientemente designado facilitador en el Proyecto Fomento del Espíritu Empresarial Liderado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y moderador en procesos de

Prospectiva y Planeación estratégica. El contacto con el conferencista se logró a través de Ing. SERGIO IGNARDO MUÑOZ docente de la Universidad Industrial de Santander.

El seminario taller contó con la presencia de dos representantes de la Junta Directiva del CLUB INFANTAS, los señores RAFAEL BALLESTEROS, Coordinador de Culturales y ALVARO GÓMEZ, Fiscal; el gerente JORGE BARRETO DANIELS, además el contador, supervisores de área, personal administrativo, de servicio y de mantenimiento, con el fin de sensibilizar y buscar la cooperación del personal para el desarrollo del proyecto.

La participación en la capacitación se notó de manera positiva, el resultado fue evidente y concreto, la aceptación de las practicantes y el cambio en las relaciones laborales en el personal de la empresa.

Al terminar el seminario se entregó a cada participante el certificado con copia a la hoja de vida, diseñado por las practicantes con el logo de SPAZIO, las firmas del conferencista y el gerente del CLUB INFANTAS. (Ver anexo D)

El 17 de agosto de 2005 se realizó nuevamente dos capacitaciones llamadas “Estrategias para servicio al cliente”, en horario de las 8:30 a.m. y la segunda “Como ser un verdadero Anfitrión”, en el horario de las 1:30 p.m. se realizaron en el salón Cusiana con una duración de 3 hrs. y media cada seminario taller.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción donde el servicio prestado por el personal en el CLUB INFANTAS se encontró inaceptable, se tomaron medidas para mejorar la calidad del servicio.

Como acción de mejora se empezó por realizar una charla de sensibilización al personal de servicio para este caso los meseros, auxiliares de bar, barman el día 28 de julio de 2005 en el horario de 4 p.m. con una duración de 2 hrs. y media.

Para la realización de esta charla contamos con la participación del Ing. ERWIN VALDERRAMA.

Después se realizó un seminario taller para el personal de servicio denominado “Calidad en atención al cliente”, el cual comenzó el día 23 de agosto y finalizó el 15 de septiembre de 2005, en el horario de 2 p.m. a 4:30 p.m. de martes a jueves; para la realización de este seminario taller contamos con el Sr. ANTONIO CASTELLANOS, profesional en Gestión Empresarial graduado de la Universidad Industrial de Santander, certificado como mesero profesional del SENA y se desempeña como Capitán de Meseros en el Club Miramar en Barrancabermeja.

El primer contacto que se realizó con el Sr. Antonio Castellanos, fue en las instalaciones del CLUB INFANTAS el día dos de agosto de 2005 en compañía del gerente JORGE BARRETO DANIELS, el presidente de la Junta Directiva PEDRO HUBER ZAMBRANO y las dos practicantes. En la reunión se informó al Sr. Antonio Castellanos la necesidad de instruir al personal de servicios y los resultados de la encuesta.

Por petición del presidente de Junta Directiva se involucraron como apoyo en el desarrollo del seminario a los señores ROBERTO TORRES barman y EUSEBIO MENDOZA auxiliar de bar ambos trabajadores del CLUB INFANTAS.

A cada participante del seminario tuvo a disposición en forma gratuita una cartilla diseñada por el Sr. Antonio Castellanos, la cual describe cuatro temas a tratar, tema uno: “Servicio Excelente a la mesa”, tema dos: “mesero vendedor”, tema

tres: “Servicio de alta calidad”, tema cuatro: “Como ser un buen líder”. (Ver anexo E.)

Al finalizar el seminario taller, realizó una evaluación al personal de servicio el conferencista para medir grado de conocimiento adquirido por los participantes.

8.1.1. NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Las necesidades de entrenamiento se detectaron en las evaluaciones de desempeño mediante la herramienta informática diseñada en Excel, realizadas al personal del CLUB INFANTAS (Ver figura # 65 y # 66) y por medio de los resultados de la encuesta de satisfacción.

El enfoque de las capacitaciones es a mejorar la iniciativa, calidad en el trabajo, liderazgo, relaciones con otros, colaboración, actitud frente al trabajo y el cuidado con elementos y equipos, estos son factores en los cuales se encontró deficiencia por cada grupo, el directivo, administrativo, servicio y de mantenimiento

Figura # 65 . Hoja de Cálculo de necesidad de capacitación (Realizada por el evaluador)

	B	C	D	E	F
46					
47	ASPECTOS A MEJORAR	Ana Julia Oviedo	Fanny C. Quintero	Luz Marina Quiñonez	Amanda Morales
48	1	Motivación	Relaciones Interpersonales	Actualización en la parte contabilidad	
49	2				
50	3				
51					
52	SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN	Ana Julia Oviedo	Fanny C. Quintero	Luz Marina Quiñonez	Amanda Morales
53	1	Atención y Servicio al Cliente	Atención y Servicio al Cliente	Contabilidad	Atención y Servicio al Cliente
54	2				
55	3				
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					

Figura # 66 .Hoja de Cálculo de necesidad de capacitación (Resultados final por evaluado)

SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN			
4	FECHA: 23 DE AGOSTO DE 2005		
5			
6	CARGO: NOMINA	NOMBRE: LUZ MARINA QUIÑONEZ	
7			
8			
9	ASPECTOS A MEJORAR	A	B
10	1	Actualizacion en la parte contabilidad	PUNTUALIDAD
11	2		NO DELEGUE FUNCIONES PROP
12	3		DE SU PUESTO
13			
14	SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN	A	B
15	1	Contabilidad	SERVICIO AL CLIENTE
16	2	Actualizacion contable	MANEJO DE PROGRAMA SIIGO
17	3	Capacitación SIIGO	INTERNET
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			

8.1.2. DISEÑO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

Para el diseño del programa de mantenimiento se tuvo en cuenta quien debe entrenarse, el como entrena, en qué entrenar, quién debe entrenar, en dónde debe entrenar, en cuando entrenar y para qué entrenar.

Luego todo el personal del club deberá entrenarse para mejorar en aspectos técnicos y en la parte motivacional; se entrenarán a través de cursos, seminarios, talleres, conferencias, diplomados; se contará con personal externo como SENA, las Universidades UIS Y UCC de Barrancabermeja y empresas dedicadas a entrenar personal en las organizaciones, en algunas oportunidades lo harán personal interno el cual está capacitado en aspectos técnicos como en manejo de software de contabilidad y en el servicio como mesa y bar.

Las instalaciones del CLUB INFANTAS dispone de amplios salones por lo tanto se encuentran aptas para recibir a instructores para la capacitación del personal,

cuenta con la tecnología adecuada para realizar ciertos entrenamientos como es el video beam, proyector de acetatos, Internet, DVD y también con una red que permite enviar video conferencias o cursos interactivos.

El programa de entrenamiento se encuentra diseñado para un año en el cual la persona encargada como Coordinador de Gestión de Talento Humano deberá gestionar las capacitaciones a realizar.

(Ver anexo G. Registro fotográfico - entrenamiento)

8.1.3. PLAN DE ENTRENAMIENTO

Documento que contiene las acciones concretas basadas en capacitaciones, encaminadas a promover el desarrollo y mejor desempeño del personal en los procesos en los cuales participan, de acuerdo a lo detectado en la evaluación del desempeño. (Ver Tabla # 54)

OBJETIVOS

Desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

8.1.4. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Cronograma de actividades del programa de entrenamiento (Ver anexo F.)

Tabla # 54. Plan de entrenamiento

TIPO DE ENTRENAMIENTO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DIRIGIDA A:	RESPONSABLES
MOTIVACIONAL	Seminario-Taller Mejorando el Clima Laboral	Proporcionar a los trabajadores herramientas para una mayor capacidad de logro de resultados en un mundo cambiante, una mayor disposición a tomar responsabilidades personales, ser causante en la vida y lograr una mayor productividad en la vida personal, familiar y laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Servicio ▪ Personal Mantenimiento 	-Gerente/Coordinador Talento Humano. - Facilitador Externo
	Seminario – Taller Motivación y Logros	Concientizar a los participantes de las cualidades y debilidades que todos los seres humanos poseemos y como podremos convertir las debilidades en situaciones eficientes y productivas a partir de la convicción personal y no por imposiciones externas al individuo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Revisor Fiscal Externo ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Servicio ▪ Personal Mantenimiento 	-Gerente/ Coordinador Talento Humano -Facilitador Externo
	Seminario - Taller Valores	Inculcar principios, valores y criterios para una mejor calidad de vida, felicidad personal y familiar de los empleados, que contribuye el mayor aval de éxito de una empresa moderna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Revisor Fiscal Externo ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Servicio ▪ Personal Mantenimiento 	-Gerente/ Coordinador Talento Humano -Facilitador Externo
	Seminario – Taller El Mensajero Profesional	Desarrollar una actitud de cambio en los trabajadores. Para que adquieran conciencia de la importancia de la labor que ellos desempeñan y la necesidad mayúscula de hacer las cosas bien y sin falta de ética.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensajero 	-Gerente/Coordinador Talento Humano -Facilitador Externo

HABILIDADES GERENCIALES	Seminario- Taller Nuevas Estrategias de Gerencia para Asistentes Administrativos	Aprender a conducir las relaciones interpersonales, el manejo de agenda y tarjetero y conocer la importancia de organizar eficazmente reuniones de trabajo, convirtiendo la gerencia en una gerencia de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
	Seminario-Taller La satisfacción del Cliente Interno	Generar compromiso en cada funcionario. Desarrollar actitudes y comportamientos de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Revisor Fiscal Externo ▪ Personal Directivo 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
HABILIDADES DE SUPERVISIÓN	Seminario - Taller Gestión de Supervisores, Mandos Medios y Líderes de Equipos.	Mejorar considerablemente los resultados de los supervisores y mandos medios de la institución, enfocándolos en la dirección por objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisores ▪ Maître ▪ Aseadora Mayor 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
	Seminario – Taller El Coach perfecto	Que los participantes asuman con plena conciencia la responsabilidad de conducir exitosamente equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales, por medio de una adecuada planeación y del uso racional de los recursos humanos, técnicos y administrativos que tiene asignados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Personal Directivo 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	Seminario- Taller Trabajo en equipo	Proporcionar a los trabajadores herramientas para una mayor capacidad de logro de resultados personales y grupales, ser causante en la vida y mejorar la capacidad de comunicación, apertura y vitalidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Revisor Fiscal Externo ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Servicio ▪ Personal Mantenimiento 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo

HABILIDADES TECNICAS O ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	Curso de contabilidad	Actualización contable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de Gerencia ▪ Tesorera ▪ Auxiliar de Almacén ▪ Auxiliar de Deducciones ▪ Auxiliar de Crédito ▪ Auxiliar de Causación ▪ Auxiliar de Nómina 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Contador - SENA
	Curso de electricidad, carpintería, albañilería y mecánica automotriz.	Actualizar las técnicas en estas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electricista ▪ Carpintero ▪ Albañil ▪ Conductores ▪ Auxiliar de Mantenimiento 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano - SENA
	Curso de Software Interno "SIIGO"	Conocer el sistema interno contable para el manejo de caja e inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal de Servicio ▪ Supervisor de Almacén ▪ Auxiliar de almacén 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano - Asistente del Contador
	Seminario – Taller Calidad en la atención al cliente	Actualizarlos los sistemas operativos con base en metas que coloquen especial énfasis en mayor eficacia y atención al usuario incluye capacitación en mesa-bar, Coctelería, etiqueta y glamour.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maître ▪ Barman ▪ Mesero ▪ Auxiliar de Bar ▪ Directora de Atención y Servicio al Cliente 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
HABILIDADES DE VENTAS	Seminario- Taller Marketing, Clienting y Ventas	Aplicar los lineamientos generales de marketing de la empresa a los conceptos y métodos de venta y negociación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Servicio 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo

SERVICIOS Y RELACIONES CON LOS CLIENTES	Seminario Estrategias para el Servicio al Cliente	Proporcionar a los trabajadores herramientas para una mayor capacidad de logro de resultados en el servicio al cliente en un mundo cambiante y globalizado, una mayor disposición a tomar responsabilidades personales y mejorar la capacidad de comunicación y vitabilidad para lograr una mayor productividad en sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo ▪ Personal de Servicio 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
	Seminario- Taller Como convertirse en un verdadero Anfitrión	Desarrollar habilidades, precisar conocimientos y generar compromiso para garantizar a nivel individual y de equipo la " Calidad del Servicio". Además afianzar compromiso, actitudes y comportamientos de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo ▪ Personal de Servicio 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
	Seminario- taller Relaciones Humanas y Comunicaciones Efectivas	Obtener gran seguridad y excelente capacidad para relacionarse eficazmente con los diversos tipos de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Revisor Fiscal Externo ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Servicio ▪ Personal Mantenimiento 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
	Seminario-Taller Estrategias efectivas para recaudación de cartera	Afianzar lazos comerciales en el contacto de la recaudación, desarrollando estrategias efectivas de cobranza.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar de Deducciones ▪ Tesorera 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -Facilitador Externo
HABILIDADES BASICAS CON COMPUTADORES	Curso de Informática Básica	Conocer los programas básicos de Microsoft Office.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Servicio ▪ Personal Mantenimiento 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -SENA

HABILIDADES DE SECRETRIADO	Curso Normas Técnicas del ICONTEC para elaboración de Documentos	Crear herramientas que faciliten la gestión documental en las empresas, con el fin de simplificar y organizar la presentación y el manejo de sus comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de Gerencia ▪ Secretaria de Deportes ▪ Directora de Atención y Servicio al Cliente ▪ Auxiliar de Deducciones 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano - SENA
	Curso de Archivo y Documentación	Brindar a los trabajadores herramientas que le permitan implementar sistemas de gestión documentales acordes a las exigencias metodologías modernas en materia de administración documental.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Directivo ▪ Personal Administrativo 	-Gerente/Coordinador de Talento Humano -SENA

Fuente: Autor

CAPITULO 9.
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO
DE CONDICIONES LABORALES DE
LAS PERSONAS

9. PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS.

El buen desempeño del personal tiene una alta dependencia de las condiciones de higiene, salud y seguridad, bajo las cuales se labora; luego se hace necesario y es deber por parte de la organización, crear y mantener las condiciones necesarias para establecer coordinación en cada actividad realizada por el personal y minimizar los riesgos de accidentalidad, enfermedades profesionales entre otras.

Para que el club lograra estas condiciones se debía empezar por conformar el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), por medio del cual se involucra a todo el personal de la empresa.

El COPASO había sido conformado en el club desde el año 1986, por iniciativa del sindicato HOCAR, el cual aportaba los representantes por parte de los trabajadores; por parte de la empresa, la participación era menor. De esta manera se mantenía la dinámica de la conformación del comité año tras año.

Al revisar la convención se encontró “Con el ánimo de que éste comité funcione, la empresa CLUB INFANTAS podrá nombrar entre sus representantes al administrador como principal y un supervisor como suplente”⁴⁶, esto facilitó la conformación del comité y comprometió aún más a los representantes por parte de la empresa al COPASO.

9.1. PANORAMA DE RIESGO.

El mes de mayo de 2005, se realizó el panorama de riesgo, basado en la metodología de la Guía Técnica Colombiana ICONTEC 45, guía para el

diagnostico de condiciones de trabajo o panorama de riesgo y valoración. (ver anexo G. Programa de Salud Ocupacional).

Los pasos para la elaboración del panorama de riesgo fueron:

Paso 1. Identificación de factores de riesgo.

Se realizó un recorrido por las instalaciones del CLUB INFANTAS, los días 12,13 y 15 de mayo de 2005, contando con la colaboración del Sr. CARLOS CARVAJAL – Tecnólogo en Higiene y Seguridad Industrial de la universidad UNIPAZ de Barrancabermeja.

Para la recolección de la información se utilizó un formato que incluye los siguientes aspectos: área, condiciones de trabajo, fuente, efecto, número de personas expuestas al factor de riesgo, tiempo de exposición al riesgo, controles existentes a nivel de la fuente que genera el factor de riesgo, controles existentes a nivel del medio de transmisión del factor de riesgo y controles existentes a nivel de la persona o receptor del factor de riesgo. (Ver figura # 67). La clasificación y codificación de factores de riesgo de origen ocupacional (tabla # 55). La codificación de esta clasificación ha sido adoptada, para incorporar al sistema de información en salud ocupacional de la Administración de Riesgo Profesionales de la Instituto Seguro Social (ARP-ISS). (Ver anexo F. Registro Fotográfico – Panorama de riesgo)

⁴⁶ CLUB INFANTAS. Convención colectiva de trabajo. Anexo dos. Pág. 91. 2004-2005.

Instrumento para recolección de información
Diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgo

Figura # 67 .Formato de recolección de información para el diagnostico de panorama de riesgo.

Empresa: Area	Condición de trabajo factor de riesgo	Fuente	Efectos posibles	N.E.	T.E	Sistema control actual			C	E	P	GP	INT 1	FP	GR	INT 2	Observaciones
						C fuente	C medio	C indiv.									

T.E: Tiempo de exposición
N.E: Número de expuestos
C. FUEN: Control en la fuente
C. MEDIO: Control en el medio
C. INDIV: Control en el individuo
G.P: Grado de peligrosidad
INT.1: Interpretación G.P.
G.R: Grado de repercusión
INT.2: Interpretación G.R

Fuente: GUJA TECNICA COLOMBIA NA ICONTEC 45. Guía para diagnostico de condiciones de trabajo o panorama de riesgo y valoración. Secretaría Técnica de Normalización del Consejo Colombiano de Seguridad.

Tabla # 55. Clasificación y codificación de factores de riesgo de origen ocupacional.

ORIGEN		CÓDIGO	FACTORES DE RIESGO
1	FÍSICOS	10	Ruido
		11	Vibraciones
		12	Presión barométrica (alta o baja)
		13	Calor
		14	Frío
		15	Radiaciones ionizantes:
		151	Rayos X, Gama, Beta, Alfa y Neutrones.
		16	Radiaciones No Ionizantes:
		161	Radiación Ultravioleta
		162	Radiación visible
		163	Radiación infrarroja
		164	Microondas y Radiofrecuencia
2	QUÍMICOS	21	Aerosoles Sólidos
		211	Polvos Orgánicos
		212	Polvos Inorgánicos
		213	Humos metálicos
		214	Humos No metálicos
		215	Fibras
		22	Aerosoles Líquidos
		221	Nieblas
		222	Rocíos
		23	Gases y Vapores
3	BIOLÓGICOS	31	Animales
		32	Vegetales
		33	Fungal (ejemplo: Hongos)
		34	Protista (ejemplo: Amebas)
		35	Mónera (ejemplo: Bacterias)
4	PSICOLABORALES	41	Contenido de la Tarea
		42	Organización de tiempo de trabajo
		43	Relaciones humanas
		44	Gestión
5	ERGONÓMICOS	51	Ergonómicos: Carga estática
		511	Trabajo posición de pie.
		512	Trabajo posición sentado
		513	Otras posturas inadecuadas.

		52	Carga dinámica	
		521		Esfuerzos.
		522		Movimientos.
6	CONDICIONES DE SEGURIDAD	61	Factores de Riesgo Mecánicos	
		611		Herramientas manuales
		612		Equipos y elementos a presión
		613		Puntos de operación
		614		Manipulación de materiales
		615		Mecanismos en movimiento
		62.	Factores de riesgo eléctricos	
		621		Alta tensión
		622		Baja Tensión
		623		Electricidad estática
		63.	Factores de riesgos locativos	
		631		Superficies de trabajo
		632		Sistemas de almacenamiento
		633		Distribución de área de trabajo
		634		Falta de orden y aseo
		635		Estructuras e instalaciones
		64.	Factores de Riesgo físicos	
		641		Deficiente iluminación
		642		Radiaciones
		643		Explosiones
		644		Contactos con sustancias
		65.	Factores de Riesgo Químicos	
		651		Almacenamiento
652		Transporte		
653		Manipulación de productos químicos		

Fuente: GUIA TECNICA COLOMBIA NA ICONTEC 45. Guía para diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de riesgo y valoración. Secretaría Técnica de Normalización del Consejo Colombiano de Seguridad.

Paso 2. Valoración de los factores de riesgo⁴⁷.

Luego, se realizó la valoración cualitativa y cuantitativa de cada uno de los factores de riesgo.

Grupo de peligrosidad (GP)

La fórmula del grado de peligrosidad es la siguiente:

GRADO DE PELIGROSIDAD = CONSECUENCIAS x EXPOSICIÓN x PROBABILIDAD

Al utilizar la fórmula, los valores numéricos o pesos asignados a cada factor están basados en el juicio y experiencia del investigador que hace el cálculo.

Se obtiene una evaluación numérica considerando tres factores: las consecuencias de una posible pérdida debida al riesgo, la exposición a la causa básica y la probabilidad de que ocurra la secuencia del accidente y consecuencias. Estos valores se obtienen de la escala para la valoración de factores de riesgo que generan accidentes de trabajo. (Ver tabla # 56). Una vez asignados se incluyen en las columnas correspondientes del formato de recolección de información para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de riesgo. (Ver figura # 67).

⁴⁷ OSSA V., Claudia Patricia. Propuesta Metodológica para Elaboración, Cualificación y Priorización de Panorama de Factores de Riesgo. Politécnico Gran Colombiano.

Mediante un análisis de las coordenadas indicadas anteriormente, en el marco real de la problemática, se podrá construir una base suficientemente sólida para argumentar la decisión.

Como teoría básica para buscar una respuesta a la problemática planteada se toma el trabajo de FINE, William T.: “Mathematical Evaluations for Controlling Hazards”, en el cual se plantea el grado de peligrosidad para determinar la gravedad de un riesgo reconocido.

Una vez se determina el valor de cada riesgo se ubica dentro de la escala de grado de peligrosidad así:

Tabla # 56. Escala de grado de peligrosidad.

G.P. BAJO	G.P. MEDIO	G.P. ALTO
300	600	1000

Esta escala corresponde a la interpretación incluida en la figura # 56.

Grado de repercusión (GR)

Finalmente, se considera el número de trabajadores afectados por cada riesgo a través de la inclusión de una variable que pondera el grado de peligrosidad del riesgo en cuestión. Este nuevo indicador es el grado de repercusión, el cual se obtiene estableciendo del producto del grado de peligrosidad por un factor de ponderación que tenga en cuenta grupos de expuestos. En esta forma se puede visualizar claramente cuál riesgo debe ser tratado prioritariamente.

De acuerdo con lo anterior los factores de ponderación se establecen con base en el porcentaje expuestos del número total de trabajadores, por lo tanto será particular para cada empresa. La siguiente tabla brinda un ejemplo al respecto:

Tabla # 57. Porcentaje expuestos del número total de trabajadores (Ejemplo)

PORCENTAJE DE EXPUESTOS	FACTOR DE PONDERACIÓN
1-20%	1
21-40%	2
41-60%	3
61-80%	4
81 AL 100%	5

La escala para priorizar los riesgos por grado de repercusión es la siguiente (SI FP = 5 como en este ejemplo)

Tabla # 58. Escala de grado repercusión. (Ejemplo)

G.R. BAJO	G.R. MEDIO	G.R. ALTO
1500	3500	5000

El grado de repercusión es el resultado del producto ente el grado de peligrosidad y el factor de ponderación:

$$GR = GP \times FP$$

Una vez obtenido el resultado de este producto se incluye en formato de recolección de información para el diagnostico de condiciones de trabajo o panorama de riesgo. (Ver figura # 67), en la respectiva columna.

Posteriormente se compara el resultado con la escala anterior y se obtiene la interpretación para el grado de repercusión (alto, medio o bajo) y se incluye en la columna del formato de recolección de información para el diagnostico de condiciones de trabajo o panorama de riesgo. (Ver figura # 67).

Con base en los resultados obtenidos se pueden priorizar los diferentes factores de riesgo bien se por peligrosidad o repercusión o por los dos.

Finalmente, en la última columna del formato de recolección de información para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de riesgo. (Ver figura # 67). Se incluyen las observaciones a que haya lugar, haciendo referencia a condiciones específicas encontradas.

Tabla # 59. Escalas para la valoración de factores de riesgo que generan accidentes de trabajo

Valor	Consecuencias (*)
10	Muerte y/o daños mayores a 400 millones de pesos
6	Lesiones incapacitantes y/o daños entre 40 y 399 millones de pesos
4	Lesiones incapacitantes y/o daños entre 40 y 399 millones de pesos
1	Lesiones con heridas leves, contusiones, golpes y/o pequeños daños económicos
Valor	Probabilidad
10	Es el resultado más probable y esperado si la situación de riesgo tiene lugar
7	Es completamente posible, nada extraño. Tiene una probabilidad de actualización del 50%
4	Sería una coincidencia rara. Tiene una probabilidad de actualización del 20%
1	Nunca ha sucedido en muchos años de exposición al riesgo, pero es concebible. Probabilidad de 5%
Valor	Tiempo de exposición
10	La situación de riesgo ocurre continuamente o muchas veces al día.
6	Frecuentemente o una vez al día
2	Ocasionalmente o una vez por semana
1	Remotamente posible

9.2. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL.

Para la elaboración del Programa de Salud Ocupacional (PSO), nos basamos en la Guía Técnica Colombiana TGC 34, también se necesitaba contar con los resultados del panorama de riesgo; haber establecido los representantes al COPASO y los colaboradores al comité, de igual forma concientizar y comprometer al gerente y Junta Directiva de la importancia de la implementación del PSO.

A partir del mes de mayo hasta el 22 de agosto de 2005, se adelantaron fases del Programa de Prevención de la Accidentabilidad de 2005, dirigido por la Dr. Lina Uribe Asesora en Salud Ocupacional – Cinco S.A., programa que viene desarrollando la Administradora de Riesgos Profesionales del Instituto Seguro Social – ARP I.S.S., a través de la empresa contratista CINCO Consultores en Salud Ocupacional S.A. Las fases adelantadas del programa fueron las siguientes:

1. Fase de Promoción del Programa
Seminario con Jefes de Salud Ocupacional y miembros del COPASO.

2. Fase de Gestión en su componente Diagnóstico
Análisis de la Accidentalidad 2004.
Inspección de Seguridad y revisión de normas o procedimientos de seguridad.

3. Fase de Gestión en su componente de Intervención.
Elaboración y ajuste del plan anual del año 2005.
Selección y Análisis integral de tres puestos de trabajo.

4. Fase de Gestión en su componente de Capacitación
Taller para el fomento del Comportamiento Seguro en el Trabajo.

Entrenamiento en Manejo Seguro de Herramientas.

5. Fase de Evaluación de Resultados de Impacto y Construcción plan 2006
Asesoría en las actividades del Art. 35 del Decreto 1295 de 1994.
Asesoría para la descripción sociodemográfica.
Asesoría para el estudio de Condiciones de Salud.
Asesoría para el estudio de Condiciones de Trabajo.

Ya elaborado el panorama de riesgos del CLUB INFANTAS, se realizó la socialización de los resultados de éste ante el gerente, la Junta Directiva y al Sr. TEMILSON GUTIERREZ, Técnico en Servicios Asistenciales de la ARP I.S.S. de Barrancabermeja, el cual aprobó y remitió al club una carta el día 25 de julio, con el cronograma de actividades en salud ocupacional correspondiente al 2005.

En el desarrollo del PSO se definieron las funciones por niveles, los cuales son la Junta Directiva, Gerente, COPASO, Coordinador de Proyectos y los Trabajadores. A cada nivel se le hizo entrega de las funciones correspondientes a su vez les fue manifiesto la importancia del cumplimiento de las funciones y la participación de todos en el desarrollo del PSO. La reunión fue dirigida por la Dr. Lina Uribe. (Ver anexo G. Programa de Salud Ocupacional).

El programa se encuentra sustentado en parte, por las encuestas Sociodemográfica (Ver Figura # 68.) y de Morbilidad Sentida (Ver Figura # 69.), realizadas al personal directivo, administrativo, servicio y de mantenimiento. La encuesta sociodemográfica fue aplicada a 112 trabajadores del CLUB INFANTAS los días 18 y 19 de junio; después de haberse desarrollado y tabulado se llevó a cabo la segunda encuesta, pero para realizarla era necesario conocer el número de personas que debían responder la encuesta

de morbilidad sentida, luego entonces se sacó una muestra del 30% sobre el número total de encuestado en la primera parte; el criterio porcentual se encuentra establecido como parámetro de diseño, determinado por la ARP I.S.S. Estas encuestas reflejan el estado de salud, económico, civil, entre otras cosas de los trabajadores del club, con el fin de detectar las necesidades de capacitación y asistencia médica. Los resultados de las encuestas pueden observarse en al Anexo G.

Figura # 68 .Formato de encuesta Sociodemográfica.

ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA

Sr. (a) empleado (a) gracias por contestar esta encuesta, la cual tiene por finalidad mantener actualizada la información demográfica del personal que labora en el CLUB INFANTAS. Favor escribir con claridad y en escogencia múltiple señalar con X sobre la línea.

1. Nombre de la empresa: CLUB INFANTAS
NIT: 890.270.109-0 Ciudad: Barrancabermeja

1.2. Empleado: Contratista _____ CLUB _____

(Si es empleado del CLUB pase a la pregunta 2.)

1.2.1 Nombre del Contratista: _____

2. Nombre y Apellido del Trabajador: _____

2.1. Numero de identificación: _____

3. Genero: femenino _____ Masculino _____

4. ocupación: _____

5. Área de trabajo: _____

6. Edad: _____ años

7. Estado Civil : _____

8. Estrato : _____

9. No. Personas a cargo : _____

10. Vivienda :

10.1 Propia _____

10.2 Arrendada _____

10.3 Vive con padres _____

10.4 Compartida _____

11. Ingresos Mensual (\$) : _____

12. Antigüedad en la empresa: _____

Antigüedad en el cargo _____

13. Escolaridad:

13.1. Primaria: Incompleta _____ Completa _____

13.2. Secundaria: Incompleta _____ Completa _____

13.3. Técnico: Incompleta _____ Completa _____

13.4. Universitaria: Incompleta _____ Completa _____

13.5. Otros Estudios: _____

14. Tipo de Vinculación:

14.1. Base _____

14.2. Temporal _____

14.3. Eventual _____

14.4. Aprendiz Sena _____

15. Afiliación al Sistema de Seguridad Social

15.1. Cobertura en salud

15.1.1. Régimen contributivo: _____ E.P.S.: _____

15.1.2. Régimen subsidiado: _____ E.P.S.: _____

15.1.3. Vinculado: _____ E.P.S.: _____

15.2. Cobertura en Pensiones

15.2.1. Prima media (ISS): _____

15.2.2. Fondo Privado de pensiones : _____ Cual? _____

15.2.3. Ninguno _____

15.3. Cobertura en Riesgos Profesionales

15.3.1. Dependiente : _____

15.3.2. Independiente : _____

15.3.3. Sin cobertura: _____

FIRMA DEL TRABAJADOR

Figura # 69 .Formato de encuesta de Morbilidad Sentida.

ENCUESTA DE MORBILIDAD SENTIDA

Nombre de la Empresa: _____
Área o Sección: _____
Sexo del trabajador _____
Edad. Años Cumplidos: _____
Ocupación: _____
Antigüedad: _____

Marque con **X** al frente de cada número cuando la respuesta sea afirmativa, teniendo en cuenta que la condición de trabajo sea deficiente en los seis (6) últimos meses y esté presente.

	No	SI	CONDICIONES DE SALUD
1.			Está en sobrepeso.
2.			Ha tenido dolores de cabeza por lo menos dos veces a la semana.
3.			Ha tenido ardor, irritación, enrojecimiento en los ojos.
4.			Tiene dificultad para ver de lejos y/o de cerca.
5.			Ha tenido gripas frecuentes.
6.			Ha tenido congestión y/o dolor a los lados de la nariz o la frente.
7.			Ha tenido escurrimiento o secreción por la nariz, de mal olor o color verdoso.
8.			Ha tenido dolores de muela.
9.			Frecuentemente le dan ataques de tos.
10.			Cuando tose desgarrar flemas.
11.			Ha tenido pérdida de la audición por algún oído.
12.			Le han supurado los oídos.
13.			Ha tenido vértigo (pérdida de equilibrio, mareo, cosas que dan vueltas) frecuentemente.
14.			Ha sufrido alteraciones de la voz (ronquera) frecuentemente.
15.			Ha sufrido alteraciones de la garganta (rasquiña, carraspeadera) frecuentemente.
16.			Le falta aire o se sofoca al subir un piso por las escaleras.
17.			Ha tenido dolor o sensación de opresión y/o pesadez en el pecho.
18.			Se le hinchan las piernas, tobillos o pies al finalizar el día.
19.			Tiene que sentarse en la cama en la noche, por falta de aire o tos que aparece de repente.
20.			Ha tenido con frecuencia agrieras o acidez.
21.			Ha tenido ardor en la boca del estómago (gastritis) con frecuencia.
22.			Ha tenido vómito con sangre.
23.			Ha tenido estreñimiento (hacer del cuerpo cada tercer día o más).
24.			Ha tenido diarrea (hacer del cuerpo más de cinco (5) veces al día y de características blanda o líquida).
25.			Ha tenido rasquiña en el ano.
26.			Ha tenido ardor al orinar.
27.			Orina frecuentemente y en forma escasa.
28.			Ha tenido dolor fuerte o rigidez en algún hombro, brazo o mano y que le dure varios días.
29.			Ha tenido dolor fuerte o rigidez de cadera, rodilla, piernas o pies que le dure varios días.

30.		Ha tenido dolor e hinchazón y enrojecimiento en alguna articulación por más de cinco (5) días.
31.		Ha tenido dolor en la parte baja de la espalda que le dificulte o impida realizar su trabajo.
32.		Ha tenido dolor en la parte superior de la espalda.
33.		Ha tenido heridas, lesiones musculares y/o de huesos.
34.		Ha sufrido accidentes de trabajo (lesiones físicas ocurridas a causa del trabajo que realiza).
35.		Ha sufrido lesiones como consecuencia de prácticas deportivas desarrolladas por la empresa.
36.		Ha padecido de enfermedades diagnosticadas como de origen profesional (producidas por el trabajo que realiza).
37.		Tiene várices en las piernas.
38.		Ha tenido úlceras o llagas que no sanan en piernas o pies.
39.		Ha tenido algún tipo de roncha o alergia en la piel.
40.		Ha tenido rasquiña o resequedad en la piel.
41.		Tiene hongos en pies, ingles o en otra parte del cuerpo.
42.		Al levantarse por la mañana se siente cansado.
43.		Tiene temporadas de agotamiento o fatiga.
44.		Se irrita o inquieta fácilmente.
45.		Le cuesta trabajo dormirse o permanecer dormido.
46.		Ha estado hospitalizado en alguna institución para enfermos mentales o nerviosos.
47.		Tiene pesadillas frecuentemente.
48.		Se siente a menudo triste o infeliz.
49.		Pierde la paciencia o se enfurece fácilmente.
50.		Ha tenido problemas con su actividad sexual.
51.		En las relaciones sexuales de los últimos seis meses, no ha usado condón para protegerse contra el SIDA o las ETS.
52.		Tiene una pareja sexual estable.

Conteste sólo si es mujer		
53.		Se ha detectado por palpación masas en los senos o axilas.
54.		Ha tenido secreción por el pezón en período diferente a la lactancia.
55.		Se ha practicado la citología en el último año.
56.		Ha tenido secreciones vaginales de mal olor y/o rasquiña.
57.		Ha presentado alteración en la menstruación (sangrado abundante).
Conteste sólo si es hombre		
58.		Ha tenido alguna lesión en el miembro (pene).
59.		Ha sufrido de disminución del calibre del chorro urinario, goteo después de orinar y/o orinadera frecuente.

9.3. PLAN DE CAPACITACIÓN.

El contenido del programa se encuentra conformado por las capacitaciones sugeridas por la ARP I.S.S. y las complementan las capacitaciones relacionadas con cada subprograma que contiene el PSO los cuales son: de Higiene Industrial, Seguridad Industrial, Medicina Preventiva y de Trabajo. El período de duración del programa, está diseñado para un año y se inició el mes de mayo con las siguientes capacitaciones y actividades:

- Sistema General de Riesgos Profesionales, dictado por Dr. Marlen Teresa Ibarra Rangel, Asesor I.S.S.
- Seguridad en la manipulación de Químicos en Piscina, dictado por Gerson Chávez, Asesor de empresa PURIFICADORES DE AGUA S.A.
- Seguridad en Manipulación de Artículos de Aseo, dictada por Ing. Ernesto Palmera R. Gerente y Claudia Carvajal Díaz Asesora comercial en representación de la empresa PROVINAS.
- Trabajo Seguro, por Dr. Lina Uribe, Asesora en Salud Ocupacional de la empresa contratista CINCO S.A.
- Exámenes de Visometría, por la Dr. María del Carmen Asesora de la ARP I.S.S.
- Implementación de Botiquines con su respectivo Manual de Botiquín de Primeros Auxilios. Por estudiantes en práctica. (Ver anexo H)
- Visita de Seguridad Industrial a puestos al puesto crítico de carpintería, por Jairo Chaparro, Experto en Seguridad Industrial de la empresa CONCRETO S.A. Se elaboró el procedimiento para trabajos en carpintería (Ver anexo I)

Las capacitaciones fueron realizadas en las instalaciones del CLUB INFANTAS y gestionadas por las estudiantes en práctica contando con el apoyo incondicional del gerente Jorge Barreto Daniels quien actuó como facilitador de herramientas tecnológicas como computador portátil y video beam; además de los refrigerios que se repartía a los trabajadores.

CAPITULO 10.
SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EL CLUB
INFANTAS

10. SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CLUB INFANTAS

Dada la oportunidad de elaborar una base de datos para los procesos de reclutamiento y selección de personas, se adicionó tablas relacionadas con las personas del CLUB INFANTAS donde se puede encontrar hojas de vida, directorio telefónico, fechas especiales, evaluaciones del desempeño y salud ocupacional.

Será utilizado como un procedimiento sistemático para almacenar, mantener, reunir y validar datos necesarios para el Club con relación a su recurso humanos y a sus respectivas actividades.

10.1. BASE DE DATOS EN MICROSOFT OFFICE ACCESS.

Esta base de datos se elaboró con el fin de tener la información relacionada con el personal para poder administrar eficiente la información. Teniendo en cuenta que el Club Infantas maneja el sistema en red, se puede utilizar de manera eficiente la base de datos pues todas las actualizaciones serán en forma inmediata y la información estará disponible en el servidor.

- Tablas para almacenar todos los datos relacionados con los empleados del CLUB INFANTAS (Ver figura # 70). Como podemos observar las tablas de la base de datos de encuentra la información relacionada con el personal, cargos, estado civil, sexo, formación académica y formación complementaria. Se estableció una relación entre las tablas. (Ver figura # 71). La tabla de aspirantes se encuentra compuesta por los campos: registro, cedula, nombre, apellidos, edad, sexo, estado civil, dirección, barrio, teléfono fijo, teléfono móvil, email, fecha de nacimiento, fotografía, cargo

(aspira) , experiencia, formación académica y formación complementaria, (Ver figura # 72).

Figura # 70 .Ventana principal de Access en la ficha tabla

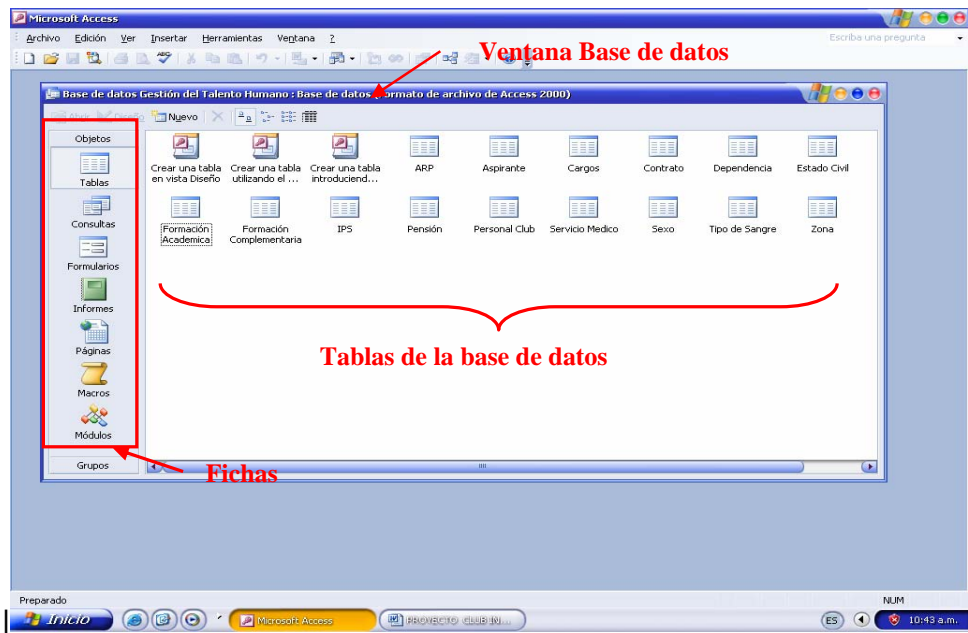
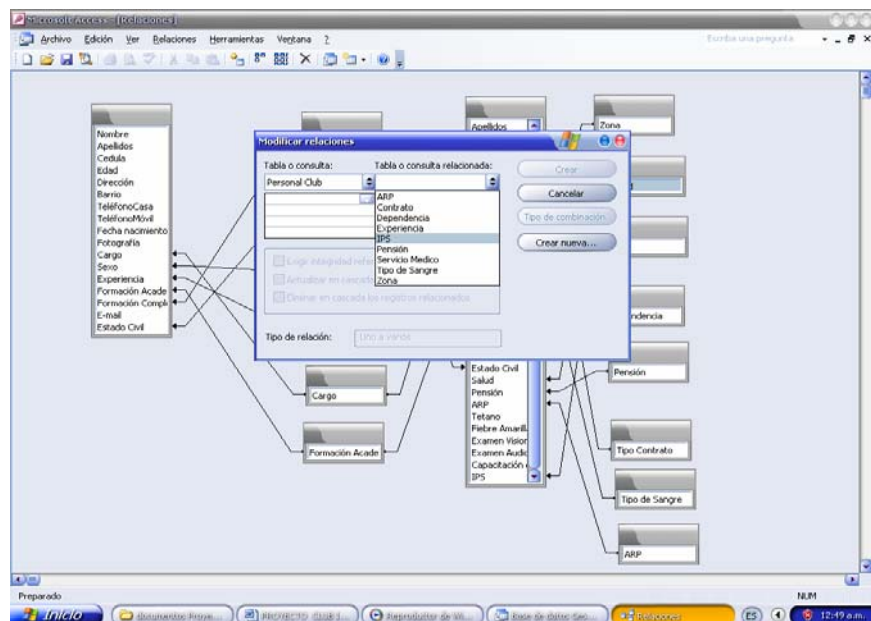
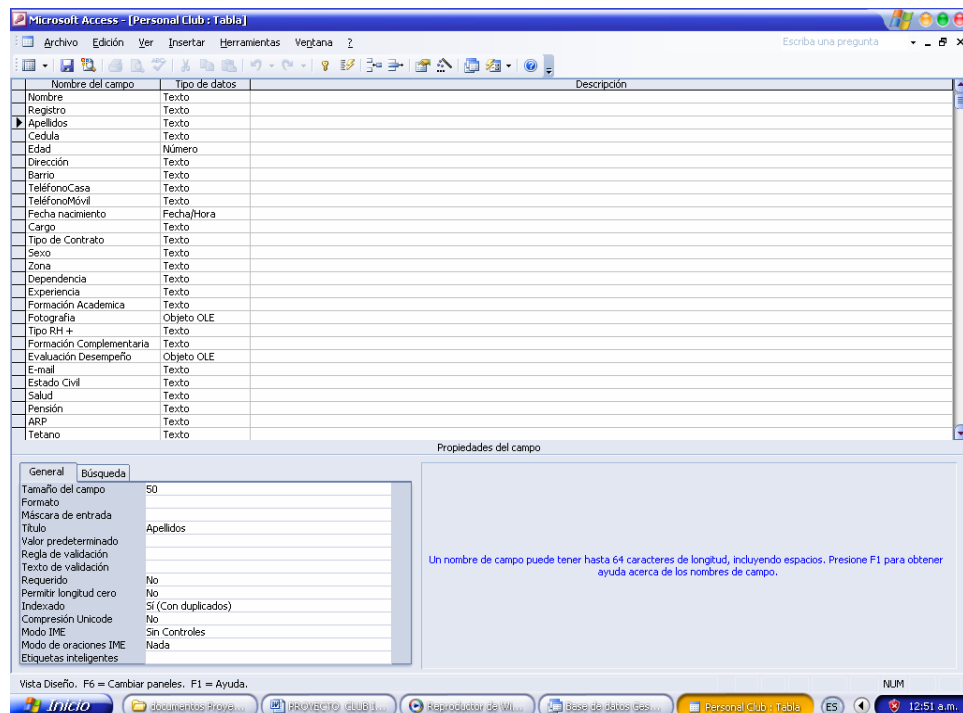


Figura # 71 .Relaciones entre las tablas



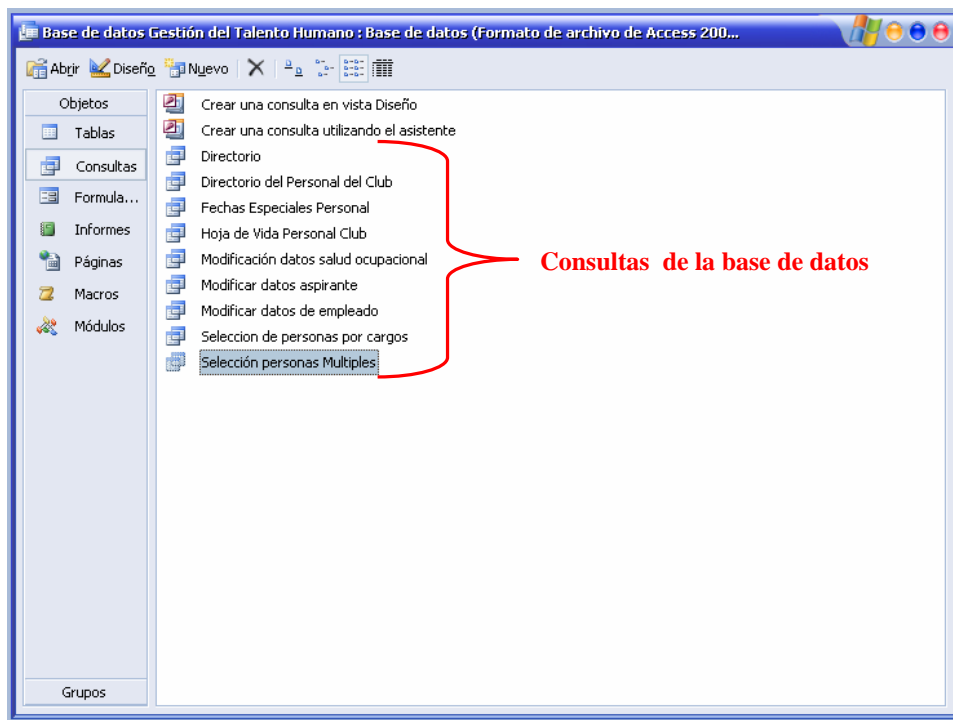
La relación es uno a varios, esta relación se presenta cuando un registro de una tabla se relaciona con otros o más registros de otra.

Figura # 72 .Diseño de la tabla del Personal



- Consultas para buscar los datos que necesitan. (Ver figura # 73) Se utilizarán para hacer consultas del directorio telefónico, fechas especiales, hoja de vida y hoja de salud ocupacional. Las consultas se hacen por su registro que fue asignados por el área contable desde que laboran en el CLUB INFANTAS.

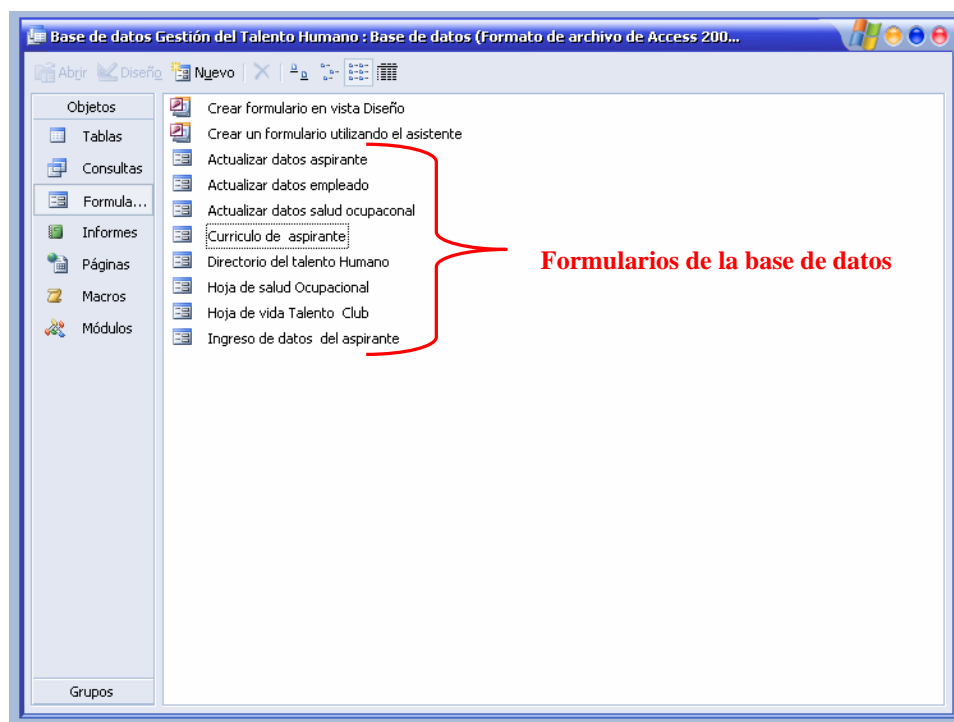
Figura # 73 .Ventana principal de Access en la ficha consulta



Las consultas de la base de datos son utilizadas para localizar, ordenar y extraer un conjunto de registros que cumplen determinados criterios y condiciones.

- Formularios para ver, agregar y actualizar datos de las tablas. (Ver figura # 74) En esta base de datos se encuentra los formularios para actualizar, ingresar y ver datos del personal.

Figura # 74 .Ventana principal de Access en la ficha formularios



Hoja de vida

- Los formularios para actualizar datos del empleado: Para actualizar los datos de un empleado al entrar a este formulario solicita el número de registro. (ver figura # 75).
- Los formularios para ingresar datos de un nuevo empleado: Para ingresar datos de un aspirante cuando entrar al formulario aparece formulario en blanco, listo para diligenciar. (Ver figura # 76).
- Los formularios para ver la hoja de vida del empleado al entrar a este solicita el número de registro. (Ver figura # 77).

En estos formularios se obtienen la siguiente información: Registro, cedula, nombre, apellidos, edad, fecha de nacimiento, sexo, estado civil, dirección, teléfono fijo, teléfono celular, formación académica, formación complementaria,

cargo, experiencia, ubicación (dependencia y zona se encuentra) tipo de contrato, evaluación del desempeño, IPS, EPS, ARP y pensión,

Figura # 75 .Formulario para actualización de datos personal

Microsoft Access - [Actualizar datos personal]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana ?

Escriba una pregunta

CLUB INFANTAS

ACTUALIZACIÓN DATOS TALENTO HUMANO

DATOS PERSONALES

Registro: 27

Cedula: 28011201

Nombre: RUTH

Apellidos: MORENO BETANCOURTH

Edad: 56 Fecha nacimiento:

Sexo: Femenino Estado Civil: Union Libre

Dirección: CRA 38 No. 23-85 Barrio: Naranjos

Teléf. domicilio: 6213585 Teléf. móvil: 3152024589

E-mail: ruthmoreno@hotmail.com

Fotografía:

Tipo RH: A

FORMACIÓN ACADÉMICA Y COMPLEMENTARIA

Registro: 1 de 1

Vista Formulario

Inicio | Mis imágenes | PROYECTO CLUB IN... | Base de datos Gestio... | Actualizar datos pers... | NUM | 06:58 p.m.

Figura # 76 . Formulario para ingreso de datos de nuevo empleado

CLUB INFANTAS
DATOS TALENTO HUMANO

DATOS PERSONALES

Registro:
 Cedula:
 Nombre:
 Apellidos:
 Edad: Fecha nacimiento:
 Sexo: Estado Civil:
 Dirección: Barrio:
 Teléf. domicilio: Teléf. móvil:
 E-mail:
 Fotografía:
 Tipo RH:

FORMACIÓN ACADÉMICA Y COMPLEMENTARIA

Registro: 1 de 61
 Vista Formulario

Figura # 77 .Formulario para ver el hoja de vida del personal

CLUB INFANTAS
DATOS TALENTO HUMANO

DATOS PERSONALES

Registro: 238
 Cedula: 91426116
 Nombre: EUSEBIO
 Apellidos: MENDOZA MERINO
 Edad: 33 Fecha nacimiento:
 Sexo: Masculino Estado Civil: Casado (a)
 Dirección: CALLE 10 No. 34-98 Barrio: COLOMBIA
 Teléf. domicilio: 6213456 Teléf. móvil: 310253465
 E-mail:
 Fotografía: 
 Tipo RH: B+

FORMACIÓN ACADÉMICA Y COMPLEMENTARIA

Registro: 1 de 1
 Vista Formulario

Hoja de Salud Ocupacional

- Los formularios para actualizar datos del empleado relacionado con salud ocupacional: Para actualizar los datos de un empleado al entrar a este formulario solicita el número de registro.
- Los formularios para ver hoja de salud ocupacional del empleado al entrar a este solicita el número de registro.

Por medio de estos formularios se obtienen la siguiente información: Registro, cedula, nombre, apellidos, edad, fecha de nacimiento, sexo, estado civil, formación académica, capacitación de salud ocupacional, cargo, experiencia, ubicación (dependencia y zona se encuentra) tipo de contrato , fecha las vacunas, fechas de exámenes visiometría y audiometría , IPS, EPS, ARP ,pensión y tipo de sangre. (ver figura 78)

Directorio Telefónico

- Los formularios para ver datos del empleado relacionado con dirección y teléfonos Para ver los datos de un empleado al entrar a este formulario solicita apellidos completos y nombre. (ver figura # 79). Este formulario los componen los siguientes campos: registro, cedula, nombres. Apellidos completos, dirección, teléfono fijo, teléfono celular y email.

11. CUADRO COMPARATIVO OBJETIVOS ESPECIFICOS Vs RESULTADOS OBTENIDOS

Tabla # 60. Objetivos especificos vs Resultados Obtenidos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS OBTENIDOS
Estudiar el entorno interno para generar estrategias enfocadas a factores que afectan un sistema de gestión del talento humano en el club infantas.	–Se determinaron y desarrollaron estrategias en función del talento humano a través de la planeación estratégica enfocada en la gestión de personal.
Diseñar, documentar e implementar un programa de admisión, por medio de un modelo de evaluación de desempeño que determine necesidades de capacitación, ascenso y monitoreo.	–Se diseñó, documentó e implementó los procesos de reclutamiento y selección de personas, apoyado en una herramienta informática diseñada en Microsoft Office Access. –Se diseñó e implementó una evaluación de desempeño para determinar las necesidades de capacitación, ascenso y monitoreo, asistido por una herramienta informática en Microsoft Office Excel.
Diseñar y evaluar el impacto económico de una propuesta con dos alternativas de modelo de estructura salarial con la respectiva evaluación financiera, como apoyo a la gerencia para la toma de decisiones.	–Se elaboraron dos alternativas de modelo de estructura salarial con su respectiva evaluación financiera.
Diseñar, documentar e implementar un programa de desarrollo por medio del diseño de procesos de entrenamiento para ejecutar en el club y disminuir el riesgo de cometer errores que afecten la calidad del servicio.	–Se determinaron las variables que afectan la calidad de servicio por medio de resultados en la encuesta de satisfacción al cliente y las Necesidades de capacitación las cuales fueron plasmadas en el plan de entrenamiento. Adicionalmente estas necesidades se complementaron con la evaluación de desempeño.
Diseñar, documentar e implementar un programa de mantenimiento de condiciones laborales con procesos eficaces, basados en los conocimientos del entorno de salud ocupacional para desarrollarlo en la empresa hasta la fase de capacitación del personal en temas de salud ocupacional y seguridad industrial.	–Se diseñó, documentó e implementó el programa de salud ocupacional basado en la norma ICONTEC GTC 45 con sus respectivos subprogramas. –Se inicio el plan de capacitación del Programa Salud Ocupacional.

12. CONCLUSIONES

- ✓ Con la implementación del método de puntos por factor en el diseño de la propuesta de estructura salarial se puede concluir que permite una calificación de lo general a lo específico y facilita la participación de personas de las diferentes áreas de la empresa en el comité evaluador porque su metodología es práctica para ser comprendida por personas de diferente nivel académico.
- ✓ Los salarios actuales del club INFANTAS no obedecen a un estudio previamente elaborado con criterios técnicos ni económicos. No existe una valoración de cargos que permita establecer salarios en forma justa y equitativa. La presente propuesta suple ampliamente esta necesidad.
- ✓ Al no poseer el Club Infantas un manual de funciones y de procedimientos actualizado, reflejado en el ejercicio cotidiano de las actividades en cargos donde se ejercen funciones que no son propias y además con responsabilidades que no se encuentran plenamente definidas. Así mismo los procedimientos se desarrollaban en base a la experiencia y conocimiento del oficio de quien los ejecuta, esto no permite que se optimicen los procesos eficientemente.
- ✓ Se presenta una sobrecarga de tareas en la gerencia, desatendiendo parcialmente la gestión de personal, teniendo en cuenta la gran cantidad de empleados que hay en el Club.
- ✓ Debido a que el personal de servicio específicamente meseros, no contaban con herramientas técnicas, se propuso y se ejecutó un seminario

taller como entrenamiento, el cual buscaba mejorar el servicio prestado por el personal de meseros tanto nuevos como antiguos.

- ✓ La falta de procesos de reclutamiento y selección de personas debidamente estandarizados ocasionaba deficiencias e incongruencias en el personal admitido, debido a esta inconsistencia se implementaron los procesos de reclutamiento y selección de personas.
- ✓ La encuesta de satisfacción al cliente desarrollada en el Club Infantas, fue utilizada por la Junta Directiva para corroborar la desmejora en el servicio al cliente y tomar como medida capacitar al personal para minimizar errores en el servicio.
- ✓ La evaluación de desempeño reflejó el nivel de cumplimiento de los requisitos del trabajo de los empleados en el Club Infantas. Los empleados que obtuvieron una calificación por encima de 80 puntos, gerencia determinó otorgarles un día de descanso compensado.
- ✓ Los resultados de evaluación de desempeño del personal, arrojó resultados coherentes con lo observado en la realización de sus deberes y comportamiento con los compañeros de trabajo.
- ✓ Cada Factor que contiene el formulario de evaluación de desempeño, está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Se utilizó Microsoft Office Excel, como herramienta informática para el desarrollo de la evaluación de desempeño y como apoyo a la gerencia para la presentación de informes de resultado por cada empleado y por niveles como el directivo, administrativo, de servicio, y mantenimiento.

- ✓ La necesidad de capacitar al personal incluyendo a la Junta Directiva, fue una de las estrategias que adoptó el Club para asegurarse de que las personas tengan las herramientas necesarias y puedan cumplir con la misión organizacional de manera adecuada.
- ✓ El Club no contaba con un Programa de Salud Ocupacional (PSO), menos un Comité Paritario Ocupacional (COPASO), debidamente integrado. Con el apoyo de la gerencia y la Junta Directiva, se logró conformar el COPASO de manera adecuada, el diseño, documentación e implementación del PSO con sus respectivos subprogramas, estableciendo responsabilidades por niveles desde el representante legal, gerente, COPASO, trabajadores hasta el asesor de Salud Ocupacional.
- ✓ Como logro adicional pero definitivo para el proyecto, fue la creación de del cargo de Coordinador de Gestión de Talento Humano aprobado por Junta Directiva, para la centralización de todos los procesos diseñados e implementados del sistema de gestión de talento humano y la búsqueda de un órgano que incentive la participación de las personas en las decisiones y que utilice al máximo la inteligencia y el talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos.
- ✓ La necesidad de reunir, almacenar, mantener y validar datos necesarios para el Club Infantas con relación al talento humano, ayudando a la gerencia y/o coordinador de gestión de talento humano a tomar mejores decisiones reduciendo tiempos de procesamiento de la información y costos, se diseñó e implementó una base de datos que contiene información del personal activo del Club y del proceso de admisión de personas que contiene actividades de reclutamiento y selección de personas, igualmente contiene los resultados de la evaluación de desempeño de cada empleado y muestra informes de selección de

selección de personas por cargos con múltiples criterios, directorio e informe de seguridad social d los trabajadores.

13.RECOMENDACIONES

- ✓ El fuerte ambiente sindical en el CLUB INFANTAS hace que sea conveniente su inclusión en los procesos de planeación estratégica por parte de la gerencia, es de tener en cuenta los bloqueos presentados que ocasionan pérdida de imagen y atentan contra el normal funcionamiento del CLUB, es recomendable estudiar alternativas para llegar a acuerdos con el mismo y evitar lo sucedido históricamente.
- ✓ Se recomienda realizar jornadas de capacitación tanto técnica como a nivel de desarrollo de procedimientos y actividades para los actores que se encuentran directa e indirectamente involucrados.
- ✓ Es necesario establecer lineamientos y políticas de trabajo a todos los niveles de la organización, que contribuyan junto con la capacitación al buen desarrollo de los procedimientos.
- ✓ Se recomienda la evaluación de desempeño al terminar el plan de entrenamiento establecido, para detectar necesidades de retroalimentación con el objeto de disponer de todo el potencial humano de la empresa.
- ✓ Una vez terminado el plan de entrenamiento se debe rediseñar de acuerdo a las nuevas necesidades de capacitación o refuerzos que necesite el personal incluyendo la Junta Directiva.
- ✓ Reforzar las actividades permanentes de los diferentes subprogramas (higiene y seguridad industrial, medicina preventiva y del trabajo), con capacitaciones para dichos temas.

- ✓ Involucrar activamente al personal directivo, personal administrativo, personal operativo y en general toda la población trabajadora, para el adecuado desarrollo del programa, de esta forma se busca que cada uno asuma su responsabilidad en el cuidado de la salud y seguridad.

- ✓ Difundir las actividades del programa de salud ocupacional utilizando comunicados periódicos a través de carteleras en los sitios de trabajo, o mediante comunicación verbal por parte de los representantes del COPASO.

- ✓ Realizar inspecciones periódicas de las áreas o puestos de trabajo para la valoración de las condiciones de trabajo existentes y que puedan constituirse en riesgos, involucrando en forma activa a los trabajadores.

- ✓ Garantizar la atención de primeros auxilios durante la jornada laboral en todos los sitios de trabajo. Para esto se requiere la capacitación y entrenamiento permanente de las personas que conforman la brigada. Los botiquines deben tener una dotación suficiente y deberán ser revisados en forma periódica.

BIBLIOGRAFÍA

CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO, Sindicato Nacional de Trabajadores “Hocar”. CLUB INFANTAS 2004-2005.

ESTATUTOS CLUB INFANTAS. 2003.

REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRUCTURA SALARIAL, CONDUCENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA EL CLUB UNIÓN DE BUCARAMANGA, Alberto José García Gualdrón y Juan Carlos Gómez Delgado. 2003.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Autor Idalberto Chiavenato. Edición McGraw Hill. 2004.

SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL. Autores Juan Morales y Néstor Velandia. Edición McGraw Hill. 2001.

PLAN DE VUELO PARA LA GESTION EXITOSA, PLAN ESTRATEGICO CLUB INFANTAS, 2000.

GUIA TECNICA COLOMBIANA ICONTEC 45. Guía para el diagnostico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgo y valoración. 1995

GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 34. Guía estructura básica del Programa de Salud Ocupacional. 1995

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1295 de 22 de junio de 1994. Sistema General de Riesgo Profesional.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA. Orlando Parra Parra. Santa Fé de Bogotá. Editores ORPA. 1994.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN, CUALIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PANORAMA DE FACTORES DE RIESGO. Claudia Patricia Ossa V, Politécnico Gran Colombiano.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.

SECRETARIA TÉCNICA DE NORMALIZACIÓN DEL CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD.

INTERNET :

<http://www.inteligencia-emocional.org>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>

<http://www.google.com.co>

<http://www.monografias.com>