

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL CLUB CAMPESTRE DE
BUCARAMANGA**

CINDY CATALINA SALGADO BERBESI

SANDRA SANCHEZ SALAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2010**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO
HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL CLUB CAMPESTRE DE
BUCARAMANGA**

**CINDY CATALINA SALGADO BERBESI
SANDRA SANCHEZ SALAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Trabajadoras Sociales**

Directora

**Luz Stella Viviescas Beltrán
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2010**

De corazón doy gracias...

A Dios y a la Vida por permitirme escoger esta hermosa carrera.

A mi muñeca preciosa por ser el impulso, motor, la fuerza y motivación diaria y constante.

A mis padres por su apoyo, amor y orientación incondicional.

A mis hermanas Yaneth y Andrea por su ayuda.

A Doris y Karen por el apoyo desinteresado.

Al conjunto cerrado (amigas y compañeras) por hacer cada momento un instante de locura y emoción, especialmente a mi amiga y compañera de proyecto Catalina

SANDRA SANCHEZ SALAS

Dedico este proyecto a.....

A mis padres José Salgado y Aracely Berbesí por formarme con su amor como un ser humano íntegro

A Luis por acompañarme y apoyarme incondicionalmente durante toda la carrera.

A mis amigas, especialmente a Sandra quienes entre risas, rabias, angustias y logros han hecho de mi paso por la universidad uno de los mejores momentos.

A mi hermano por apoyarme en este proceso.

CATALINA SALGADO BERBESI

AGRADECIMIENTOS

A las excelentes personas Dra. Esther Jaimes Suescún y La Dra. Milena Pineda Crístancho, por su apoyo y orientación permanente.

A todo el personal del Club Campestre de Bucaramanga S.A. por la oportunidad y colaboración para hacer esto posible.

A nuestra asesora Luz Stella Vivíescas, por su atención, orientación y participación diaria durante todo el proceso.

Al Ingeniero Oscar Daza por su colaboración, sugerencias y apoyo.

A nuestra compañera y amiga Abigail García González por brindarnos sus conocimientos y experiencia para la culminación de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	18
1.1 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)	18
1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
1.2.1 Técnicas de administración de recursos humanos	23
1.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	26
1.3.1 Etapas del modelo de gestión por competencias.....	31
1.3.2 Ventajas de la aplicación de un modelo de gestión por competencias.....	33
2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECIFICO EN EL QUE SE ENMARCAN LOS CLUBES SOCIALES	34
2.1 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS EN LA DINAMICA DEL CLUB CAMPESTRE.....	41
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
3.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN.....	43
3.2 REPRESENTACIÓN LEGAL	43
3.3 RESEÑA HISTORICA	43
3.4 OBJETO SOCIAL.....	45
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
3.6 UBICACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	47
3.7 RUMBO CORPORATIVO	47
3.7.1 Misión	47
3.7.2 Visión	48

3.7.3	Objetivos corporativos.....	48
3.8	SERVICIOS	49
3.9	CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL.....	49
4.	CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	55
4.1	AREA ESPECÍFICA EN LA QUE SE ENMARCA LA PRÁCTICA.....	56
4.2	DIAGNÓSTICO INICIAL.....	57
4.3	MATRIZ DOFA	58
4.4	ANÁLISIS SITUACIONAL	60
4.5	CRUCE DE VARIABLES.....	63
4.6	PLAN DE TRABAJO.....	66
4.7	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	67
4.6.1	Objetivo General.....	68
4.6.2	Objetivos Específicos	68
4.8	PLAN OPERATIVO.....	69
4.9	EJECUCIÓN.....	72
4.9.1	Estrategia 1.....	72
4.9.2	Estrategia 2.....	75
4.9.3	Estrategia 3.....	78
4.9.4	Estrategia 4.....	79
4.9.5	Estrategia 5.....	82
4.10	ANÁLISIS DEL PROCESO.....	84
5.	EVALUACIÓN	86
6.	PROPUESTA DE CONTINUIDAD EN LA INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA	88

6.1 OBJETIVO GENERAL.....	89
6.1.1 Objetivos específicos	90
6.2 PLAN OPERATIVO.....	91
7. CONCLUSIONES	93
8. RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA.....	96
ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Organización de los cargos y áreas de trabajo del Club Campestre de Bucaramanga.....	50
Tabla 2. Matriz DOFA del Club Campestre de Bucaramanga año 2010.....	58
Tabla 3. Cruce de variables de la matriz DOFA.....	63
Tabla 4. Plan operativo	69
Tabla 5. Plan operativo de la propuesta	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A....	46
Figura. 2 Estructura organizacional según grupos funcionales del Club Campestre de Bucaramanga S.A.....	46
Figura. 3 Folleto sensibilización del modelo de gestión por competencias.....	73
Figura 4. Perfiles por competencias de Andalucía en Excel.	81

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Planeación de la actividad de sensibilización.....	100
Anexo B. Instrumento análisis de cargos.....	102
Anexo C. Instrumento de selección de personal.....	105
Anexo D. Formato perfiles	110
Anexo E. Diccionario de competencias.....	112
Anexo F. Formato diagnóstico para el desarrollo.....	131

RESUMEN

TITULO: DOCUMENTACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA*

AUTORAS: SANCHEZ SALAS, Sandra y SALGADO BERBESI, Cindy Catalina**

PALABRAS CLAVES: Competencia, talento, humano, gestión, modelos, valor agregado.

DESCRIPCION:

El presente proyecto está relacionado con un área de conocimiento relativamente innovadora para la intervención que se hace desde trabajo social en la parte organizacional, esta se centra en la definición de competencias y procesos de desarrollo que están directamente relacionados con la gestión del talento humano. El objetivo principal de este proyecto es, la documentación, diseño e implementación de un modelo de gestión del talento humano a través de competencias en el Club Campestre de Bucaramanga. Para el diseño de la metodología se revisaron los pasos de implementación que han realizado otras empresas y se ajustó a la dinámica de la organización del Club dando como resultados que el departamento de recurso humano tenga claridad y organización del proceso que debe seguir para contratar el personal más adecuado e idóneo, contribuyendo de esta manera a mejorar la competitividad del Club frente a otros clubes ayudando a cumplir el rumbo corporativo.

Además se dejaron establecidos ocho perfiles por competencias para los cargos correspondientes a auxiliar administrativa, cajero, fitting, auxiliar servicios especiales, auxiliar cocina, auxiliar de logística, profesor de golf y recogeboles, cada uno con los respectivos instrumentos que pertenecen a la provisión de talento humano como lo son el de selección y evaluación del desempeño. Lo anterior realizado en el campo de práctica – escuela de golf Andalucía.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Directora Luz Stella Viviescas Beltrán.

SUMMARY

TITLE: DESIGN, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF A MODEL OF HUMAN TALENT MANAGEMENT THROUGH COMPETENCIES IN THE CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA¹

AUTHORS: SANCHEZ SALAS, Sandra y SALGADO BERBESI, Cindy Catalina**

KEYWORDS: Competences, talent, human, administration, models, value added.

DESCRIPTION:

The current project is related to a relatively innovative area of knowledge about the intervention that is made from Social Work in the organizational area, this focuses on the definition of competencies (abilities) and development processes that are directly related to the management of human talent. The main objective of this project is the design, documentation and implementation of a model of human talent management through competencies in the Club Campestre de Bucaramanga. To design the methodology we revised some of the steps to implement that other companies realized and adjust them to ours agreeing at the same time to the dynamics of the organization on the Club, resulting in the clarity and organization of the Human Resource Department about the process that must follow to hire the most appropriate and suitable staff, contributing to improving the competitiveness of the Club against others helping to fulfill the corporate direction

It also left eight profiles established by competence for the charges for administrative assistant, cashier, fitting, special services assistant, kitchen assistant, logistics assistant professor golf, collects balls, each with their respective instruments belonging to the supply of talent human such as the selection and performance evaluation. . This done in the field of practice – Andalucía Golf School.

¹ Degree work

** Humans Sciences Faculty. School of Social Work. Director Luz Stella Viviescas Beltrán.

INTRODUCCIÓN

Últimamente se ha hablado de competencias en varias áreas como lo es la educativa y la organizacional, en esta última, el modelo de gestión de talento humano por competencias es una estrategia administrativa que busca aprovechar las habilidades y los conocimientos de los empleados y trabajadores para obtener el máximo desempeño por parte de ellos y una mejor productividad y competitividad de la organización.

El siguiente trabajo da muestra de los aspectos que se hacen necesarios en las organizaciones al momento de tomar la decisión de gestionar su personal a través de las competencias, la primera parte de este, inicia con el soporte de la experiencia práctica de las estudiantes en un marco teórico-conceptual que se centra en la Teoría General de Sistemas, puesto que desde la práctica se concibe como la más apropiada para entender la organización en sí misma y con su entorno, una vez entendía la organización como sistema, se consideró necesario incluir los conceptos de la Administración de Recursos Humanos debido a que la implementación del modelo de gestión por competencias involucra procesos administrativos que desde esta perspectiva son útiles para el desarrollo práctico del proyecto.

La segunda parte del proyecto describe desde el contexto local y nacional las políticas en las que están inmersos los clubes sociales que ofrecen servicios deportivos, recreativos, y hoteleros para lo que se tuvo en cuenta la reglamentación que rige cada una de estos.

Seguidamente se realiza una caracterización de las generalidades de la organización, como lo es reseña histórica, como el Club Campestre está

organizado en su estructura, cual es su rumbo corporativo, los servicios que ofrece y las características del personal que labora en la empresa.

Luego se realiza un diagnóstico institucional mediante la herramienta DOFA, de la que se hace su posterior cruce de variables y análisis, para luego diseñar el plan de trabajo con sus respectivas estrategias, teniendo en cuenta el proceso administrativo que cita la Administración de Recursos Humanos, la metodología usada para implementar la gestión de talento humano sigue estas etapas, la sensibilización, la revisión el rumbo corporativo, diagnóstico institucional, construcción de perfiles posterior a este, elaboración del diccionario de competencias, e instrumentos de selección de personal y evaluación de desempeño laboral.

Por último se ejecutará lo establecido en el plan operativo durante un periodo de tres meses, para luego resaltar en la evaluación los aspectos sobresalientes que dejó la experiencia de práctica y los limitantes que obstaculizaron su desarrollo, y así establecer las debidas recomendaciones a la organización.

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

La base teórica de este trabajo se encuentra en la Teoría General de Sistemas que refleja procesos aplicables a la administración de recursos humanos en la que se implementa la gestión por competencias.

1.1 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

La Teoría General de Sistemas se introduce en este contexto para analizar los sistemas concretos que se forman a nivel organizacional en el Club Campestre y además posibilita la comprensión y explicación de la realidad o de una parte de ella con relación al medio que lo rodea, si bien esta teoría es interdisciplinaria y aplicable a otros sistemas, en este trabajo se relacionará la teoría de sistemas en organizaciones humanas y más específicamente a la empresa y a la administración de su recurso humano para establecer mejoras que involucren directamente el capital humano.

En primer lugar para comprender el concepto de sistema, se referenciarán dos autores, entre estos están: Oscar Johansen quien lo describe de una forma sencilla como “un conjunto de partes interrelacionadas”² y a la trabajadora social Ángela María Quintero, quien expresa un concepto similar: “un sistema es un todo resultante de las partes interdependientes. La definición de sistema incluye los

² JOHANSEN, Oscar. Introducción a la Teoría General de Sistemas. Ciudad de México: Limusa, 2004. Pág. 66

conceptos de totalidad, interdependencia, jerarquía, comunicación y control”³. En otras palabras un sistema abierto es un conjunto de elementos que están dinámicamente relacionados, que requiere unos insumos para desempeñar funciones y alcanzar objetivos.

Cuando se aplica el concepto de sistema se debe tener en cuenta otros dos conceptos que están directamente relacionados: el subsistema y el suprasistema, siendo así, el Club debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí, para este caso serían las áreas y departamentos que funcionan como estructura, y lo que haría referencia al suprasistema es esa interacción dinámica con su entorno o ambiente, sean socios, proveedores, competidores, entidades sindicales entre otras, que influyen sobre el Club y estos reciben influencias de él.

La Teoría General de Sistemas tiene como gran precursor a Ludwig Von Bertalanffy⁴ y como premisas básicas las siguientes: primera, los sistemas existen dentro de otros sistemas, es decir que cada sistema está contenido dentro de otro sistema más grande; segunda, los sistemas son abiertos, porque se caracterizan por estar en un proceso de cambio con su entorno, que son los otros sistemas, cuando este intercambio cesa, el sistema se desintegra; y tercera, las funciones de un sistema dependen de su estructura.

³ QUINTERO VELASQUEZ, Ángela María. Trabajo Social y Procesos Familiares. Editorial Lumen. Pág. 26

⁴ Biólogo y filósofo austriaco quien desde su concepción sistemática y totalizadora de la biología, planteándola como un sistema complejo sujeto a interacciones o interdependencias, trasladó este análisis a la realidad social en el que se acuña el nombre de teoría general de sistemas.

Las anteriores premisas se pueden interpretar desde la realidad de la organización, en la primera premisa con la intención de cumplir con los objetivos planteados en respuesta a una dependencia superior a la cual se pertenece, cada sistema ejecuta tareas, es decir el sistema existe dentro de otro sistema, basándose en esto se puede dar como ejemplo que en una organización la persona representa un sistema, ésta específicamente desarrolla tareas o funciones que son supervisadas a su vez por otro sistema que es el departamento al que pertenece, y así sucesivamente el departamento está contenido dentro de otro sistema.

En la segunda premisa se establece la necesidad que tienen las organizaciones de estar en intercambio con su entorno, siendo el tema central de este trabajo la gestión de talento humano por competencias, se podría dar como ejemplo la posibilidad de implementar en la organización nuevas formas de administración del personal que se están aplicando en la actualidad en otras organizaciones y que contribuyen en la ventaja competitiva de la empresa.

Situando la última premisa, como ejemplo, se puede decir que la estructura de la organización es decir, gerencia, departamentos, áreas ejercen influencia en las funciones que se llevan a cabo dentro de ésta.

Por otra parte describiendo los sistemas como tal, podría decirse que cada sistema lleva a cabo procesos dentro de los cuales se da la corriente entrada-salida o input-output aplicándose la teoría de sistemas “se identifica a un sistema como una entidad reconocible a la cual llegan diferentes corrientes de entrada con

numerosos tipos de recursos y de la cual salen una o varias corrientes de salida bajo la forma de algún producto, bien o servicio”⁵

Del mismo modo el Club Campestre de Bucaramanga como sistema maneja procesos, que para su funcionamiento requiere de unos recursos o insumos que hacen referencia a recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros que una vez organizados y desarrollados genera unas salidas o resultados que se podrían interpretar como servicios hoteleros, deportivos, de eventos, de alimentación etc.

Se puede relacionar la gestión del talento humano como ejemplo en el que se da la corriente de input-output, puesto que se tendría como insumo el recurso humano y competencias específicas para el cargo, involucradas estas partes en un proceso de capacitaciones puede dar como salidas personal altamente competitivo.

Tratándose el Club Campestre de Bucaramanga de una empresa proveedora de servicios, es de gran importancia visualizar dentro de sus insumos que son esa fuerza de arranque del sistema, la retención de capital humano capacitado con competencias para ofrecer un servicio con valor agregado a los clientes o socios; entendiéndose que la única fuente de capital humano no es la educación formal sino también el entrenamiento en el puesto de trabajo⁶

⁵ JOHANSEN, Op. cit., p. 85

⁶ KRUGMAN, Paul R. Introducción a la Microeconomía. New York: Worth Publisher, 2006. Pág. 294

Los sistemas poseen entre sus ventajas la posibilidad de determinar e identificar cuáles son los subsistemas que dentro del proceso limitan la acción de este para alcanzar los objetivos finales, a lo que se le llama entropía considerándose ésta como la tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración. En la gestión de talento humano por competencias se podría dar esta limitación en el momento en que el recurso humano no desee o vea innecesaria la formación y capacitación en competencias específicas para desarrollar sus labores.

Esto indica que como principio básico para mantener el adecuado funcionamiento se debe buscar el equilibrio dinámico entre las partes del sistema, adaptándose a los cambios tanto internos como externos que es a lo que se llama homeostasis. Debe darse dentro del sistema retroalimentación o feedback constante de lo desempeñado positivamente para mantenerlo y aplicar correctivos al desempeño negativo.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Comprendida la relación instaurada en el proyecto, de la organización desde lo sistémico es ahora necesario definirse la administración de recursos humanos como un proceso desarrollable, capaz de convertirse en ventaja personal y organizacional, y que además juegue un papel fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) retoma elementos básicos de la administración que según Fayol⁷ son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, pues la ARH es la ejecución de esas etapas del proceso administrativo nombradas anteriormente pero aplicadas a los miembros de una organización y los demás recursos de ésta para alcanzar los fines establecidos.

En el Club Campestre, el departamento de recursos humanos ejecuta cada una de esas etapas, planea, pues siempre diseña un plan de acción para el mañana, especificando las tareas a desarrollar por los trabajadores; organiza, pues brinda y moviliza los recursos para llevar a cabo dichas tareas; dirige, pues selecciona y evalúa a los trabajadores con el propósito de alcanzar un trabajo exitoso; y por último controla que todo ocurra de acuerdo con lo planificado; y de ser necesario establece correctivos a aspectos no desarrollados como se esperaba.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en que las personas encargadas de este departamento deben usar técnicas directas e indirectas de aplicación al personal, cuya implementación redunde con mayor certeza en la escogencia del personal y pautas que permitan el mejor manejo del personal ya perteneciente a la organización. A continuación se describirán las técnicas directas e indirectas de ARH.

1.2.1 Técnicas de administración de recursos humanos

De aplicación directa a los trabajadores

⁷ Henry Fayol (1841-1925) realizó aportes a las teorías administrativas, tanto así que es considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración, teoría que busca lineamientos para administrar organizaciones complejas,

1.2.1.1 Reclutamiento⁸. Proceso que tiene por objetivo atraer candidatos idóneos y competentes para desarrollarse en un cargo particular en la empresa, puede desarrollarse de forma externa, interna o mixta, externa se refiere a la búsqueda de personal en personas que no tienen ningún vínculo con la empresa, el interno se refiere a la búsqueda entre las personas que laboran en la empresa, que a su vez puede funcionar como motivación para los demás trabajadores que aspiran a un cargo superior y el mixto hace referencia a la combinación de las dos anteriores, búsqueda de personal dentro y fuera de la empresa.

1.2.1.2 Selección⁹. Es el proceso mediante el cual se compara a los candidatos aspirantes a la vacante disponible con las especificaciones del cargo y competencias requeridas, las personas que se ajusten a estas tienen más posibilidades de ser seleccionados, la forma de obtener los datos es a través de las entrevistas de selección de personal.

Desde la implementación de gestión de talento humano por competencias la selección de personal se realiza a través de la entrevista que contiene preguntas relacionadas con las competencias establecidas para cada cargo, la idea es escoger el candidato idóneo, teniendo en cuenta su potencial, habilidades, competencias y capacidades de adaptación.

1.2.1.3 Inducción¹⁰. Es el proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos familiariza y ubica al nuevo empleado con la empresa, lo anterior por medio de recorridos físicos que permitan al empleado conocer las instalaciones y el entorno en que desempeñará sus labores, buscando facilitar el proceso de adaptación, de igual manera se hace un recorrido cronológico de la evolución de la

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994. Pág. 49.

⁹ *Ibid.*, p. 52.

¹⁰ *Ibid.*, p. 54

institución buscando crear sentido de pertenencia en el empleado, también se exponen los valores corporativos buscando homogeneidad y objetivos comunes, por último se hace una ubicación del cargo a desempeñar dentro de la compañía y su interacción con los demás departamentos y agentes externos.

1.2.1.4 Evaluación del desempeño¹¹. Es el instrumento mediante el cual se mide el cumplimiento y nivel de engranaje de los empleados con la empresa y las responsabilidades laborales, con éste mecanismo además de medir capacidades y aptitudes con respecto a un cargo o labor, se pretende establecer la percepción que tienen los empleados de sus compañeros y detectar a tiempo posibles puntos o situaciones que puedan estar influyendo de manera negativa en el normal funcionamiento de la compañía.

1.2.1.5 Capacitación¹². Proceso mediante el cual el personal es incentivado y motivado para adquirir nuevos conocimientos y contribuir a su desempeño en el lugar de trabajo, desde el punto de vista de la gestión por competencias, se requiere que el personal desarrolle a partir de las capacitaciones las competencias necesarias para su cargo con el fin de promover conocimientos técnicos y compromisos frente a la organización para la consecución de los objetivos comunes.

De aplicación indirecta a los trabajadores

1.2.1.6 Descripción y análisis de puestos. La descripción “consiste en la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto,

¹¹ *Ibíd.*, p. 62.

¹² *Ibíd.*, p. 75.

obligaciones y responsabilidades adquiridas”¹³ y el análisis de puestos hace referencia al estudio del puesto para determinar las exigencias y tener un adecuado desempeño, entre esas exigencias están: los requisitos intelectuales, requisitos físicos y condiciones de trabajo.

Se puede concluir que los recursos que posee una empresa son importantes y necesarios, pero el recurso humano es quizás el único capaz de por sí solo hacer que la misma logre sus objetivos, cumpla con su misión y crezca hacia el alcance de la visión, es por esto que es de vital importancia una correcta administración del mismo que permita optimizar su manejo, control y organización para el beneficio de la empresa y cada uno de sus integrantes.

1.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Habiéndose comprendido la organización desde lo sistémico y la importancia de una adecuada administración de los recursos humanos para enfrentar los nuevos retos y el logro de los objetivos estratégicos se hace necesario desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento del servicio al cliente, del desempeño, contratación y capacitación adecuada del personal. Por ello el modelo de gestión de recursos humanos por competencias para el Club Campestre se concibe como una herramienta indispensable para conseguir cambios o mejoras en los procedimientos y responsabilidades del personal.

En primer lugar se describe que es el modelo de gestión por competencias: “La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan

¹³. Ibíd., p. 80.

las competencias específicas y generales para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados”.¹⁴

Lo anterior quiere decir que el modelo de gestión por competencias se aplica desde el direccionamiento estratégico de la organización (es decir referenciando la misión, visión, principios y valores organizacionales) con la intención de alinearlos a las competencias generales y específicas de los trabajadores, empleados o prestadores de servicio, para el logro de los objetivos de la empresa con el fin de conseguir el crecimiento y reconocimiento de la organización a través del aprovechamiento del crecimiento personal y profesional.

“La gestión por competencias tiene importantes efectos sobre el modo de gestionar la estructura profesional y a las personas, siendo el más destacado de ellos el incremento a la flexibilidad de la organización. El entorno empresarial actual de alta competitividad y cambios acelerados esta flexibilidad es condición necesaria para la supervivencia a medio y largo plazo y puede ser suficiente para lograr una ventaja competitiva en el corto plazo.”¹⁵

El modelo de gestión de talento humano por competencias propicia el desarrollo y fortalecimiento de la empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos pues brinda la posibilidad de contratar el personal con el perfil más adecuado a los

¹⁴Modelo de gestión por competencias de los RRHH. Matías N. Giarratana. mgiarratana@ciudad.com.ar. www.estudiogiarratana.com. Disponible en: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-losrrhh/gmx-niv116-con10980.htm> Fecha de publicación: 04/11/2008. Recuperado: 22/03/2010.

¹⁵ VELA GRANDE, Luis Sagi. Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid: editorial ESIC, 2004. Pág. 21.

requerimientos de cada cargo o de capacitar al personal y de esta manera ellos contribuyen al cumplimiento de las necesidades del cargo aplicando las competencias específicas.

Así mismo, se favorece el crecimiento personal y laboral del empleado en su profesión porque se le está reconociendo sus capacidades, habilidades y conocimiento en el desempeño laboral e igualmente se brinda la posibilidad de actualizarse y capacitarse, es decir, estar en un mejoramiento continuo para responder a los cambios y necesidades que se presentan en el entorno de la persona y de la empresa.

Para comprender y entender el modelo de gestión de talento humano por competencias es preciso referenciar qué son las competencias, en este sentido se cita el concepto dado por Saracho, quien la conceptualiza como los “conocimientos, capacidades, habilidades y modelos de comportamiento que una persona posee para ejecutar una actividad o varias actividades en un puesto determinado, que hacen que su desempeño sea superior”¹⁶. Las competencias son definidas a partir de la documentación existente en la temática, pero lo más importante mediante consultas realizadas a los trabajadores, las competencias son diferentes para cada cargo pues depende de las funciones o tareas que deba desempeñar la persona que lo ocupe.

Igualmente las competencias se priorizan por niveles de acuerdo a la combinación de factores que se requieren para el desempeño competente en cada cargo que incluyen la complejidad de las funciones, el grado de autonomía y responsabilidad

¹⁶ SARACHO, José M. Un modelo general de gestión por competencias. Ciudad de Chile: Ril, 2005. Pág. 213.

laboral y la exigencia de conocimientos que se aplican al desempeño. De acuerdo con esto, se clasifica los niveles de la siguiente forma:¹⁷

Nivel A: Competencia en una amplia gama de actividades laborales complejas que se desarrollan en contextos cambiantes y, frecuentemente, tienen implicaciones sobre el trabajo de otros. El trabajador tiene un alto grado de autonomía, de responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

Nivel B: Competencia en el desempeño de actividades laborales muy variadas que se desarrollan en diversos contextos y que en su mayoría son complejas y no rutinarias. Al trabajador se le da autonomía y se le delegan responsabilidades con base en políticas y procedimientos empresariales para que oriente y supervise el trabajo de otros.

Nivel C: Competencia en una variada gama de actividades laborales, en contextos variables. Algunas actividades son complejas o no rutinarias. El trabajador cuenta con un nivel mínimo de autonomía para su desempeño, recibiendo un alto grado de supervisión.

Nivel D: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría sencillas, repetitivas y de resultados predecibles. Las

¹⁷ clasificación realizada por el SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje, Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de la salud, 2003. Pág.8.

actividades son fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

Estos niveles son incluidos en los perfiles por competencias que se construyen para cada cargo; los perfiles contiene las competencias específicas requeridas, las competencias claves deben ser apropiadas por todos los empleados sin importar el cargo que ocupe, se especifica las responsabilidades del cargo; igualmente se tiene en cuenta los riesgos a accidentes de trabajo a los que se expone la persona en cada cargo.

Desde este punto se hace claridad sobre el concepto de riesgos de trabajo que “son los riesgos en que se encuentran expuestos los empleados de una empresa en el desarrollo de su labor diaria. Estos riesgos varían de acuerdo al tipo de empresa y de su entorno. Las lesiones laborales pueden deberse a diversas causas externas: químicas, biológicas o físicas, entre otras.”¹⁸

De igual forma se define que es accidente de trabajo, “la normatividad colombiana define accidente de trabajo como 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 trabajos desde su residencia a los lugares trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.”

¹⁸ RESTREPO, Rodrigo y otros. <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/4DCFC519-A405-4CB0-8D5F-4B920288A81E/0/Boletin33RiesgosProfesionales.pdf>. Recuperado: 23/03/2010.

Los riesgos y accidentes de trabajo a los que puede estar expuesto una persona en el cargo son plasmados en los perfiles por competencias con el fin de contratar personal que no aumente estos incidentes a causa de inconvenientes personales o con el fin de que el personal que ingrese tenga claridad y tome la responsabilidad conjuntamente con la empresa mediante la prevención y el cuidado que se requiera.

1.3.1 Etapas del modelo de gestión por competencias

Para implementar el modelo de gestión por competencias es necesario desarrollar una metodología que contiene unos pasos determinados y estos son ajustados de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- **Sensibilización**

Es la primera etapa del proceso donde se expone la importancia de implementar el modelo de gestión por competencias en la empresa y busca el compromiso por parte de los trabajadores en la ejecución del mismo, esta se puede hacer a través de reuniones para exposición y discusión del modelo, a través de foros de discusión sobre el tema, o participación en charlas o seminarios sobre el tema.

- **Revisión de los elementos estratégicos**

Consiste en alinear la gestión por competencias a los objetivos de la organización, con el fin de que estos sean apropiados y cumplidos desde cada uno de los cargos de la empresa.

➤ Diagnóstico de la organización

Se recopila información de funciones y responsabilidades de los cargos de trabajo mediante entrevistas a jefes de departamentos y trabajadores.

➤ Construcción de diccionarios de competencias

Revisión de las competencias que requiere cada cargo y con la participación de los funcionarios de departamento. Se priorizan por niveles de importancia y se presentan en forma de libro en el que se conceptualiza cada una de las competencias que se definen en los cargos de la organización.

➤ Elaboración de instrumentos para la provisión de talento humano

Se refiere al diseño de los instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de provisión de talento humano por competencias, al interior de la organización desde el departamento de recurso humano.

- ✦ Selección de personal por competencias
- ✦ Inducción por competencias
- ✦ Capacitación y desarrollo por competencias
- ✦ Evaluación.

1.3.2 Ventajas de la aplicación de un modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias le permite al Club Campestre definir e Identificar los conocimientos, las capacidades, las actitudes y los requerimientos de competencias para cada cargo o equipo de trabajo, de esta forma se posibilita asignar a la persona adecuada para el cargo, es decir se define los perfiles profesionales

Así mismo se convierte en una herramienta para evaluar los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en la vida laboral y profesional de los empleados o prestadores de servicios, mejorando sus posibilidades de desempeño y el desarrollo de sus funciones, dentro o entre las distintas áreas o cargos, además de permitir desarrollarse a nivel personal y profesional.

2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECIFICO EN EL QUE SE ENMARCAN LOS CLUBES SOCIALES

Los clubes sociales se crean como forma de reunión de un grupo de personas en un lugar determinado en torno a un interés común, que puede ser una actividad, ocupación o solo esparcimiento, y generalmente la pertenencia a estos genera distinción y reconocimiento en la sociedad.

Desde principios del siglo XX los clubes han sido un agente socializador relevante en América Latina, en los países del sur del continente tuvieron sus inicios como un mecanismo para estrechar relaciones y mejorar la situación de inmigrantes, trabajadores y personas de clase media; tuvieron su base en la práctica de diferentes deportes los cuales motivaron la necesidad de asociación en aspectos diferentes al deporte.

La importancia de los clubes en la sociedad radica más que en la suntuosidad de sus instalaciones y socios, en las oportunidades que brinda para el desarrollo de necesidades humanas tales como la recreación, diversión, relaciones interpersonales y sociales que mejoren el nivel de vida de las personas.

Los clubes en su evolución han tenido que ajustarse a los constantes cambios del mercado y tendencias; es por esto que en la actualidad los clubes sociales del país deben superar o igualar las condiciones de calidad del servicio que prestan los Hoteles 5 Estrellas, los complejos deportivos mas completos y los restaurantes

más exclusivos de su entorno, esto debido a las exigencias de sus socios y a la actualidad económica del país.

Lo anterior se ha venido incrementando desde hace alrededor de veinte años, pero es en la última década donde se ha intensificado la labor comercial de los mismos, esto se está presentando tanto a nivel nacional como internacional, pues en el mundo entero el ingreso de nuevos socios a los clubes ha sido muy inferior a lo necesario para poder mantener una entidad sin ánimo de lucro como es la figura que ellos manejan; las medidas comerciales que se han tomado van desde el ofrecimiento.

No obstante el notable mejoramiento y diversificación de los servicios prestados por los clubes, se siguen presentando deficiencias notables tales como el desfase presupuestal en nomina que disminuye el margen de maniobra de sus gerentes, esto debido a la carencia de una correcta política interna de capacitaciones y de un conocimiento claro de las competencias y capacidades requeridas para cada cargo.

Para apoyar y mejorar todos éstos aspectos nació en Colombia hace 25 Años ASOGECLUB que es la asociación de gerentes de clubes de Colombia, éste organismo ante la inexistencia de una asociación de clubes ha servido para que sus gerentes en sus organizaciones crezcan a partir de las experiencias ajenas de otros clubes, en la actualidad hacen parte de ella 61 gerentes, adicionalmente como gremio están en la búsqueda de participar en la formulación de leyes que beneficien al sector.

Como desde sus inicios los clubes continúan basando su existencia en las actividades deportivas, por lo que se enmarcan en las políticas nacionales dirigidas a ésta actividad, las mismas son dictadas por el gobierno a través del Ministerio de Cultura y controladas y administradas por el Instituto Colombiano del Deporte “COLDEPORTES”.

La relación de los servicios deportivos, recreativos y de esparcimiento con el contexto legal y social se puede basar desde la funcionalidad del Ministerio de Cultura que tiene dentro de sus instituciones a COLDEPORTES, que se encarga de todo lo relacionado con las prácticas deportivas a nivel nacional, además de funcionar como ente rector que tiene entre sus funciones “celebrar convenios o contratos con las diferentes entidades de los sectores privado o público, nacional o extranjero para el desarrollo de su objeto, bien sea el deporte, recreación o aprovechamiento del tiempo libre”.

Coldeportes se descentraliza a través del Sistema Nacional del Deporte y es aquí donde nacen las federaciones y las ligas, que para el caso del Club Campestre abracaría dos deportes: el golf y el tenis. En Colombia existen 407 ligas, 2952 clubes deportivos y más de 700.000 deportistas en la actualidad.

A nivel nacional son de reconocida trayectoria en éstos deportes clubes como el Country Club, Club Los Lagartos, Club el Nogal, Club Hatogrande y el Club Campestre entre otros; en el departamento de Santander ha tenido una evidente evolución la práctica de los mismos, llegando en la actualidad a organizar y participar en torneos abiertos nacionales e internacionales, los clubes que en la región ofrecen la práctica de éstas actividades son: Club Miramar, Club

Internacional, Club Campestre de Bucaramanga, Ruitoque Golf Country Club, Tennis Golf Club y el Club Unión entre otros.

El Art. 52 del capítulo 2 de la Constitución Política de Colombia cita los derechos sociales, económicos y culturales: “Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre”¹⁹ y es deber del Estado fomentar las actividades deportivas, recreativas y de ocio.

Lo anterior describe el derecho que tienen las personas a asociarse a los clubes sociales para el desarrollo de sus actividades deportivas y de recreación, por otra parte los clubes sociales por ser entidades que ofrecen servicios están regulados por la ley y son responsables si en su comercialización de bienes y servicios atentan contra la salud, la seguridad y adecuado aprovisionamiento de los socios según el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia.

En Santander el Club Campestre de Bucaramanga entra a competir con otros clubes sociales como el Club Profesionales y el Club Unión, dentro de los cuales se destaca el Campestre por la calidad de sus servicios manteniéndose en un excelente posicionamiento y reconocimiento social.

En Colombia el nacimiento de los Clubes Campestres se da a raíz del entusiasmo que tenían algunas personas por la práctica del golf y es en 1917 cuando el Country Club de Bogotá se convierte en el primer campo de práctica, la difusión que hacia este, gesto gran interés en otras ciudades del país, como en Bucaramanga en donde existe el Club Campestre de Bucaramanga.

¹⁹ Constitución Política de Colombia de 1991.

Los clubes sociales son corporaciones sin ánimo de lucro con carácter de domicilio privado, donde los ciudadanos pertenecientes llamados socios se reúnen para sostener por medio de cuotas, el mantenimiento del lugar y los gastos que el objeto social demanda.

Como consecuencia de lo anterior se establecen por aparte leyes y decretos que indirectamente tiene relación con los servicios ofrecidos dentro de los clubes sociales como lo es la práctica deportiva que se sustenta en la Ley 181 de 1995 "Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte"²⁰ y el decreto 1228 en la que se revisa la legislación deportiva vigente.

El Club Campestre entre sus principales actividades resalta la práctica de golf, deporte que en el contexto social se ha preestablecido como deporte practicado por personas que están en capacidad económica de cubrir sus altos costos y que además buscan ser distinguidos en un ambiente de exclusividad y reconocimiento.

Siendo el golf una de las principales razones de funcionamiento del Club, este deporte debe estar en coherencia con lo planteado desde la Federación Colombiana de Golf, teniendo esta por objetivo "fomentar la práctica y desarrollo del golf a nivel nacional mediante la creación de programas que impulsen el nivel competitivo en todas las categorías"²¹, buscando siempre la federación cumplir con los dictámenes del Instituto Colombiano del Deporte.

²⁰ Ley 181 de 1995.

²¹ Federación Colombiana de Golf. Plan de Desarrollo 2008. [en línea:] www.coldeportes.gov.co [citado: 29 de Abril de 2010].

En el artículo 2 del decreto 1228/95 donde se revisa la legislación deportiva y se regulan los organismos del sector se describe: “Los clubes deportivos son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social”.²²

De acuerdo al artículo mencionado el Club Campestre de Bucaramanga pertenece a los clubes deportivos del territorio Colombiano quienes se encuentran cobijados por un marco legal Colombiano, estando obligados a cumplir con unos deberes además de tener términos de protección.

Dentro de este marco legal se encuentra el decreto 1228 de 1995 en el que se especifica los requisitos para poder conformarse como un Club deportivo y señala que las instituciones que controla y vigila son Coldeportes y alcaldías a través de entes deportivos municipales del Sistema Nacional del Deporte.

Igualmente aplica la ley 181 de 1995 “Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte”²³ . Así mismo se establece la importancia, el derecho y la necesidad que tiene todo ser humano como ciudadano y persona de practicar el deporte y poder disfrutar momentos de recreación y esparcimiento con la familia u otras personas contribuyendo de esta manera a su formación integral.

²² Decreto 1228 de 1995

²³ Ley 181 de 1995- Del deporte y la recreación.

El artículo 29 especifica que “Los clubes con deportistas profesionales deben organizarse como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro o sociedades anónimas”.²⁴ Evidenciándose la razón social del Club Campestre de Bucaramanga S.A. aplicándose dentro de su funcionamiento las disposiciones expuestas por las leyes y decretos que lo cobijan.

Por otra parte los servicios de alojamiento, alimentación y bebidas se relacionan con la ley 300 de 1996 “Por la cual se expide la ley general de turismo y otras disposiciones”²⁵

Teniendo en cuenta que el Club Campestre cuenta con el servicio de alojamiento se hace necesario revisar el capítulo II de la Ley 300 de 1996 donde se reconocen los establecimientos de hoteleros o de hospedaje, que se conceptualizan como el “conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento, con o sin alimentación y servicios complementarios”²⁶ que en el caso del hotel Club Campestre hace referencia a los espacios de práctica deportiva tenis, golfo squash, restaurantes, bares, piscina, entre otros.

La misma ley 300 de 1996 destaca otra actividad que el Club Campestre presta como servicio y hace referencia a los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares, el Club se destaca también por ofrecer el servicio de alimentos y bebidas, pues cuenta con 3 restaurantes y 4 bares la actividad desarrollada busca producir un bien para el consumo.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ley 300 de 1996.

²⁶ Ley 300 de 1996

La ley general de salud²⁷ es aplicable también en este contexto pues por comercializarse dentro del Club Campestre alimentos y bebidas es obligatorio que cumplan unos requisitos mínimos como, estar ubicados en lugares alejados de cualquier foco de contaminación, mantenerse en buen estado de limpieza, ser bien iluminados y ventilados, estar abastecidos de agua potable en cantidad suficiente y con sistemas de desagüe, tener techos, paredes y pisos en buen estado de higiene y conservación, disponer de servicios higiénicos, y tener un área destinada a la disposición interna de los residuos sólidos como lo establece el Art. 79 de esa misma ley.

2.1 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS EN LA DINAMICA DEL CLUB CAMPESTRE

El Club Campestre de Bucaramanga es un lugar creado por un grupo de personas en su mayoría profesionales y comerciantes, con el fin de realizar encuentros de negociaciones, reuniones de entretenimiento y diversión.

En donde se contribuye al cumplimiento del derecho que tiene todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre realizando actividades y tareas que apoyan al cumplimiento de las necesidades recreativas del ser humano pero teniendo presente las leyes de seguridad y salud que les compete tanto para los empleados que allí laboran como para los socios y/o clientes, siendo esto auditado por entes externos, generalmente por la ARP, además de ser vigilado y controlado internamente por el COPASO²⁸ y los administrativos pertinentes para este caso como lo es el Coordinador de Recursos

²⁷ Ley General de Salud.

²⁸ COPASO: Comité paritario de salud ocupacional: es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional dentro de la empresa.

Humanos o en el caso específico del Campestre el Coordinador de Seguridad encargado de velar por el bienestar de los socios y clientes.

Además de tener entre sus servicios la práctica de actividades deportivas, también se distingue por que presta entre sus servicios: alojamiento, sitios de negociación, esparcimiento y organizar diversas actividades recreativas no sólo destinadas a recaudar fondos, sino también como parte de sus actividades culturales, por lo que se hace necesario sustentar sus actividades en función a lo establecido en el contexto legal y social, solventándose con el cobro de una cuota mensual a los miembros, quienes de esta manera adquieren el derecho de acceder a los servicios que ofrece el Club.

En cuanto a los servicios gastronómicos y hoteleros posee espacios adecuados y pertinentes para el desarrollo cómodo y oportuno de las actividades específicas que aquí se realizan, manteniendo en buen estado de limpieza e iluminación, cuenta con el servicio de acueducto adecuado y servicios higiénicos para lo que se cuenta con un personal específico para la satisfacción de cada uno de estos aspectos como el personal de servicios especiales, mantenimiento, camaradería y lavandería.

Igualmente el Club Campestre manipula normas de higiene, limpieza y sanitarias, las cuales son vigiladas por los jefes inmediatos de las áreas a las que les competen manejar estos controles.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

El Club Campestre de Bucaramanga S.A. NIT.804000601. Sociedad Anónima, es un espacio de recreación, esparcimiento, negociación y alojamiento, localizado en el municipio de Floridablanca (área metropolitana de Bucaramanga), aledaño al sector comercial y rodeado por área residencial del barrio Cañaverál, el cual es estrato 5. La página Web del Club es: www.campestre Bucaramanga.com

3.2 REPRESENTACIÓN LEGAL

El señor Marlio Gómez Forero, es el representante legal y gerente del Club Campestre desde el año 2004, quien tiene amplia experiencia en administración de empresas y en el sector de hotelería y turismo.

3.3 RESEÑA HISTORICA²⁹

El Club Campestre de Bucaramanga fue fundado el día 11 de Junio de 1930, por un grupo de profesionales y comerciantes entre los que se destacan médicos, abogados e ingenieros. Aunque la idea inicial la tuvo el Dr. Elmer A. Probs, fue ejecutada por el antioqueño Dr. Emilio Montoya Gaviria, a ellos se fueron sumando otras personas como el Dr. Ricardo Wills Martínez, Alfonso Silva Silva y algunos miembros de la que están en la actual Junta Directiva. Las escrituras de la

²⁹ Basada en la reseña histórica publicada en la pág. Web: www.campestre Bucaramanga.co e información verbal proporcionada por el Gerente y la Coordinadora de Recursos Humanos del Club Campestre de Bucaramanga.

fundación del Club quedaron reseñadas ante el Notario Primero del Circuito de Bucaramanga, inicialmente el Club estaba ubicado en la carrera 27.

Hasta el año 1934 el Club venía progresando lentamente, pues en el había campo de tenis, de golf, terrenos que no eran propiedad de la sociedad, y que posteriormente fueron destruidos por la urbanización del barrio Sotomayor. La asistencia de los miembros del Club era poca pero fija, se hacían reuniones los días domingos y hasta dos fiestas al año.

Es en el año 1935, la época en que el Club enfrenta la primera crisis, pues el número de socios disminuye, y la asistencia era cada vez menor, por ende las utilidades eran también insuficientes para el sostenimiento, por consiguiente se dejaron de realizar las reuniones los domingos y hasta las acciones de los socios alcanzaron a cotizarse en el mercado, pero ninguna fue comprada.

Al darse cuenta de la desorganización un grupo de accionistas en 1936 propuso un cambio de presidencia e hicieron un llamado al Dr. y socio Ricardo Wills Martínez quien realizó una adecuada gestión pues pago algunas deudas que estaban en mora, hizo adquisición de nuevos muebles y enseres para mejorar el servicio, lo que generó la reactivación de socios, luego el señor Alfonso Silva Silva asume la presidencia del Club momento en el que se hacen trabajos de exploración para conseguir agua propia para abastecer la piscina en proyecto y también trabajos de arborización y arreglo de jardines como los que se pueden observar hoy. En el año de 1940, se adquirieron 44.342 metros cuadrados de terrenos con Seguros y Urbanización, logrando con este negocio aislar una urbanización.

Recientemente se han desarrollado importantes torneos como lo es el Seguros Bolívar Open 2010 en el que se presentaron tenistas reconocidos tanto nacionales como internacionales.

3.4 OBJETO SOCIAL

El Club Campestre de Bucaramanga es una organización que tiene por objeto social prestar servicios deportivos, recreativos y hoteleros a los socios, invitados y clientes en un ambiente de distinción y exclusividad.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

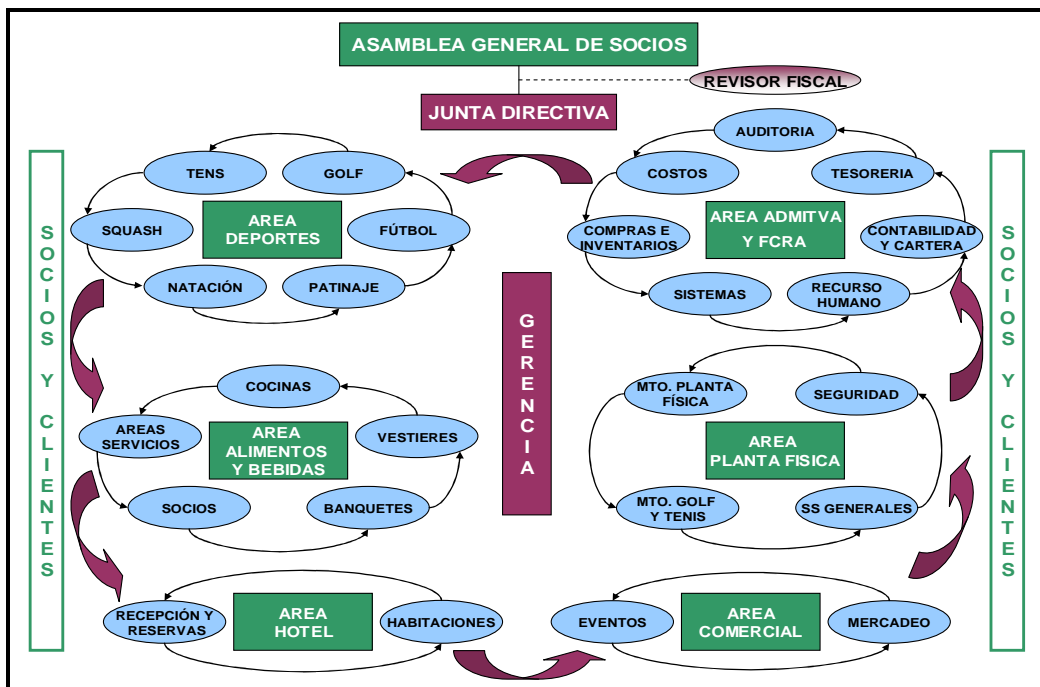
La figura 1 muestra como la estructura organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A., está diseñado de forma circular pues las relaciones que se dan entre gerencia, áreas y departamentos es de permanente interdependencia y trabajo en equipo. Esta distribución concibe la entidad como una institución vendedora de servicios de recreación, hotelería y alimentos, con unos socios accionistas, como principales y constantes compradores de estos servicios. En esta distribución se contemplan, tres coordinaciones principales orientadas a la atención del cliente: Hotel, Alimentos y Bebidas y Deportes; y tres de apoyo a las anteriores: Administrativa y Financiera, Planta Física y Comercial. La figura 2 señala los departamentos que corresponden a cada área, es decir muestra la organización según grupos funcionales.

Figura 1. Estructura organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A



Fuente: Informe de Gestión del Club Campestre de Bucaramanga. Año 2004.

Figura. 2 Estructura organizacional según grupos funcionales del Club Campestre de Bucaramanga S.A



Fuente: Informe de Gestión del Club Campestre de Bucaramanga. Año 2004.

3.6 UBICACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

En el Club Campestre de Bucaramanga, Trabajo Social se ubica en el departamento de recursos humanos, pues se posibilita el contacto directo con los empleados de la empresa, siendo los trabajadores y funcionarios del Club Campestre de Bucaramanga la población objeto de la intervención; la opción metodológica que se implementará es la planeación estratégica y por tanto se iniciará con el diagnóstico estratégico, siendo esta la más acertada para la intervención que será efectuada durante el proceso de práctica por las trabajadoras sociales en formación.

3.7 RUMBO CORPORATIVO ³⁰

3.7.1 Misión

El Club Campestre de Bucaramanga como organización prestadora de servicios en el área deportiva, de esparcimiento, de interacción social y de negocios, propone actuar frente a sus clientes con un portafolio innovador y dinámico ante las tendencias del mercado, garantizando la excelencia en el servicio a través de sus principios organizacionales; bajo un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción.

Así mismo se proyecta como participante activo de los procesos y cambios sociales de su entorno, fomentando los valores, derechos y deberes de todos los involucrados en su actividad empresarial. Todas estas acciones formulan como

³⁰ www.campestre Bucaramanga.com

marco de referencia generar una satisfacción del servicio sostenible y una rentabilidad promisorio.

3.7.2 Visión

El Club Campestre de Bucaramanga busca consolidarse en un lapso de tres (3) años, como la oferta más completa a nivel de los clubes sociales en el oriente Colombiano, en un recuadro de atención que garantiza la excelencia en el servicio, frente a sus actividades deportivas y de esparcimiento, de interacción social y de negocios, en la promoción de un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción.

3.7.3 Objetivos corporativos

- Ofrecer un portafolio de servicios fundamentado en la **orientación al cliente**

Propender siempre en la satisfacción de gustos y preferencias de los clientes, conservar un espíritu innovador en el desarrollo de las diferentes actividades, brindar en todo momento un espacio que promueva la seguridad y el confort para los clientes y garantizar la calidad en el servicio así como el respaldo a las sugerencias de los clientes.

- La **excelencia en el servicio** sea la fortaleza

Presta un servicio con calidez, respeto y profesionalismo, atender siempre bajo un esquema de servicio justo a tiempo, desarrollar un servicio con valor agregado.

- Valorar el cliente cultivando el **sentido de pertenencia con la empresa.**

Trabajar en equipo para ser más eficaces en las acciones, fomentar los canales de comunicación para atendernos a las necesidades de nuestros clientes, ser tolerantes nos hace más permisibles a los cambios, de manera que prestemos un servicio eficiente.

3.8 SERVICIOS

El Club Campestre ofrece a sus socios y clientes varios servicios, que son:

- Servicio de alojamiento: Se presta atención las 24 horas del día. Los huéspedes pueden disfrutar de todos los servicios del Club.
- Club casa de campo: Ubicado en La Mesa de los Santos, a 45 minutos aproximadamente de distancia de Bucaramanga el Club Casa de Campo dispone de un terreno de 303 hectáreas, en el que se encuentra los siguientes servicios: canchas de tenis, cancha múltiple, servicio de camping, cancha de vóley playa, área para fogata, campo enmarcado de golf
- Servicios deportivos, sociales y de negociaciones empresariales.

3.9 CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL

El Club Campestre de Bucaramanga como empresa de servicios, para su normal y sobresaliente funcionamiento necesita de la acción, dedicación y cumplimiento constante del recurso humano que la conforma, el empleado y/o prestador de servicios es el eje central de la red de relaciones que se producen en el Club

Campestre y del cual depende en gran medida su eficacia hacia los clientes, socios y en el medio externo.

El personal del Club Campestre de Bucaramanga se encuentra constituido en este momento por 48 empleados fijos y 140 prestadores de servicios contratados por GESERCOOP, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Organización de los cargos y áreas de trabajo del Club Campestre de Bucaramanga

ÁREA	DEPARTAMENTO	CARGO	
GERENCIA		GERENTE	
		ASISTENTE DE GERENCIA	
		SECRETARIA DE GERENCIA	
ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		CORDINADORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
		MENSAJERO	
	RECURSOS HUMANOS		COORDINADORA DE RECURSO HUMANO
			ASISTENTE DE RECURSO HUMANO
	CONTABILIDAD Y CARTERA		CONTADOR
			JEFE DE CARTERA
			AUXILAR ADMINISTRATIVO
			AUX ADMINISTRATIVO SUPERVISOR
	TESORERIA		TESORERA
			AUXILAR DE TESORERIA
			CAJEROS
	AUDITORIA		AUDITOR
	COSTOS		COORDIANDOR DE COSTOS
			COORDINADOR CONTROL
			AUXILIAR DE COSTOS
			ECONOMOS
	COMPRAS E INVENTARIOS		COORDINADOR DE COMPRAS
			AUXILIAR ADMINISTRATIVO
	SISTEMAS		COORDINADOR DE SISTEMAS
			ASISTENTE DE SISTEMAS
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

COMERCIAL	EVENTOS	COORDIANDOR DE EVENTOS
		AUXILIAR DE EVENTOS
	MERCADEO	COORDINADOR DE MERCADEO
		AUXILIAR DE MERCADEO
ALIMENTOS Y BEBIDAS	COORDINADOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
		ASISTENTE ADMINISTRATIVO
	COCINA	COCINERO I
		COCINERO II
		COCINERO III
		STEWAR
		PIZZERO
	BANQUETES	
	VESTIERES	VESTIER TUCOR
		VESTIER ZAPATERIA
		VESTIER DAMAS
	SOCIOS	BARTMAN
MESEROS		
AREAS SERVICIOS		
HOTEL	COORDINADOR DE SERVICIOS HOTELEROS	
	RECEPCION Y RESERVAS	RECEPCIONISTAS
	HABITACIONES	BOTONES
		LAVANDERIA
		CAMARERAS
PLANTA FISICA	MTO DE PLANTA FISICA	COORDIANDOR DE MTO D P F
		ELECTROMECANICO
		MONTAJES
		PISCINERO
		OPERARIO DE MANTENIMIENTO
	MTO GOLF Y TENIS	COORDIANDOR DE CAMPO DE GOLF
		MECANICO
		TRACTORISTA
		OBRREROS
		CANCHEROS
	SEGURIIDAD	COORDINADOR DE SEGURIDAD
		PORTERO
		SEGURIDAD
	COORDINADORA DE SERVICIOS ESPECIALES	
	SS ESPECIALES	JARDINEROS
		ASEADORES

DEPORTES	COORDINADOR DE DEPORTES Y RECREACION	
		AUXILIAR ADMON
	GOLF	ESTARTER DE GOLF
		CADDIE MASTER
	TENIS	CADDIE MASTER
	NATAACION	
	SQUASH	
	PATINAJE	
FUTBOL		

Fuente: Diseñado por las autoras

Estos grupos o divisiones hacen parte del mismo sistema organizacional que tiene por fin último la prestación de servicios deportivos, hoteleros, gastronómicos y de eventos, de alta calidad con un servicio que garantice comodidad y satisfacción de los socios, clientes, visitantes y huéspedes.

Lo importante de esta clasificación es que todos los departamentos se interrelacionan entre sí permanentemente y los coordinadores de cada departamento deben responder y planear las funciones diarias y semanales de sus subalternos u operarios de los cargos que están bajo su responsabilidad.

Para entender el comportamiento de los individuos dentro de un grupo determinado es importante conocer de cerca aspectos como edad, sexo, estado civil, entre otros; esta información se obtuvo a través de revisión hecha a documentos pertenecientes al Club Campestre e información brindada por parte de la coordinadora y asistente del departamento de recursos humanos

De acuerdo con la distribución de la población por género, en el Club Campestre de Bucaramanga, las mujeres predominan, aproximadamente se distribuye la

población de la siguiente manera: femenina con un 65% y la masculina con el 35%; esto debido a que la mayor parte del trabajo está dirigido a la atención y servicio al cliente, y en nuestra sociedad, las mujeres culturalmente se considera que tienen más habilidades en la atención al público, es el caso específico de las recepcionistas, las camareras, las asistentes de cocina, las meseras, secretarias y la coordinadora comercial, entre otras. Los hombres por su parte, se encargan de las actividades que requieren de fuerza física, como el personal de mantenimiento, auxiliares de seguridad, profesores y los botones.

En cuanto a la actividad laboral que desempeñan, en el área operativa se encuentran la mayor parte de los trabajadores con aproximadamente 153 empleados que representan el 81% de la población trabajadora y en el área administrativa se encuentran 35 empleados que constituyen el 19% restante. La diferencia entre estas dos áreas es alta.

Igualmente la mayoría del personal ha adquirido compromisos familiares, refiriendo esto a el estado civil en el que se encuentran ya sean casados, de unión marital de hecho o separados, la minoría se encuentran solteros siendo estos representados con el 20%.

El Club cuenta con trabajadores en su mayoría son jóvenes, distribuyéndose de la siguiente manera: El 54% de las personas se encuentran entre los 18 y 30 años de edad, un 33% tienen entre 31 y 45 años y un 13% se encuentran por encima de los 45 años.

Dentro del nivel educativo encontramos que el 100% del personal del Club Campestre son bachilleres pues en años anteriores se hizo una campaña de nivelación y estudio semestralizado a los trabajadores que no habían culminado los estudios de primaria y bachilleratos, siendo actualmente un requisito obligatorio para ingresar a laborar el optar el título de bachiller. En un 50% constituyen los trabajadores de un nivel técnico, tecnológico o profesional y los que están actualmente en la universidad, a quienes el Club Campestre por medio de la fundación Club Campestre les brinda un apoyo económico, pudiéndose observar que en general la población que labora en Club Campestre de Bucaramanga cuenta con un nivel educativo aceptable.

Por último el 85% del personal habitan en barrios de estrato 1 y 2, ubicándose el restante en estratos 3 y 4; en cuanto a la tenencia de vivienda el 48% posee casa propia o familiar, y el 52% debe pagar arriendo de la vivienda en la que habite.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Este capítulo se inicia referenciando proyectos de grado de estudiantes de Trabajo social que hicieron su practica en el Club Campestre, pues es necesario retomar experiencias anteriores para conocer los procesos desarrollados, inicialmente mediante la matriz DOFA se hace un diagnóstico institucional, para luego determinar estrategias en base a los resultados producto del cruce de variables de la de la herramienta utilizada, lo que corresponde al plan operativo que se ejecutará posteriormente.

Los antecedentes de prácticas anteriores realizadas por estudiantes de Trabajo Social, se considera importante incluirlos en el siguiente documento para contextualizar los procesos desarrollados y los aportes que desde el trabajo de práctica se han hecho al Club Campestre.

- **Conformación grupo de brigadas de emergencia del Club Campestre de Bucaramanga**, diseñado y ejecutado por Elibeth Johanna Contreras Benavides, en el año 2008, el cual se inicio con una sensibilización de riesgos y tipos de emergencia, constituyéndose una actividad enfocada hacia la minimización y prevención de riesgos a los cuales se encuentra expuesto un trabajador. De esta manera se dio una capacitación especial al personal que laboraba en el Club para contrarrestar los posibles efectos perturbadores de la integridad física de los empleados en caso de una

situación de emergencia. Enmarcado por la teoría general de sistemas. Dirigido por la docente Edith Rueda.³¹

- **Experiencia de Trabajo Social en el Club Campestre de Bucaramanga;** Realizado por Elga Viviana Céspedes Sarmiento; en el año 2006, director Carlos Eduardo Torres Sánchez. En este proyecto se describe el proceso de prácticas de la trabajadora social en formación en el Club Campestre de Bucaramanga, este proyecto se encuentra sustentado por las teorías “X” y “Y”; La teoría general de sistemas, y la teoría de desarrollo humano en la organización. Trabajo realizado dentro del área de Recurso Humano, tendiente a optimizar los objetivos de conservación y desarrollo del talento humano, enfocando este proceso al desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores, orientados a mejorar las condiciones de trabajo, salud y bienestar de los trabajadores y funcionarios del Club Campestre de Bucaramanga.³²

4.1 AREA ESPECÍFICA EN LA QUE SE ENMARCA LA PRÁCTICA

La práctica profesional se enmarca en el área de recurso humano, el cual tiene el fin de reorientar el manejo del talento humano de la organización, en búsqueda de la satisfacción de todos y cada uno de los que allí laboran; además lleva a cabo el proceso de provisión del talento humano, reclutamiento y selección del personal,

³¹ Contreras, E. Conformación grupo brigadas de emergencia del Club Campestre de Bucaramanga [Trabajo de práctica]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas; 2008

³² Céspedes, E. Experiencia de trabajo social en el Club Campestre de Bucaramanga [Trabajo de práctica]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas; 2006.

el cual se realiza con la colaboración y acompañamiento de GESERCOOP³³, dentro de esta función estará enmarcada la intervención de las profesionales de trabajo social en formación, realizando una transformación en este proceso pues se ha hecho evidente la necesidad de especificar los requerimientos para la selección del personal de acuerdo al cargo a ocupar y las funciones que tiene que cumplir, es decir la implementación del modelo de gestión por competencias.

4.2 DIAGNÓSTICO INICIAL

En todo proceso de intervención en el área organizacional, desde el enfoque de planeación estratégica se hace necesario identificar aspectos positivos y negativos en la parte externa e interna de la empresa, lo que permite indagar y comprender la dinámica de desarrollo de las tareas y actividades de los miembros de la empresa analizando si están dirigidas al cumplimiento del direccionamiento estratégico del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Para realizar el análisis de la situación organizacional tanto de los procesos como de las prácticas se uso la matriz DOFA como herramienta que permite conocer las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (amenazas y oportunidades) del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Esta información obtenida aporta elementos para la elaboración de estrategias que conlleven al mejoramiento de procesos o atención a situaciones que requieran intervención de trabajo social.

³³ Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo asociado, mediante la cual el Club solicita la prestación de servicios a través de personal.

El diagnóstico se basó en la observación directa, entrevistas informales, revisión de proyectos realizados por pasantes de psicología, administración y trabajo social en el área de Recurso Humano y en el análisis de documentos manejados por la empresa.

Lo encontrado en el diagnóstico se plasma en la siguiente matriz DOFA.

4.3 MATRIZ DOFA

Tabla 2. Matriz DOFA del Club Campestre de Bucaramanga año 2010

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos tecnológicos para desarrollar actividades. 2. Iniciativa y compromiso por parte de la alta dirección, para desarrollar procesos de mejoramiento continuo. 3. Implementación de programas preventivos de riesgos profesionales y programa de salud ocupacional. 4. Implementación de programas recreativos y deportivos a socios y empleados 5. Creación de la Fundación Club Campestre de Bucaramanga, por medio del cual los trabajadores reciben beneficio de subsidio educativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de selección y provisión de talento humano no se encuentra totalmente definido. 2. No hay claridad de las competencias que deben reunir los candidatos que serán seleccionados para un puesto de trabajo. 3. Carece de aplicación eficaz del manual de funciones y responsabilidades. 4. Inadecuada comunicación y desacuerdos entre los miembros de equipos de trabajo por cumplimiento de sus labores. 5. Inconformidad de los empleados de contratación externa con GESERCOOP, por desconocimiento de los beneficios que poseen al

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>6. Participación y apoyo de los empleados para la realización y funcionamiento adecuado de los eventos realizados en el Club requeridos por los socios o clientes.</p>	<p>pertenecer a una cooperativa de trabajo asociado.</p> <p>6. Recarga al departamento de recurso humano por diferentes situaciones presentadas a los empleados y entre los empleados.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Diversos mecanismos tecnológicos que faciliten procesos en cuanto a recaudo e información.</p> <p>2. Entidades de educación que brindan personal referenciado para prestación de servicios, como el SENA e instituciones de educación media en etapa de práctica como pasantes en el Club</p> <p>3. Estudiantes de colegios y universidades que pueden desarrollar su pasantía</p> <p>4. La tendencia que se ha desarrollado de administración con sentido de responsabilidad social empresarial.</p> <p>5. Reconocimiento del Club Campestre por la calidad de sus servicios, centro y punto renegociaciones a nivel local y nacional.</p>	<p>1. Existencia de competencia en el mercado de otros clubes que ofrezcan sus servicios a costos más bajos.</p> <p>2. Retiro de los socios al Club Campestre de Bucaramanga, debido a la crisis económica que atraviesa el país en general.</p> <p>3. Presencia de otras empresas que ofrecen actividades que sustituyen los servicios prestados por el Club.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>6. Creación y fortalecimiento de grandes empresas o industrias que necesitan y requieren de los servicios que el Club Campestre de Bucaramanga ofrece.</p> <p>7. Cuenta con asesoría de las ARP para programas de salud ocupacional.</p>	

4.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

A partir del diagnóstico situacional, organizado temáticamente en la matriz DOFA se halló que entre las fortalezas esta la estabilidad laboral con la que cuenta el personal extra fijo y fijo de la empresa, pues no se genera incertidumbre de amenaza al desempleo que pueda truncar la productividad en los empleados.

Entre las debilidades encontradas esta el proceso de selección de personal para prestación de servicios actualmente se encuentra indefinido, porque carece de lineamientos adecuados y concretos, lo que impide hacer un estudio completo del candidato a la vacante disponible lo que puede generar la contratación de personal sin las competencias necesarias para el cargo disponible.

El Club Campestre cuenta con un programa de inducción el cual es aplicado al personal que ingresa a la empresa, aunque se realiza de manera general en la que se pierden o se deja pasar aspectos importantes para el trabajador como las especificaciones del cargo a desempeñar; asimismo se cuenta con la implementación de evaluación del desempeño lo que permite estar en mejoramiento de los procesos y procedimientos de todos los cargos que llevan a cabo los trabajadores; igualmente se destaca la autonomía de los funcionarios y trabajadores para desarrollar sus funciones.

Así mismo cabe destacar la diferenciación que existe en la contratación del personal fijo que se hace de manera directa con el Club Campestre de Bucaramanga, quienes se encuentran por convención colectiva, quienes conforman el sindicato y los extra fijo quienes son contratados por GESERCOOP, los cuales no reciben los mismos beneficios que el personal fijo, lo que genera cierta inconformidad por parte de las personas contratadas por la cooperativa hacia esta misma.

La relación entre los trabajadores y funcionarios es relativamente apropiada en cuanto al cumplimiento y desarrollo de las labores del cargo, sin embargo se presentan situaciones conflictivas principalmente por la comunicación inadecuada que se da entre algunas personas por diferencias y desacuerdos que no son resueltos abierta y directamente. Además se hace necesario determinar las causas de ausentismo en la empresa, porque actualmente no realiza seguimiento a esta situación.

El Club Campestre cuenta con programas de salud ocupacional, pero a pesar de esto se presenta accidentes de trabajo leves por causas ajenas a los debidos procedimientos de seguridad.

Además de brindar a los trabajadores capacitación necesaria para el desempeño de las funciones de su cargo, facilita apoyo económico y flexibilidad de horarios a los trabajadores que se interesan en estudiar carreras técnicas, tecnológicas y profesionales, en instituciones como la UNAB.

4.5 CRUCE DE VARIABLES

Una vez analizadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que el Club Campestre de Bucaramanga presenta, se realiza el cruce de variables para elaborar estrategias que contribuyan a una transformación en los procesos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos. Terminada la etapa de diagnóstico las estudiantes de práctica elaboran la planeación con base en los resultados que arroja la matriz DOFA.

Tabla 3. Cruce de variables de la matriz DOFA

Cruce de variables de la matriz DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversos mecanismos tecnológicos que faciliten procesos en cuanto a recaudo e información. 2. Entidades de educación que brindan personal referenciado para prestación de servicios, como el SENA e instituciones de educación media en etapa de practica como pasantes en el Club 3. Estudiantes de colegios y universidades que pueden desarrollar su pasantía 4. La tendencia que se ha desarrollado de administración con sentido de Responsabilidad social empresarial. 5. Reconocimiento del Club Campestre por la calidad de sus servicios, centro y punto renegotiaciones a nivel local y Nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de competencia en el mercado de otros clubes que ofrezcan sus servicios a costos más bajos. 2. Retiro de los socios al Club Campestre de Bucaramanga, debido a la crisis económica que atraviesa el país en general. 3. Presencia de otras empresas que ofrezcan actividades que sustituyan los servicios prestados por el Club.

	<p>6. Creación y fortalecimiento de grandes empresas o industrias que necesitan y requieren de los servicios que el Club Campestre de Bucaramanga ofrece.</p> <p>7. Cuenta con asesoría de las ARP para programas de salud ocupacional.</p>	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos tecnológicos para desarrollar actividades. 2. Iniciativa y compromiso por parte de la alta dirección, para desarrollar procesos de mejoramiento continuo. 3. Implementación de programas preventivos de riesgos profesionales y programa de salud ocupacional. 4. Implementación de programas recreativos y deportivos a socios y empleados 5. Creación de la Fundación Club Campestre de Bucaramanga, por medio del cual los trabajadores reciben beneficio de subsidio educativo. 6. Participación y apoyo de los sus servicios, centro y punto renegociaciones a nivel local y Nacional. 7. Creación y fortalecimiento de grandes empresas o industrias que necesitan y requieren de los servicios que el Club Campestre de Bucaramanga ofrece. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer los programas de salud ocupacional y seguridad industrial con la asesoría de la ARP contratada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 implementación de programas que aumenten la productividad y eficiencia del Club Campestre de Bucaramanga S.A 2 Posicionar el Club Campestre como el principal centro de encuentro comercial y deportivos en la región.

Cuenta con asesoría de las ARP para programas de salud ocupacional.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de selección y provisión de talento humano no se encuentra totalmente definido. 2. Recursos Humanos no tiene claridad de las competencias que deben reunir los candidatos que serán seleccionados para un puesto de trabajo. 3. Carece de aplicación eficaz del manual de funciones y responsabilidades. 4. Inadecuada comunicación y desacuerdos entre los miembros de equipos de trabajo por cumplimiento de sus labores. 5. Inconformidad de los empleados de contratación externa con GESERCOOP, por desconocimiento de los beneficios que poseen al pertenecer a una cooperativa de trabajo asociado. 6. Recarga al departamento de recurso humano diferentes situaciones presentadas a los empleados y entre los empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vincular estudiantes practicantes para fortalecer el proceso de provisión de humana. 2. Implementar un modelo de gestión por competencias buscando la contratación del personal adecuada para cada puesto de trabajo logrando el reconocimiento del Club por la calidad de sus servicios. 3. Sugerir a GESERCOOP CTA el desarrollo de mecanismos de información y capacitación efectivos, utilizando TIC'S para que los asociados trabajadores tengan con la cooperativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un modelo claro y completo de provisión de talento humano de teniendo en cuenta las capacidades necesarias de cada trabajador encaminado al mejoramiento en la calidad de la atención y servicios que se ofrecen a los clientes y socios del Club con el objetivo se ser cada vez más competitivos.

4.6 PLAN DE TRABAJO

Teniendo claro en qué áreas interviene Trabajo social desde el plano organizacional, el diagnóstico y análisis situacional del Club Campestre de Bucaramanga se establece un plan de trabajo que define los objetivos con sus respectivas acciones estratégicas, metas e indicadores de logro y gestión para atender a las necesidades de la empresa, ofreciendo oportunidades de mejora. La experiencia de práctica se centró en la parte de provisión de talento humano, conservación y desarrollo pues son los procesos que realiza recurso humano y que requiere de fortalecimiento.

De las debilidades detectadas en el diagnóstico, se establecía que el departamento de Recurso Humano, especialmente en el proceso de provisión, conservación, desarrollo y evaluación del talento humano no tenía en cuenta que competencias debe reunir una persona para ocupar un cargo en el Club Campestre, se comentó con la jefe de Área Financiera y Administrativa y con la coordinadora de Recurso Humano que aspectos debían fortalecerse y mejorarse del proceso en el que hace intervención Trabajo Social y se coincidió en la necesidad de implantar un modelo de gestión de talento humano por competencias, porque da un valor agregado a la organización.

Se había contemplado en el Club hace algunos años la posibilidad de diseñar perfiles por competencias, pero el proceso que intentaron desarrollar no fue terminado y no tenía en cuenta que se debe articular a un modelo completo donde se describa toda la gestión de talento humano.

Sin embargo el diagnóstico del Club Campestre de Bucaramanga se realizó a nivel general en donde se encontraron varios factores por mejorar que son mencionados en el diagnóstico inicial, se priorizó el cambio en el proceso de gestión de talento humano para garantizar una adecuada valoración del capital

humano de la empresa, siendo esta necesidad sentida en primera instancia por la empresa, como también observada por las practicantes de trabajo social.

Tomando como base esto se propone diseñar y aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencias que le permita al Club Campestre de Bucaramanga S.A. contar con una herramienta para valorar al personal nuevo y antiguo respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas y requeridas que debe tener para el adecuado desempeño de sus funciones, haciendo que el personal tenga claridad sobre sus deberes y obligaciones en la organización, además de posibilitar el mejoramiento de estas competencias.

En concordancia con lo anterior, la intervención de las profesionales de trabajo social en formación se centró en la implementación de este modelo que incluye la provisión, conservación, desarrollo y evaluación del recurso humano por competencias, que será ejecutado en los cargos de la escuela de golf-Andalucía del Club Campestre de Bucaramanga, a petición de las directivas y el gerente del Club; Además de considerarse lo más pertinente debido a la gran cantidad de cargos con los que cuenta el Club, viéndose representados la mayoría en la Escuela Andalucía; Para ello se establecieron unos objetivos con sus respectivas acciones estratégicas que se plantean a continuación.

4.7 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Las directivas del Club Campestre de Bucaramanga y las trabajadoras sociales en formación establecieron la importancia de revisar los procesos de gestión de talento humano que se llevan a cabo con el fin de obtener en estas mejoras continuas, es así como se establece que manejar el enfoque tradicional sesga de integrar personal competitivo y comprometido realmente con los objetivos organizacionales.

Siendo el Club una organización perteneciente al sector servicios, es de su responsabilidad incorporar personal integro, pero a demás desarrollar y

capacitar al personal que ya integra el Club con el ánimo de suplir las necesidades de los asociados; lo anterior se logra alineando el direccionamiento estratégico y rumbo corporativo con las funciones y responsabilidades que cada cargo debe desempeñar.

Diseñar e implantar el modelo de gestión por competencias del talento humano en el Club Campestre de Bucaramanga sería el primer paso para garantizar la eficiencia y desarrollo con calidad del objeto social de la organización, que a su vez daría valor e importancia al recurso humano en tanto sus capacidades, actitudes y habilidades.

La gestión por competencias está orientada al aprendizaje, innovación y adaptabilidad al cambio, características necesarias en la actualidad para responder a la globalización y cambios constantes.

4.7.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de gestión del recurso humano por competencias, mediante la alineación de los procesos de administración del personal al direccionamiento del Club Campestre, con el fin de lograr un óptimo desempeño laboral.

4.7.2 Objetivos Específicos

- Sensibilizar a los funcionarios y empleados sobre el modelo de gestión de talento humano por competencias para que se hagan partícipes en la construcción e implementación de el modelo en el Club Campestre de Bucaramanga.
- Revisar los elementos estratégicos de la organización con el fin de alienarlos a la gestión de recurso humano en el Club Campestre de Bucaramanga.

- Recopilar información de los cargos de la escuela de golf-Andalucía del Club Campestre de Bucaramanga a través del análisis ocupacional para obtener los elementos necesarios para la construcción de los perfiles por competencias.
- Creación del diccionario para especificar competencias requeridas para los trabajadores del Club Campestre de Bucaramanga
- Construcción de instrumentos de provisión de talento humano basados en el modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de este proceso.

4.8 PLAN OPERATIVO

Tabla 4. Plan operativo

OBJETIVO 1: Diseñar e implementar un modelo de gestión del recurso humano por competencias para lograr un impacto en el desempeño del personal y alinear este al direccionamiento estratégico del Club Campestre de Bucaramanga			
ESTRATEGIA 1: Sensibilizar a los funcionarios y empleados sobre el modelo de gestión de talento humano por competencias para que se hagan partícipes en la construcción e implementación de el modelo en el Club Campestre de Bucaramanga.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Creación de un folleto con información del modelo de Gestión por Competencias	Para la primera semana de febrero de 2010 se tendrá el folleto creado	Entrega de 30 folletos a los funcionarios de área y empleados	Folletos entregados/ Total de empleados.
Actividad de sensibilización con los funcionarios de área sobre el modelo.	Para la Segunda semana de marzo de 2010 se habrá realizado la actividad con los funcionarios.	Compromiso y participación de los funcionarios en la implementación del modelo de gestión por competencias.	Nº funcionarios asistentes / Nº funcionarios convocados Nº de funcionarios comprometidos / Nº funcionarios

			convocados
ESTRATEGIA 2: Revisar los elementos estratégicos de la organización con el fin de alienarlos a la gestión de recurso humano en el Club Campestre de Bucaramanga.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Analizar la misión, visión y valores corporativos del Club Campestre	Para la tercera semana de enero de 2010 se habrá analizado el rumbo corporativo del Club.	Conocimiento del rumbo corporativo del Club para alinearlos con la gestión de recurso humano.	Elementos estratégicos identificados/ elementos estratégicos revisados
Identificación las competencias claves que deben tener los trabajadores vinculados al Club	Para la tercera semana de marzo se definirá las competencias claves.	Reconocimiento de las competencias claves por parte de los trabajadores.	Nº Competencias definidas / Nº competencias sugeridas
ESTRATEGIA 3: Recopilar información de los cargos de la escuela de golf- Andalucía del Club Campestre de Bucaramanga a través del análisis ocupacional para obtener los elementos necesarios para la construcción de los perfiles por competencias.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Creación y aplicación del instrumento de análisis de cargos.	Para la segunda semana de enero de 2010 se tendrá creado y aplicado el instrumento de análisis de cargos.	Aprobación del instrumento por parte de la administración del Club Campestre, para su posterior aplicación. Aplicación del instrumento.	Instrumento terminado Nº formatos aplicados / Nº total de cargos seleccionados
ESTRATEGIA 4: Diseño de perfiles por competencias para el Club Campestre de Bucaramanga S.A.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Descripción de los cargos seleccionados, a partir de la aplicación del instrumento de	Para la tercera semana de marzo de 2010 se tendrá definidos algunos cargos del Club Campestre de	Definición de 9 perfiles por competencias del Club Campestre.	Nº de perfiles definidos / total de cargos seleccionados.

análisis de cargos.	Bucaramanga.		
Creación del diccionario de competencias requeridas para los trabajadores de Andalucía del Club Campestre de Bucaramanga	Para la Cuarta semana de marzo de 2010 se tendrá construido el diccionario de competencias.	Entrega del diccionario por competencias en el medio físico y magnético al departamento de Recurso Humano.	Diccionario por competencias finalizado.
ESTRATEGIA 5: Construcción de instrumentos de provisión de talento humano basados en el modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de este proceso.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Modificación del formato de visitas familiares.	Para la segunda semana de Diciembre de 2009 de tendrá modificado el formato de visitas	Aprobación del formato por parte de la administración del Club Campestre de Bucaramanga y aplicación de este en las visitas familiares.	Modificación del instrumento terminado
Modificación del instrumento de selección por competencias.	Para la cuarta semana de marzo de 2010 se entregara el instrumento de selección por competencias.	Aprobación del instrumento de selección por competencias por parte de la administración del Club	Instrumento finalizado
Creación de la presentación de inducción del Club	Para la primera semana de febrero de 2010 se tendrá creada la presentación	Conocimiento de la dinámica de funcionamiento del Club Campestre.	Presentación terminada.
Elaboración de instrumento de evaluación de desempeño	Para la tercera semana de marzo de 2010 se tendrá elaborado el formato de evaluación.	Aprobación del instrumento por parte de la administración del Club Campestre	Instrumento terminado.

4.9 EJECUCIÓN

4.9.1 Estrategia 1

Sensibilizar a los funcionarios y empleados sobre el modelo de gestión de talento humano por competencias para que se hagan partícipes en la construcción e implementación de el modelo en el Club Campestre de Bucaramanga.


4.9.1.1 Acción estratégica. Creación de un folleto con información del modelo de Gestión por Competencias

De la información recopilada sobre Gestión por competencias, se clasifico la más relevante e importante para incluirla dentro de este instrumento de divulgación sobre el tema, la creación del folleto tuvo como objetivo que el gerente y los funcionarios se informaran acerca del modelo de gestión por competencias de manera clara y resumida, además se elaboró en folleto para que las personas lo puedan portar fácilmente y lo redistribuyan entre ellos.

De los 30 folletos elaborados fueron entregados 18 folletos, pues fue este el número de asistentes a la sensibilización, representando un 60% del total de lo planeado, al hacer la entrega del folleto las personas se observaron curiosas por leer el contenido del folleto.

Figura. 3 Folleto sensibilización del modelo de gestión por competencias

GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA



¿Qué son competencias?


Son todas aquellas habilidades, conocimientos, cualidades, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Tipos de competencias

- Competencias claves:**
Competencias que se presentan en todos los cargos de una organización
- Competencias genéricas:**
Son las que se aplican a algunas áreas y generan cultura organizacional
- Competencias específicas:**
Competencias requeridas para cada cargo en particular.

¿Por qué gestionar el talento humano por competencias?

- Eleva el nivel de destrezas y habilidades en el personal que labora en el Club.
- Identifica y ayuda a fomentar conocimientos y comportamientos para tener ventaja competitiva frente a otros clubes.
- Vincula directamente los procesos de Talento Humano con los objetivos del Club.



- Al SABER-HACER mejora las labores desarrolladas.
- Concientización de los equipos de trabajo para que asuman corresponsabilidad en su autodesarrollo.

¿Cuál es nuestro papel?

Como funcionarios del Club Campestre debemos participar de todos los procesos de mejoramiento que se desarrollan al interior de este, nuestra tarea es descubrir los perfiles competitivos para los cargos que tengo bajo mi responsabilidad.

A que procesos aplica el modelo de competencias:

MODELO DE COMPETENCIAS

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación

ALGUNAS OPCIONES DE COMPETENCIAS CLAVE PARA EL CLUB

Búsqueda de la excelencia

Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No aceptan la mediocridad.

Atención al cliente

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones

Orientación al servicio

Actitud permanente de preocupación por la satisfacción y el beneficio de los clientes. Busca incrementar la satisfacción de los clientes, les brinda desinteresadamente ayuda necesaria.

Innovación

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad Y eficiencia.

Compromiso

Deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos del club campestre de Bucaramanga S.A.

¿HA PENSADO EN OTRAS COMPETENCIAS QUE PUEDEN APLICAR A NUESTRO CLUB?


Recordemos la visión y misión para tener presente cual es el direccionamiento y objetivos de nuestro Club.


VISION

El Club Campestre de Bucaramanga busca consolidarse en un lapso de tres (3) años, como la oferta más completa a nivel de los clubes sociales en el oriente Colombiano, en un recuadro de atención que garantiza la excelencia en el servicio, frente a sus actividades deportivas y de esparcimiento, de interacción social y de negocios, en la promoción de un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción

MISION

El Club Campestre de Bucaramanga como organización prestadora de servicios en el área deportiva, de esparcimiento, de interacción social y de negocios, propone actuar frente a sus clientes con un portafolio innovador y dinámico ante las tendencias del mercado, garantizando la excelencia en el servicio a través de sus principios organizacionales; bajo un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción.





GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Garantizamos la excelencia en el servicio bajo un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción.

Fuente: Diseñado por las autoras

4.9.1.2 Acción estratégica. Reunión con los funcionarios de área para iniciar la etapa de sensibilización sobre el modelo. (Ver anexo A)

El proceso del modelo de gestión de talento humano por competencias inicia con la etapa de sensibilización, la cual se realizó con la asistencia y participación del gerente el Sr. Marlio Gómez Forero y jefes de área y/o departamento, conformándose un grupo de aproximadamente 20 persona, a quienes las trabajadoras sociales en formación expusieron y explicaron todo lo referente al modelo de gestión por competencias haciéndose claridad conceptual, teórica y de antecedentes del modelo para que ellos pudieran comprometerse a trabajar en equipo, siendo esto necesario para llevar a cabo este proceso; además de quedar bajo su compromiso sensibilizar e informar sobre el modelo de competencias, al personal que está bajo la responsabilidad de cada uno de ellos y de cómo se desarrollará este proceso por parte de las trabajadoras sociales en formación y el apoyo y colaboración de cada uno de los trabajadores vinculados al Club Campestre de Bucaramanga.

Fotografía 1. Reunión de sensibilización con los jefes de departamento y áreas.



La sensibilización se realizó a manera de exposición, además se hizo una reflexión para aceptar los cambios y las consecuencias que trae el enfrentarse a nuevos retos; como herramienta para ellos se presentó un video llamado “Aprendamos de los Gansos”, el que hace referencia al trabajo en equipo explicándose como la solidaridad y el aprender a trabajar en equipo permite alcanzar los objetivos más fácilmente porque se tiene el apoyo y colaboración del compañero respetando la capacidad y el talento individual para potenciar los recursos del equipo, siendo esto fundamental para desarrollar el proceso de gestión por competencias, como también el desempeño laboral en el Club Campestre de Bucaramanga que es una organización prestadora de servicios.

En la reunión todos los funcionarios y especialmente el gerente y la directora administrativa y financiera mostraron gran interés y compromiso para la ejecución del proceso, comprometiéndose a apoyar el desarrollo de todas y cada una de las etapas necesarias para el cumplimiento e implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en el Club Campestre de Bucaramanga, dejándose como soporte de esto el formato de asistencia firmado por las personas que estuvieron en la reunión de sensibilización.

4.9.2 Estrategia 2

Revisar los elementos estratégicos de la organización con el fin de alienarlos a la gestión de recurso humano en el Club Campestre de Bucaramanga.

4.9.2.1 Acción estratégica. Analizar la misión, visión y valores corporativos del Club Campestre

La revisión del direccionamiento estratégico del Club Campestre estuvo a cargo de las estudiantes en formación de trabajo social y de la directora administrativa y financiera, quienes concluyeron que debía hacerse cambios para que haya una mejor interpretación e interiorización de la misión, visión y

principios corporativos de la empresa, por parte de los empleados y prestadores de servicio.

Como base en ello se requirió realizar la revisión de la misión, visión y principios organizacionales para llevar a cabo esta etapa. A continuación se resalta los aspectos relevantes para la identificación de las competencias claves:

MISIÓN:

- Portafolio innovador y dinámico
- Garantizando la excelencia en el servicio
- Satisfacción del servicio

Como se puede detallar en la descripción de la misión se hace énfasis en la prestación de un excelente servicio para tener como resultado una satisfacción en el cliente, al igual tiene presente la necesidad de ofrecer un portafolio innovador y dinámico ante las tendencias y necesidades de los socios y clientes.

VISIÓN

- Excelencia en el servicio

La visión resalta al igual que la misión, la necesidad de garantizar un excelente servicio a los socios, invitados o huéspedes, en un ambiente de exclusividad donde ellos se sientan distinguidos.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Orientación al cliente.
- Espíritu innovador.
- Calidad en el servicio.
- La excelencia en el servicio.
- Calidad respeto y profesionalismo.
- Sentido de pertenencia
- Trabajo en equipo
- Comunicación

Una vez revisado el rumbo corporativo, se establecieron las competencias claves para alinear los objetivos del Club con las funciones que se desempeñan en cada cargo, estas competencias fueron aprobadas por la Gerencia, la Dirección administrativa, Departamento de Recursos Humanos y Funcionarios del Club.

4.9.2.2 Acción estratégica. Identificación de las competencias claves que deben tener los trabajadores vinculados al Club.

Se sugirieron 6 competencias claves, con base a la revisión de los elementos estratégicos y dieron como resultado las siguientes:

- Búsqueda de la excelencia.
- Orientación al servicio.
- Innovación.
- Compromiso.

- Sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.

Además de esas competencias mencionadas anteriormente, los trabajadores y prestadores de servicio sugirieron que se incluyeran dentro de estas, la competencia de sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Lo que dio como resultado el reconocimiento de las competencias claves y en indicadores de gestión un 100 % de lo planeado.

4.9.3 Estrategia 3

Recopilar información de los cargos de la escuela de golf-Andalucía del Club Campestre de Bucaramanga a través del análisis ocupacional para obtener los elementos necesarios para la construcción de los perfiles por competencias.

4.9.3.1 Acción estratégica. Creación y aplicación del instrumento de análisis de cargos.

Para desarrollar esta etapa se construyó un cuestionario (ver anexo B) estructurado con preguntas abiertas y cerradas para obtener información sobre 8 cargos del campo de practica-Andalucía, entre esa información solicitada se encuentra los requerimientos generales del cargo, las responsabilidades, los riesgos, las actividades y tareas realizadas y las competencias que deben poseer para ocupar ese cargo. Además este análisis de cargos se complementa con la técnica de observación y entrevistas informales con los trabajadores y prestadores de servicio.

Los cargos a los que fue aplicado el instrumento son los siguientes:

- Director Escuela de Golf
- Auxiliar Administrativa
- Cajero
- Fitting
- Auxiliar de servicios especiales
- Auxiliar de cocina
- Auxiliares de logística
- Profesores de golf
- Recogebolas

La aplicación del cuestionario duro aproximadamente 25 minutos con cada uno, y los trabajadores y prestadores de servicio participaron con disposición y amabilidad para suministrar la información.

Algunos cargos son muy operativos y repetitivos en especial el de Fitting y recogebolas lo que hizo que se obtuviera información muy reducida sobre las funciones, además en el cargo de auxiliar de logística se requiere clarificar y clasificar las funciones, pues algunas personas que tiene este cargo desarrollan actividades y tareas diferentes, siendo del mismo cargo. Una vez analizados los cuestionarios de cada cargo, se procede a construir el perfil ocupacional basado en competencias.

4.9.4 Estrategia 4

Diseño de perfiles por competencias para el Club Campestre de Bucaramanga S.A.


4.9.4.1 Acción estratégica. Descripción de los cargos seleccionados, a partir de la aplicación del instrumento de análisis de cargos.

Una vez aplicado el instrumento de análisis de cargos, se procedió a construir los perfiles por competencias para cada uno los 9 cargos del Campo de practica-Andalucía del Club Campestre, de manera preliminar se había realizado un formato de perfil (Anexo C) para cada cargo en un libro de Excel que contiene 9 hojas de cálculo, en ellos se hace la descripción y análisis de cada cargo.

El número de perfiles por competencias elaborados y definidos fue igual al número de perfiles planeados, lo que representa un resultado eficiente del 100%.

La información obtenida a través del cuestionario fue complementada con indicaciones y propuestas de la Directora administrativa y financiera y la coordinadora de recursos humanos, pues se hizo necesario el punto de vista de las personas que llevan a cabo el proceso de selección en el Club Campestre. A continuación se presenta la figura 4 que muestra el libro de Excel donde se trabajaron los perfiles por competencias.

Figura 4. Perfiles por competencias de Andalucía en Excel.

U28														
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K				
1	 CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.					CÓDIGO : CCB-FO-001								
2						VER: 01							FECHA	
3													30/03/2010	
4													PAG: 1 de 2	
5	PERFILES POR COMPETENCIAS													
6	I. INFORMACION GENERAL													
7	I. INFORMACION GENERAL													
8	I. INFORMACION GENERAL													
9	Denominación del Cargo					Numero de personas por cargo								
10														
11														
12	Departamento					Jefe Inmediato			Fecha					
13														
14														
15														
16	II. REQUISITOS MINIMOS PARA OCUPAR EL CARGO													
17	II. REQUISITOS MINIMOS PARA OCUPAR EL CARGO													
18	Género:					Rango de edad:								
19														
20	Educacion													
21	Educacion													
22	Educacion													
23	Educacion													
24	Educacion													
25	Experiencia													
26	Experiencia													
27	Experiencia													
28	Experiencia													
29	Experiencia													
30	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
31	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
32	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
33	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
34	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
35	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
36	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
37	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
38	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
39	III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES													
40	IV. RIESGOS													
41	IV. RIESGOS													
42	IV. RIESGOS													
43	IV. RIESGOS													

Fuente: Diseñado por las autoras

4.9.4.2 Acción estratégica. Creación del diccionario de competencias requeridas para los trabajadores de Andalucía del Club Campestre de Bucaramanga

El diccionario fue creado en base a la información obtenida de los perfiles, esta etapa del proceso del modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, se realizó a partir de la revisión de los elementos estratégicos de donde se identificaron y establecieron competencias claves y a través de la aplicación del instrumento de análisis de cargos se establecieron las competencias específicas requeridas para cada cargo que en este caso se habla de los cargos de Andalucía del Club Campestre de Bucaramanga.

El diccionario de competencias (Anexo D) se divide en dos partes; La primera parte contiene las competencias claves con su respectivo significado, estas competencias deben ser apropiadas por cada uno de los trabajadores y prestadores de servicio vinculados al Club Campestre.

La segunda parte contiene las competencias específicas que describe los requerimientos particulares para cada cargo, estas competencias se ordenaran de acuerdo a su nivel de prioridad y cada una de ellas tiene el significado correspondiente.

4.9.5 Estrategia 5

Construcción de instrumentos de provisión de talento humano basados en el modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de este proceso.

4.9.5.1 Acción estratégica. Modificación del formato de visitas familiares.

Este formato fue modificado a petición de la coordinadora de recursos humanos, pues era demasiado extenso y formulaba preguntas que no daban ningún tipo de resultado en el análisis del contexto personal y familiar q se buscaba realizar.

4.9.5.2 Acción estratégica. Modificación del instrumento de selección de personal por competencias.

Al igual que el anterior era un documento extenso, pero como el modelo de gestión por competencias exigía en el proceso de selección un cambio, decidió formularse preguntas que permitan conocer las competencias que posee el aspirante a un determinado cargo en el Club. El instrumento se divide en ocho

partes, la primera hace preguntas de información general, la segunda cuestiona información personal y familiar, la tercera información académica, la cuarta se refiere a la experiencia laboral, en la quinta se hacen preguntas sobre la salud del aspirante, en la sexta, se piden referencias personales y laborales, en la séptima, se hacen preguntas sobre las competencias requeridas para el cargo al que aspira y por último un cuadro donde se evalúan las cualidades que observa y analiza el entrevistador.

4.9.5.3 Acción estratégica. Creación de la presentación de inducción del Club

La inducción hace parte del proceso de provisión de talento humano, y esta contemplada dentro de las etapas de integración del recurso humano, por lo tanto era de vital importancia buscar la forma más adecuada de familiarizar al personal nuevo con la organización, se realizó en una presentación de diapositivas, en la que se encuentra información cronológica de la empresa, su rumbo corporativo, las instalaciones, donde va a desarrollar su trabajo, la normatividad, la estructura organizacional, la importancia del trabajo en equipo.

4.9.5.1 Acción estratégica. Elaboración de instrumento de evaluación de desempeño

Este instrumento fue construido para medir el desempeño de los empleados en base a las competencias requeridas para su cargo, pero además teniendo en cuenta la evaluación de sus interrelaciones dentro de la empresa, para conocer si el trabajo en equipo que desarrolla es el adecuado, en el Club Campestre a este instrumento se le llama Diagnóstico para el desarrollo puesto que, el término evaluación genera en los empleados y prestadores de servicio cierta tensión y angustia, esta debe ser aplicada por la coordinadora de recursos humanos, las calificaciones a las preguntas no se establecen como con la dualidad de bien o mal, sino que se ofrece una posibilidad de 4 respuestas entre las que están: sobresaliente, es satisfactorio, necesita mejorar y no satisfactorio. Este se elaboró con la intención de hacer una relación entre las metas organizacionales con el desempeño de los empleados.

4.10 ANÁLISIS DEL PROCESO

Partiendo de la culminación de cada uno de los pasos del proceso de modelo de gestión por competencias se reconoce el Club Campestre de Bucaramanga es un sistema que está inmerso en el gran macro sistema que en este caso es la sociedad en la que entra a competir con otros clubes (otros sistemas), del cual igualmente adquiere insumos para satisfacer sus necesidades, así mismo requiere de la participación de los subsistemas que lo integran siendo estos los trabajadores quienes conforman la estructura de la empresa, parte vital para su eficaz funcionamiento y el logro de sus objetivos.

Desde esta perspectiva se inicio un proceso apuntando a mejorar la provisión del talento humano, puesto que el Club cuenta con un sistema de reclutamiento externo realizado por GESERCOOP, presentándose molestia e inconformidad por parte de los prestadores de servicio (trabajadores), lo cual se puede mejorar con la implementación del modelo de gestión por competencias, ya que todo se realiza internamente. Sumado a esto se dispone de un análisis detallado de las competencias y los factores claves de éxito y competitividad, por consiguiente se potencializa al Club Campestre, mediante la ejecución del modelo implantado en el cual se explicaba a plenitud las competencias necesarias para cada cargo, su nivel de intensidad, sus condiciones, requerimiento y necesidades con el fin de dimensionar correctamente la importancia del cargo y las necesidades de capacitación requeridas.

De esta manera se enfoca principalmente en las competencias necesarias del mejor candidato con base en los requerimientos del respectivo cargo, y para las diferentes situaciones laborales presentadas en la organización.

El modelo de gestión por competencias proporciona al Club Campestre de Bucaramanga un avance en los sistemas de gestión de recursos humanos, facilitándose y asegurando una eficaz administración del talento humano, desde la selección de personal e igualmente brinda criterios confiables para

realizar la evaluación de desempeño (diagnostico de desarrollo) y capacitaciones requeridas para el logro de responsabilidades y funciones del cada cargo del Club.

Con ello se logra la identificación de las competencias que llevarán a la empresa al aumento de su rentabilidad y a un mejor posicionamiento en el mercado, pues se estará contratando al personal preciso que cumpla con los requerimientos de cada cargo o se vislumbra la oportunidad de capacitar al personal para garantizar son el cumplimiento de sus responsabilidades, en este sentido se beneficia al trabajador ya que se le estaría a poyando en el desarrollo laboral, así mismo se favorece a la empresa supliéndose con personal competitivo y altamente calificado en cuanto al desempeño laboral.

Este modelo otorga a la encargada de recursos humanos una función directiva, un rol más activo orientado a la transformación y al cambio, dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la empresa y capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos, ya que de la interacción y colaboración de todas las aéreas depende el éxito del Club campestre de Bucaramanga.

5. EVALUACIÓN

Una de las ventajas de realizar la practica en el Club Campestre, tuvo que ver con el aprendizaje de nuevos enfoques que se están manejando desde el ámbito empresarial, lo que posibilito a las profesionales de trabajo social en formación visualizar desde otras perspectivas los procesos que se desarrollan con los trabajadores y prestadores de servicio.

El proceso desarrollado por parte de las profesionales en formación contó con la participación de los jefes de área y departamento como también de los trabajadores y prestadores de servicio del campo de práctica de Andalucía, quienes en su mayoría tuvieron la iniciativa para llevar a cabo la implementación, ningún directivo, ni trabajador demostraron resistencia al cambio por el remplazo al tradicional proceso de gestión del talento humano.

El Club Campestre de Bucaramanga acogió a las estudiantes en formación de trabajo social, escuchando sus propuestas y además orientándolas para que el desarrollo de la práctica profesional se diera de forma adecuada.

El tiempo establecido en el calendario académico no coincidió con el tiempo que duro la implementación del modelo, además de las limitaciones de tiempo en la organización, pues las propuestas presentadas debían ser aprobadas desde Dirección Administrativa que se encuentra permanentemente cargada de trabajo y responsabilidades.

La planeación propuesta obtuvo un resultado del 100%, se llevo a cabo con éxito cada una de las etapas la sensibilización a la que asistieron y se comprometieron a participar en la implementación del modelo cada uno de los jefes de área junto al gerente y la directora administrativa y financiera del Club, quienes mostraron profundo interés y compromiso en el proyecto propuesto,

reconociendo los beneficios que el modelo genera a nivel individual y organizacional.

Allí mismo se revisó los elementos estratégicos con quienes se acordaron algunas competencias claves que después fueron apoyadas y confirmadas por el personal al que se le aplicó el instrumento de análisis de cargos, en donde además se obtuvo la información necesaria para definir las competencias específicas para cada cargo y para la construcción de perfiles, todo esto fue posible con la participación, colaboración y disponibilidad conjunta del personal de la escuela de golf- Andalucía del Campestre y las trabajadoras sociales en formación.

6. PROPUESTA DE CONTINUIDAD EN LA INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA

Continuidad en el desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias.

Teniendo en cuenta la práctica profesional en Trabajo Social llevada a cabo en el Club Campestre de Bucaramanga S.A, durante el segundo semestre de 2009, surge la idea de formular una propuesta que encierra una de las principales necesidades surgidas en dicha institución, la cual hace referencia al cambio del modelo de gestión de talento humano tradicional por un modelo de gestión de talento humano por competencias; fenómeno de gran impacto en el área organizacional; pues empresas como Ecopetrol, Caja de Compensación Familiar Comfenalco, Distraves, entre otras lo han implementado y han obtenido resultados favorables.

Para que una organización se destaque por la calidad en servicios o productos es indispensable que el talento humano, recurso importante para su funcionamiento, desarrolle determinadas competencias que van a ser de su desempeño un adecuado ejercicio del cargo, por esta razón la idea principal es darle continuidad al proceso iniciado por las profesionales en formación de Trabajo social en práctica, pues debido al tamaño de la empresa, en cuanto a número de cargos y la complejidad que conllevan los cambios en la implementación del modelo de gestión por competencia, es un proceso a largo plazo.

Aunque la gerencia y el departamento de recurso humano ha realizado esfuerzos para vincular personal capacitado y competente a la organización, este proceso por no tener una planeación previa y organizada, conlleva a que

ingrese a la organización personal que en algunas ocasiones no es el adecuado para cumplir con las funciones del cargo.

Para mantener una posición competitiva y reconocimiento en el mercado, el Club Campestre de Bucaramanga reconoce la importancia de invertir en su capital humano para aprovechar y desarrollar todas las capacidades, habilidades y aptitudes de los trabajadores buscando que la labor desarrollada por ellos sea lo más satisfactoria tanto a nivel personal como organizacional.

Para lograr lo anteriormente mencionado se propone dar continuidad al proceso de la gestión por competencias, sugiriendo sea realizado por áreas, iniciando con el área de alimentos y bebidas siendo esta el que mayor flujo de entrada y salida de personal presenta; debido al corto tiempo que tiene los estudiantes en formación para ejecutar la práctica profesional, no se puede desarrollar el proceso en todas las áreas o departamentos del Club.

La propuesta de implementación del modelo está dirigida específicamente al área de alimentos y bebidas pues debería ser la siguiente área a intervenir ya que presenta un gran flujo de entrada y salida de personal lo que puede generar una tensión en el ambiente de trabajo con sus compañeros, mayor inversión en el proceso de selección e inducción y en algunas ocasiones de capacitación.

6.1 OBJETIVO GENERAL

- Implementar el modelo de gestión del recurso humano por competencias, en el área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga, con el fin de vincular y mantener personal idóneo.

6.1.1 Objetivos específicos

- Recopilar información mediante la aplicación del instrumento de análisis de cargos a grupos focales del área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga con el fin de construir los perfiles por competencias.
- Complementar el diccionario para especificar las competencias requeridas en los trabajadores del área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga.
- Elaborar los instrumentos de selección y diagnóstico para el desarrollo por competencias para cada uno de los perfiles del área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga.
- Identificar las dificultades del desempeño de los cargos del área de alimentos y bebidas a partir de la aplicación del diagnóstico para el desarrollo con el fin de establecer oportunidades de mejora para los trabajadores y el área.

6.2 PLAN OPERATIVO

Tabla 5. Plan operativo de la propuesta

<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO 1: Implementar el modelo de gestión del recurso humano por competencias, en el área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga, con el fin de vincular y mantener personal idóneo. 			
<p>ESTRATEGIA 1: Recopilar información mediante la aplicación del instrumento de análisis de cargos a grupos focales del área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga con el fin de construir los perfiles por competencias.</p>			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Conformación de grupos focales de los diversos cargos que se presentan en el área alimentos y bebidas	Conformación de los grupos focales.	Conformación de aproximadamente 10 grupos focales del área de alimentos y bebidas.	# Grupos focales conformados/ # de cargos en el área de alimentos y bebidas.
Reunión de cada grupo focal para discusión del perfil de cada cargo.	Se realizara la reunión con todos los grupos.	Recopilación de la información para la construcción de cada perfil	# trabajadores asistentes / # trabajadores convocados # de reuniones ejecutadas / # reuniones planeadas
<p>ESTRATEGIA 2: Complementar el diccionario para especificar las competencias requeridas en los trabajadores del área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga.</p>			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Realizar un listado de las competencias arrojadas en la aplicación del análisis de cargo en los grupos focales.	Definición de competencias requeridas para los cargos del área de alimentos y bebidas.	Definición de las competencias requeridas para el área de alimentos y bebidas	Definición del total de las competencias requeridas para los cargos.

Complementar el diccionario con las competencias halladas en los cargos del área de alimentos y bebidas	Agregar al diccionario las nuevas competencias.	Entrega del diccionario por competencias en medio físico y magnético al departamento de Recurso Humano.	Diccionario por competencias finalizado.
ESTRATEGIA 3: Elaborar los instrumentos de selección y diagnóstico para el desarrollo por competencias para cada uno de los perfiles del área de alimentos y bebidas del Club Campestre de Bucaramanga.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Adaptación del instrumento original de selección por competencias para cada cargo del área alimentos y bebidas	Entrega del instrumento de selección por competencias.	Adaptación del instrumento en cada cargo.	Instrumento finalizado
Adaptación del instrumento original de diagnóstico para el desarrollo por competencias para cada cargo del área alimentos y bebidas.	Entrega del instrumento de diagnóstico para el desarrollo por competencias.	Adaptación del instrumento en cada cargo.	Instrumento finalizado
ESTRATEGIA 4: Identificar las dificultades del desempeño de los cargos del área de alimentos y bebidas a partir de la aplicación del diagnóstico para el desarrollo con el fin de establecer oportunidades de mejora para los trabajadores y el área.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTION
Realizar el diagnóstico para el desarrollo a los cargos del área de alimentos y bebidas.	Diagnóstico para el desarrollo realizado	Obtención de información sobre las dificultades de desempeño de los cargos.	# de diagnósticos de desarrollo realizados (evaluación de desempeño) / # de cargos del área
Proponer capacitaciones donde se desarrollen las competencias necesarias para cada cargo, según lo arrojado por el diagnóstico para el desarrollo	Pasar propuesta al departamento de recurso humano y a los directivos.	Aprobación de la propuesta para realizar las capacitaciones de mejoramiento.	# de capacitaciones ejecutadas / # de capacitaciones propuestas.

7. CONCLUSIONES

- ♦ El talento humano es un subsistema vital dentro de la organización, y como tal debe funcionar adecuadamente a fin de lograr la formación y progreso tanto del individuo como de la organización, para ello la gerencia y la administración con el apoyo de todo el personal debe diseñar e implantar nuevos programas y modelos que contribuyan al logro de esto.
- ♦ La intervención de Trabajo social en el Club Campestre de Bucaramanga inició una etapa de cambio en la que se reconoce la importancia del talento humano en la organización proponiéndose el apoyo al desarrollo y mejoramiento de las aptitudes, capacidades y habilidades del personal con el objetivo de mejorar tanto la calidad de vida como el desempeño del individuo dentro de la empresa.
- ♦ El departamento de Recursos Humanos del Club Campestre de Bucaramanga realizaba el proceso tradicional de gestión de talento humano, sin embargo esto no era suficiente para lograr la vinculación y seguimiento del personal adecuado para cada cargo, lo que ocasionaba un gran flujo de entrada y salida de personal a la organización, situación que mejora a través de la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias que permite la vinculación y seguimiento de personal integral y documentar este proceso.
- ♦ El modelo de gestión de talento humano por competencias tiene como marco de referencia las competencias halladas y definidas para llevar a cabo los procesos de selección, mejoramiento y desarrollo y diagnóstico de desempeño, garantizándose la efectividad, coherencia y secuencia de estos procesos.

- ♦ Trabajo Social debe continuar con el desarrollo del modelo de gestión por competencias, además de otros procesos que garanticen el mejoramiento del desempeño y la calidad de vida del individuo en la organización, en la familia y los diferentes grupos sociales en los cuales se encuentran inmersos.

8. RECOMENDACIONES

La recomendación principal que se hace a la institución es la de continuar con la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias y que sea realizado por áreas y departamentos para mantener un orden, además que se retomen los perfiles por competencias elaborados por la pasante de psicología y se ajusten al formato de perfiles vigente, teniendo en cuenta la revisión previa de los cargos, para tener un margen de error bajo.

Además que la aprobación de las propuestas formuladas por las pasantes de trabajo social sea revisadas en el menor tiempo posible para no retrasar los procesos debido a que el tiempo de práctica es muy corto, o como segunda opción que estas propuestas fueran revisadas por la coordinadora de Recursos Humanos con quien la pasante tiene un contacto frecuente.

Por limitaciones de tiempo para la realización e implementación del modelo se decidió trabajar con el rumbo corporativo actual, pero se deja la recomendación de reforma, a las personas que tiene la responsabilidad de formularlas, teniendo claro que la idea no es hacer cambios que afecten las competencias establecidas, sino que sean cambios de redacción para una mejor interpretación y de actualización debido a que la visión se debe actualizar.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Marta Alicia. Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires: Garnica, 2005. 307p.
- ALLES, Marta Alicia. Selección por competencias. Buenos Aires: Garnica, 2006. 433p.
- ALLES, Marta Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Buenos Aires: Garnica, 2005. 350p.
- CESPEDES SARMIENTO, Elga Viviana. Experiencia de trabajo social en el Club Campestre de Bucaramanga. Bucaramanga, 2006, 121 p. Trabajo de grado (Trabajadora Social) Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994. p.19
- CHIVA GÓMEZ, Ricardo y CAMISON ZORNOZA, César. Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación. La teoría de Recursos y capacidades y gestión del conocimiento. España: Athenea, 2002. Pág. 115.
- CONTRERAS BENAVIDES, Elibeth Johanna. Conformación grupo brigadas de emergencia del Club Campestre de Bucaramanga. Bucaramanga, 2008, 104 p. Trabajo de grado (Trabajadora Social). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social.

- JOHANSEN, Oscar. Introducción a la Teoría General de Sistemas. Ciudad de México: Limusa, 2004. 167p.
- KRUGMAN, Paul R. Introducción a la Microeconomía. New York: Worth Publisher, 2006. 488p.
- LOPEZ YEPES, José Andrés y SABATER SÁNCHEZ, Ramón. La Teoría de los Recursos y Capacidades de una empresa. Revisión. En: Universidad de Murcia [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf> [Citado en 04 de abril de 2010]
- Modelo de gestión por competencias de los RRHH. Matías N. Giarratana. mgarratana@ciudad.com.ar. www.estudiogiarratana.com. Disponible en: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-losrrhh/gmx-niv116-con10980.htm> Fecha de publicación: 04/11/2008. Recuperado: 22/03/2010.
- Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de la salud. SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje, 2003.
- QUINTERO VELASQUEZ, Ángela María. Trabajo Social y Procesos Familiares. Editorial Lumen. 187p.
- RESTREPO, Rodrigo y otros. <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/4DCFC519-A405-4CB0-8D5F-4B920288A81E/0/Boletin33RiesgosProfesionales.pdf>. Recuperado: 23/03/2010.
- SARACHO, José M. Un modelo general de gestión por competencias. Ciudad de Chile: Ril, 2005. 266 p.

- UNA APLICACIÓN DEL ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN EL AMBITO DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA. (9: 2005: Gijón). Memorias del IX congreso de ingenierías de organización. Gijón: Grupo de Ingeniería de organización, 2005. 13 p.
- VELA GRANDE, Luis Sagi. Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid: editorial ESIC, 2004. 194p.

ANEXOS

Anexo A. Planeación de la actividad de sensibilización

TALLER DE SENSIBILIZACIÓN

Objetivo: Informar sobre el modelo de gestión de talento humano por competencias que se está implementando en el Club Campestre de Bucaramanga.

Duración: 2:00 Pm a 3:30 Pm

Asistentes: Directores de Área y funcionarios de departamento.

Lugar: Sala de juntas de gerencia del Club Campestre de Bucaramanga.

1. DINÁMICA (Duración: 15 minutos.)

Se realizara la dinámica “Lo que tenemos en común”, que tiene por objetivo integrar a los participantes y además definir equipos de trabajo.

2. REFLEXIÓN (Duración 10 minutos)

Se presentara un video “LA RENOVACIÓN DEL AGUILA” para generar expectativa entres los participantes, en el video se hará relación de la necesidad de hacer y afrontar cambios tanto en el aspecto laboral y que para que se den estos cambios se requiere el trabajo en equipo y el compromiso por parte de los trabajadores del Club.

3. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN (Duración 30 minutos)

La presentación de la información se hará a través de diapositivas donde se explica lo que son competencias, que es el modelo de gestión por competencias, sus ventajas, metodología, y en que aspectos de gestión de talento humano interviene.

Además se entregara un folleto donde se consignara la información de la presentación de forma resumida.


4. TALLER (Duración 20 minutos)

Después de entregada la información sobre el modelo a los asistentes, se hará un repaso de la misión, visión y principios organizacionales del Club Campestre. Cada equipo de trabajo teniendo en cuenta el rumbo corporativo de la organización pensara en una competencia clave, que tendrán que dibujarla, se pondrá a competir con otro equipo, y tendrán que descifrar que competencia se esta interpretando, el ganador obtiene la posibilidad de jugar con el equipo restante, y el perdedor quedara descalificado. Al final quedara un solo equipo ganador y se premiara. Luego de realizada la actividad, se escriben las competencias que cada equipo de trabajo considero que todo trabajador del Club Campestre debe poseer, definiéndose así las competencias claves.

5. CIERRE (Duración 15 minutos)

Al finalizar el taller se agradecerá la asistencia y la participación, se presentara un video “APRENDAMOS DE LOS GANSOS” en el que se visualiza la importancia y las ventajas del trabajo en equipo, además se harán compromisos por parte de los asistentes entre ellos, la divulgación de la información a los empleados que tienen bajo su liderazgo como también la participación en la implementación del modelo.

Anexo B. Instrumento análisis de cargos.

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.		CÓDIGO CCB-FO-062							
			VER: 01	FECHA Feb/2010						
	PAG: 1 de 3									
INSTRUMENTO ANALISIS DE CARGOS										
El presente instrumento tiene como fin recopilar información importante, que contribuya a la redacción de las especificaciones de los cargos para la elaboración de los perfiles por competencias. Lea cuidadosa y atentamente las preguntas, respondiéndolas con la mayor sinceridad y seriedad posible.										
I. DATOS GENERALES										
Cargo			Departamento							
Área			Jornada laboral							
Jefe Inmediato:										
II. REQUERIMIENTOS DEL CARGO										
REQUERIMIENTOS GENERALES										
Genero	femenino		Nivel Educativo	Secundaria						
	Masculino			Tecnico						
				Tecnologico						
	No influye			Educacion Superior						
Profesion:										
EXPERIENCIA REQUERIDA <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;">Menos de 1 año _____</td> <td style="width: 33%; border: none;">Mas de 1 año _____</td> <td style="width: 33%; border: none;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Menos de 5 años _____</td> <td style="border: none;">Mas de 5 años _____</td> <td style="border: none;"></td> </tr> </table>					Menos de 1 año _____	Mas de 1 año _____		Menos de 5 años _____	Mas de 5 años _____	
Menos de 1 año _____	Mas de 1 año _____									
Menos de 5 años _____	Mas de 5 años _____									
Clase de trabajo										
Ligero _____ Semipesado _____ Pesado _____ Muy pesado _____										
Capacidades sensoriales										
	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante					
Vista										
Oído										
Olfato										
Tacto										
Gusto										
Características de personalidad para el puesto										
	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante					
Actitud positiva										
Honestidad										
Paciencia										
Amabilidad										
Capacidad de dirigir										
Capacidad de organizar										
Capacidad de controlar										
Iniciativa										
Compañerismo										

III. RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Sobre materiales y suministros					
Sobre metodos y procedimientos					
Sobre documentos					
Por manejo de dinero					
Supervisión de otras personas					
IV. DESCRIPCION DE TAREAS DEL CARGO					
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA					
A. Actividades Rutinarias					
B. Actividades Periódicas					
C. Actividades Eventuales					

Entidad	Cargo	Tiempo	Motivo de retiro	Año

V. SALUD

10. ¿Como se encuentra de salud actualmente? _____

11. ¿Sufre de algun tipo de enfermedad o alergia? Si ____ No ____ ¿Cuál?

12. ¿Ha sufrido algun accidente o enfermedad de trabajo? Si ____ No ____ ¿Cuál?

13. Fuma: Si ____ No ____ A veces _____

14. Bebe: Si ____ No ____ A veces _____

15. Si es mujer, ¿Su proyecto de vida contempla la posibilidad de quedar en embarazo proxicamente?
Si ____ No ____

VI. REFERENCIAS

LABORAL

Entidad	Persona	Cargo	Telefono	Referencias

PERSONAL

Persona	Cargo	Telefono	Referencia

FAMILIAR

Persona	Parentesco	Telefono	Referencia

VII. COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS CLAVES

1. Refiera una situación que haya vivido en su trabajo o en ambientes académicos en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Cómo mide usted que su promedio fue superior?

2. ¿Qué es para usted orientación al servicio?

3. Que ha hecho para establecer una relación positiva con los clientes con los que tiene contacto en el trabajo?

4. Que ha hecho en sus trabajos para que fueran más efectivos o gratificantes?

5. Si le fijan una labor opresora o pesada, con límites específicos de tiempo. ¿Como proyecta su estrategia para efectuarla en el término estipulado?

6. ¿Qué importancia y significado tiene para ud la empresa en la que trabaje? ¿Por qué?

7. Refiérame alguna labor que haya asumido en grupo en su último trabajo o en contexto académico. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su participación en la acción?

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

ACTITUD DE SERVICIO

¿Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración con los clientes? ¿Cómo la ha manejado?

ATENCIÓN AL CLIENTE

¿Tuvo interacción con clientes en su último trabajo? Refiera una situación en la que siente pudo ofrecer apoyo o ayuda óptima a la solicitud del cliente.

CAPACIDAD DE GESTIÓN

Relátame una decisión importante que haya tenido que tomar en su último trabajo ¿Cuál era la situación? ¿Por qué tomo esa determinación?

CREATIVIDAD

¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?

DINAMISMO

¿Cuántas labores puede realizar al mismo tiempo? Refiérame un ejemplo sobre esto que haya experimentado en su último trabajo.


DON DE MANDO

¿Cómo se ve asumiendo gente a cargo? ¿Alguna vez ha sentido que tenía impacto con el personal que trabaja?

LÍDERAZGO

Ante un trabajo complicado asignado al grupo al que usted coordinaba en su último trabajo ¿Cómo logro que todos respondieran?

Anexo D. Formato perfiles

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.		CÓDIGO : CCB-FO-001	
			VER: 01	FECHA
	PAG: 1 de 2			
PERFILES POR COMPETENCIAS				
I. INFORMACION GENERAL				
Denominacion del Cargo		Numero de personas por cargo		
Profesor de Golf		5		
Departamento		Jefe Inmediato	Fecha	
Campo de Practica - Andalucia		Director Escuela de Golf	06/04/2010	
II. REQUISITOS MINIMOS PARA OCUPAR EL CARGO				
Género:	No influye	Rango de edad:	Minimo 25 años	
Educacion				
Profesional en Cultura fisica, recreacion y deporte con conocimientos de la practica del golf.				
Experiencia				
Mas de 1 año de experiencia, como jugador, o como prestador de servicios en el área.				
III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES				
Actividades rutinarias				
Dar clases personalizadas a los alumnos con explicaciones técnicas Mantenerse activo practicando o estudiando sobre el tema en los intervalos de tiempo Motivar y observar como los alumnos desarrollan sus habitos y buenas costumbres dentro del golf.				
Actividades periodicas				
Planificar, conducir y evaluar procesos de enseñanza				
Actividades eventuales				
Dirigir eventos o torneos de golf.				

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad sobre metodos y procedimientos de enseñanza.

V. RIESGOS

De enfermedad profesional

Enfermedades producidas por radiaciones ultravioleta (conjuntivitis y lesiones de cornea)
 Quemaduras solares.
 Cancer de piel a largo plazo por exposicion prolongada al sol.

De accidente de trabajo

Existe el riesgo de accidente de trabajo ocasionado por un golpe con las bolas de golf.

IV. PERFIL OCUPACIONAL DEL CARGO Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS CLAVES

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA				
ORIENTACIÓN AL SERVICIO				
INNOVACIÓN				
COMPROMISO				
SENTIDO DE PERTENENCIA				
TRABAJO EN EQUIPO				

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
DON DE MANDO				
RELACIONES PUBLICAS				
ACTITUD POSITIVA				
CREDIBILIDAD TÉCNICA				

Elaborado por,	Revisado por,	Aprobado por,
Sandra Sanchez Salas	Luz Milena Pineda Cristancho	Dr. Marlio Gomez Forero
Catalina Salgado Berbesi	Esther Jaimes Suescun	

Anexo E. Diccionario de competencias

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

CATALINA SALGADO BERBESI

SANDRA SANCHEZ SALAS

2010

INTRODUCCIÓN

El siguiente diccionario fue elaborado con la finalidad de agrupar dentro de un mismo documento las competencias identificadas para los cargos existentes en el Club Campestre de Bucaramanga, es un documento que debe nutrirse a medida que se vayan abriendo y creando los perfiles para las diferentes áreas del Club.

Este documento sirve de consulta para el coordinador de Recursos Humanos, o para el personal que este directamente vinculado con esta actividad, pues brinda elementos de las competencias que debe poseer cada persona que desee vincularse a algún cargo del Club Campestre, como también es útil para la evaluación de desempeño o diagnóstico para el desarrollo, pues de esta manera se desarrollan las competencias para cada cargo.

Las competencias claves, nacieron de la revisión de los elementos estratégicos del Club buscando la alineación de los objetivos corporativos con cada una de las funciones que desarrollan los trabajadores y prestadores de servicio, de quienes también se recibieron aportes para complementar esta lista, teniéndose claro que son estas las competencias que se deben desarrollar como rutina diaria en todos los empleados.

A continuación se describirá en orden alfabético, las competencias con sus respectivas definiciones para ser utilizadas dentro del proceso de Gestión del Talento Humano.

COMPETENCIAS CLAVES

BUSQUEDAD DE LA EXCELENCIA

Es la actitud de hacer el trabajo cada día mejor aun si tiene que asumir mas trabajo.

NIVELES	
NIVEL A	Planifica actividades, teniendo en cuenta, las actividades, las expectativas de la organización y las personas.
NIVEL B	Organiza eficazmente su agenda de trabajo, es una persona puntual, organizada y metódica.
NIVEL C	Atiende prioridades, y esta alerta ante los asuntos puntuales que se van presentado, sin perder la visión de las tareas a fondo que han de desarrollarse.
NIVEL D	Busca maneras de incrementar el mejoramiento en los procesos y procedimientos, orientando sus acciones hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Es la actitud permanente de preocupación por la satisfacción y el beneficio de los clientes, brindándole desinteresadamente ayuda necesaria.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad para conocer y ofrecer servicios de la empresa.
NIVEL B	Habilidad para asesorar a todos los clientes con un trato amable, agradable y respetuoso.
NIVEL C	Capacidad para tolerar cualquier conflicto generado por clientes o personal interno.
NIVEL D	Actitud de conciliación en caso de conflicto.

INNOVACIÓN

Es la competencia que posee el trabajador para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos para mejorar los servicios.

NIVELES	
NIVEL A	Aplica la experiencia y sentido común para entender las oportunidades y obstáculos.
NIVEL B	Encuentra vacíos, faltantes en la información, incongruencias, áreas de mejora y propone ideas.
NIVEL C	Clarifica y aplica conceptos complejos creando soluciones novedosas, genera ideas de mejoramiento, saliéndose de los paradigmas.
NIVEL D	Crea nuevos conceptos, rompe esquemas y plantea ideas nunca antes vistos.

COMPROMISO

Es el deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos del club.

NIVELES	
NIVEL A	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
NIVEL B	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
NIVEL C	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.
NIVEL D	Apoya y fomenta los valores organizacionales, y conoce el rumbo corporativo de la organización.

SENTIDO DE PERTENENCIA

Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

NIVELES	
NIVEL A	Defender los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral.
NIVEL B	Dar prioridad a los intereses de la organización para cumplir el objetivo final.
NIVEL C	Sentir orgullo de pertenecer a la organización estando dentro o fuera de ella.
NIVEL D	Conocer los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y promulgarlos como propios.

TRABAJO EN EQUIPO

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

NIVELES	
NIVEL A	Participa activamente y apoya las decisiones de grupo, realiza las actividades que le corresponden.
NIVEL B	Expresa actitudes y expectativas positivas sobre los demás en términos de sus habilidades, posibilidades y contribuciones.
NIVEL C	Valora las ideas y experiencia de los demás, y mantiene una actitud abierta a aprender de los demás.
NIVEL D	Anima y motiva a los demás, haciéndole sentirse importantes como miembros del equipo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA LOS CARGOS DE ANDALUCÍA



ACTITUD DE SERVICIO

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad de mostrarse proactivo y atender con gusto a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer su punto de vista y necesidades.
NIVEL B	Habilidad para demostrar su cultura de servicio ante el cliente externo como el interno.
NIVEL C	Capacidad para realizar un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos para brindar un servicio adecuado.
NIVEL D	Tiene escaso deseo de atender con rapidez y satisfacer las necesidades del cliente.

ACTITUD POSITIVA

La actitud positiva es la actitud mental adecuada en cualquier situación ayudándonos a resolver los problemas que puedan aparecer en nuestro camino.

NIVELES	
NIVEL A	Sentirse y demostrar ante los demás una actitud mental de beneficio y crecimiento ante cualquier situación. Transmitir esa buena actitud.

NIVEL B	Reconocer la actitud de solución y resolución frente a los problemas o sucesos que se presenten cotidianamente.
NIVEL C	Determinar la dimensión e importancia de los obstáculos para determinar también la dimensión de la solución.
NIVEL D	Tiende a ver solo las situaciones negativas y no le permite buscar en las positivas oportunidades para soluciones.

ADAPTACION AL CAMBIO

Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

NIVELES	
NIVEL A	Reconoce las opiniones de los demás y acepta las diferencias individuales, es capaz de cambiar su opinión frente a nuevos argumentos.
NIVEL B	Acepta cambios de roles y funciones con prontitud en base a las necesidades, es hábil para adaptarse a las normas y procedimientos.
NIVEL C	Se adapta a las estrategias y planes de trabajo según lo requiera la situación.
NIVEL D	Cambia los procesos de trabajo para adaptarse a los procesos cambiantes de la organización.

APTITUD MATEMATICA

Implica la capacidad para emplear los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente a través del pensamiento lógico.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad para realizar de manera lógica operaciones matemáticas complejas.
NIVEL B	Capacidad y habilidad para desarrollar operaciones matemáticas básicas de manera rápida y con margen

	mínimo de error.
NIVEL C	Habilidades para determinar el número de referencias existentes, para realizar inventarios.
NIVEL D	Reconocimiento e iniciativa para poseer la aptitud matemática y así responder de manera lógica a situaciones que lo requieran.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad para escuchar atentamente las inquietudes y/o sugerencias de los clientes, y actuar de manera inmediata en base a los requerimientos establecidos.
NIVEL B	Habilidad para comunicarse asertivamente, y establecer un adecuado lenguaje verbal y no verbal con los demás compañeros de trabajo y con los clientes.
NIVEL C	Actitud de servicio y colaboración con todas las tareas que requieran su cargo. Destacando la buena disposición y amabilidad en la asistencia que presta a los demás.
NIVEL D	Capacidad para dar más de lo que se espera. Brindando un servicio con responsabilidad y diligencia, no limitarse a las peticiones establecidas, sino dar más de lo requerido.

C

CAPACIDAD DE GESTIÓN

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad que posee la persona para formular diseñar y ejecutar procesos de gran impacto para la organización.
NIVEL B	Habilidad para desarrollar procesos, buscando siempre la realización de tareas y actividades en base a su iniciativa, pero teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta para efectuarlas.
NIVEL C	Habilidad para determinar cómo se realizara la tarea u actividad ahorrando tiempo para el empleado y los costos para la organización.
NIVEL D	Capacidad que se posee para determinar las necesidades para desarrollo del trabajo y la habilidad que tiene para hacer requerimiento de lo faltante.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

NIVELES	
NIVEL A	Habilidad de asimilar procesos de capacitación orientados al mejoramiento.
NIVEL B	Disponibilidad para capacitarse de acuerdo con la demanda del cargo.
NIVEL C	Actitud permanente hacia el cambio, mejora y adquisición de nuevos conocimientos.
NIVEL D	Capacidad de comprender y asimilar nuevas normas.

COMPROMISO

Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

NIVELES	
NIVEL A	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su

	trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
NIVEL B	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
NIVEL C	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma oral y escrita para que sean comprendidas claramente. Búsqueda del entendimiento mutuo.

NIVELES	
NIVEL A	Escucha activamente las sugerencias y/o aportes de los demás, asumiendo una actitud atenta y servicial.
NIVEL B	Se expresa de forma amable y cordial, utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado en las distintas situaciones que se puedan presentar.
NIVEL C	Logra transmitir sus ideas con facilidad de manera eficaz y asertiva, haciendo uso de distintos medios de comunicación.
NIVEL D	Se interesa por mantener informado a su equipo de trabajo, manteniendo una comunicación constante y directa que permita la retroalimentación con los trabajadores.

CONFIANZA EN SI MISMO

Es la seguridad en sus propias capacidades, su forma de pensar y actuar. Factores importantes para garantizar la eficiencia de su labor pues la seguridad en sí mismo le brinda autonomía e iniciativa en su desempeño.

NIVELES	
---------	--

NIVEL A	Afrontar con certeza cuales son las cualidades, capacidades valores y objetivos que determinaran la realización de un trabajo eficiente.
NIVEL B	Reconocimiento de que la confianza en si mismo es la condición indispensable para tener actuaciones sobresalientes.
NIVEL C	Practica de sentirse seguro de las capacidades que posee como persona en el diario vivir
NIVEL D	Mantener una actitud de seguridad ante las acciones que se desempeñan y que son reconocidas por los demás que tiene el mismo objetivo.

CONSTANCIA

Disposición para trabajar sin decaimiento en el día a día y ante situaciones adversas y de sacar a delante todos los procesos en que participa.

NIVELES	
NIVEL A	Mantiene una actitud activa, controlada y confiada en momentos de tensión y amenaza.
NIVEL B	Establece una relación amable y asertiva con los Clientes y compañeros de trabajo en momentos de angustia y preocupación.
NIVEL C	Afronta las situaciones que implican presión de manera racional y decidida, facilitando la resolución de problemas.
NIVEL D	Responde con agilidad y productividad en momentos que requieren una acción inmediata, y permite el buen término de las tareas y/o metas establecidas.

CREATIVIDAD

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

NIVELES	
NIVEL A	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
NIVEL B	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.
NIVEL C	Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales

CREDIBILIDAD TÉCNICA

Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad Para el desarrollo de las funciones requeridas por el cargo, la organización y la experiencia.

NIVELES	
NIVEL A	Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.
NIVEL B	Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que realiza. Goza de cierta credibilidad y ello lo convierte en uno de los referentes técnicos de la empresa.
NIVEL C	Demuestra tener cierto dominio de los conocimientos técnicos que se relacionan con el servicio que presta. Goza de menor credibilidad y en oportunidades no es considerado al tomar decisiones clave en la empresa

CUMPLIMIENTO

Es la ejecución de sus funciones y responsabilidades del cargo de acuerdo con las normas de la entidad, dentro de un periodo de tiempo determinado. Traducir en acciones, ideas concretas y pensamiento en la labor de rutina.

NIVELES	
NIVEL A	Cumple efectivamente las tareas y responde a cabalidad con las actividades que se le han encomendado.
NIVEL B	Realiza sus funciones con eficacia cuidando los detalles y pormenores de sus tareas.
NIVEL C	Mantiene una actitud de progreso continuo, permitiendo cada día el mejoramiento de las funciones que ejerce en su puesto de trabajo.
NIVEL D	Sigue el proceso de las actividades que desempeña y constantemente verifica los resultados y progresos de las acciones que realiza.

D

DINAMISMO

Es la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

NIVELES	
NIVEL A	Responde con prontitud y agilidad ante las demandas establecidas en el ambiente de trabajo.
NIVEL B	Tiene iniciativa y vigor para proceder eficazmente en momentos de cambio que requieren una pronta respuesta.
NIVEL C	Desempeña su labor con calidad, disposición, y prontitud permitiendo el desarrollo rápido y pertinente de las actividades.
NIVEL D	Puede desempeñar varias actividades al mismo tiempo actuando de forma segura e inmediata y

	desarrollando a cabalidad las tareas establecidas.
--	--

DON DE MANDO

Es la capacidad de la persona para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo que parámetros, y que dichas pautas sean atendidas y acatadas por el personal.

NIVELES	
NIVEL 1	Es una persona puntual, organizada y metódica. Establece prioridades para utilizar el tiempo de la forma más eficiente posible.
NIVEL 2	Planifica y organiza las actividades teniendo en cuenta los requerimientos y los recursos (humanos, técnicos, económicos) que tiene a su disposición.
NIVEL 3	Atiende asuntos puntuales y urgentes que se van presentando sin perder la visión de las tareas de fondo que han de desarrollarse.
NIVEL 4	Busca maneras de incrementar la eficiencia y la efectividad del tiempo y de los recursos en el alcance de los resultados.



INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

NIVELES	
NIVEL A	Reacciona frente a los problemas u obstáculos presentes y actúa para resolverlos.

NIVEL B	Actúa rápida y decididamente en una crisis, tiene sentido de urgencia en lugar de esperar resuelve con prontitud las situaciones que tiene a su cargo.
NIVEL C	Se adelanta a los acontecimientos a ocurrir y se prepara verificando opciones y teniendo un plan de contingencia.
NIVEL D	Se anticipa y toma acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras.



LÍDERAZGO

Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

NIVELES	
NIVEL A	Establece los objetivos de las reuniones, controla el tiempo y hace asignaciones.
NIVEL B	Mantiene informadas a las personas acerca de las decisiones tomadas y explica las razones que han llevado a tomar una decisión.
NIVEL C	Promueve actividades para promover la productividad laboral y trabaja para lograr un buen clima laboral.
NIVEL D	Consigue que los demás participen de sus objetivos y estrategias, siendo un modelo de actuación para los demás.

MANEJO DE GRUPOS

Habilidad para dirigir a un grupo de personas y conseguir que éstas favorezcan de forma práctica y apropiada a la logro de los objetivos.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad y habilidad para implementar técnicas que

	le permitan mantener el control de un grupo de trabajo.
NIVEL B	Capacidad para generar un estado de participación, para así lograr involucrar a cada uno de los actores en la consecución del objetivo
NIVEL C	Habilidad para controlar los diversos conflictos internos que puedan generarse.
NIVEL D	Habilidad para orientar los esfuerzos de las personas que tiene a su cargo hacia los objetivos finales.

O

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

NIVELES	
NIVEL A	Define los objetivos de las tareas a realizar claramente, trabaja con ideas claras y elocuentes.
NIVEL B	Revisa y hace seguimiento de sus compromisos, y comparte con otras áreas involucradas con su trabajo.
NIVEL C	Controla los procedimientos establecidos, y realiza un seguimiento de las actividades propias o de los demás.
NIVEL D	Garantiza la calidad y cumplimiento de los objetivos trazados e implementa mejoras en procesos a cargo.

P

PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO

Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información o la insistencia para

que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad para llevar a cabo acciones administrativas, teniendo claridad sobre los resultados que pretende al ser efectuada, como también las condiciones futuras y los elementos necesarios. Haciendo su posterior seguimiento y evaluación.
NIVEL B	Habilidad para determinar los elementos riesgos y minimizarlos al momento de realizar algún proceso.
NIVEL C	Capacidad para desde el que hacer del trabajador se programen sus funciones, la forma como lo desarrollara, el tiempo que implicara y los recursos que necesitara.
NIVEL D	Habilidad para el en el tiempo determinar los aspectos que se favorecieron y en los que se deben hacer mejoras.

PRODUCTIVIDAD

Se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

NIVELES	
NIVEL A	Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.
NIVEL B	Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.
NIVEL C	Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

R

RACIONAMIENTO LÓGICO

Habilidad de solucionar situaciones nuevas de las que no se conoce de antemano un método mecánico de resolución.

NIVELES	
NIVEL A	Facilidad para deducir sin subjetividades cual es la opción mas acertada para la resolución del problema.
NIVEL B	Capacidad de argumentar mentalmente la realización de una actividad.
NIVEL C	Habilidad para responder de manera espontanea y lógica a situaciones adversas.
NIVEL D	Implica a un nivel mínimo por el desarrollo del trabajo que puedan darse situaciones de improvisación.

RELACIONES PÚBLICAS

Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.

NIVELES	
NIVEL A	El trabajador posee amplios recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunicando las distintas facetas de ésta a diversos receptores: clientes internos y externos, proveedores, y comunidad. Tiene una alta capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones.
NIVEL B	El trabajador posee recursos para dar a conocer las facetas e imagen de la empresa sólo a ciertos receptores. En ocasiones se le podrían presentar dificultades para dar a conocer en su real dimensión la imagen que se quiere publicitar de la empresa.
NIVEL C	La llegada del trabajador a los receptores y al mercado es escasa, ya que no posee las habilidades suficientes para establecer las relaciones interpersonales


	requeridas.
--	-------------

RELACIONES INTERPERSONALES

Capacidad de interpretar y entender a las demás personas. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros y colaboradores y directivos.

NIVELES	
NIVEL A	Capacidad para colaborar con sus compañeros en las distintas actividades laborales.
NIVEL B	Actitud de solidaridad con sus compañeros en situaciones difíciles.
NIVEL C	Capacidad de empatía y comprensión de los compañeros en situaciones difíciles.
NIVEL D	Capacidad de definir límites de sociabilidad entre las labores formales de la empresa y las informales del trabajo.

Anexo F. Formato diagnóstico para el desarrollo.

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	CÓDIGO : CCB-FO-001			
		VER: 01	FECHA #####		
		PAG: 1 de 2			
INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO PARA EL DESARROLLO					
Fecha de evaluación					
Nombre del evaluado					
Cargo					
Área					
Jefe inmediato					
Evalúe al empleado en el cargo que ocupa actualmente. Marque con una X la casilla correspondiente a la evaluación hecha al trabajador de acuerdo al desempeño en el cargo; En donde 1 es Sobresaliente, 2 es satisfactorio, 3 necesita mejorar y 4 no satisfactorio . El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la confiabilidad y utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.					
COMPETENCIAS Y HABILIDADES A EVALUAR					
	CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES
BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA					
Planifica actividades, teniendo en cuenta, las actividades, las expectativas de la organización y las personas.	1	2	3	4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO					
Posee capacidad para conocer y ofrecer servicios de la empresa.	1	2	3	4	
COMPROMISO					
Orienta su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos del club.	1	2	3	4	
INNOVACIÓN					
Encuentra vacíos, faltantes en la información, incongruencias, áreas de mejora y propone ideas.	1	2	3	4	
SENTIDO DE PERTENENCIA					
Defiende y promulga los intereses del Club como si fueran propios. Denota gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte del club campestre de Bucaramanga.	1	2	3	4	
TRABAJO EN EQUIPO					
Valora las ideas y experiencia de los demás, y mantiene una actitud abierta a aprender de los demás.	1	2	3	4	
ACTITUD DE SERVICIO					
Tiene la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	1	2	3	4	

ATENCIÓN AL CLIENTE				
Capacidad para escuchar atentamente las inquietudes y/o sugerencias de los clientes, y actuar de manera inmediata en base a los requerimientos establecidos.	1	2	3	4
CAPACIDAD DE GESTIÓN				
Posee la habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas	1	2	3	4
CREATIVIDAD				
Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.	1	2	3	4
DINAMISMO				
Tiene iniciativa y vigor para proceder eficazmente en momentos de cambio que requieren una pronta respuesta.	1	2	3	4
DONDE MANDO				
Planifica y organiza las actividades teniendo en cuenta los requerimientos y los recursos (humanos, técnicos, económicos) que tiene a su disposición.	1	2	3	4
LIDERAZGO				
Establece los objetivos de las reuniones, controla el tiempo y hace asignaciones.	1	2	3	4
RELACIONES PÚBLICAS				
Posee recursos para dar a conocer e informar las facetas e imagen de la empresa a los trabajadores que tiene bajo su cargo	1	2	3	4
Que aspectos opina usted debe mejorar el trabajador referido aquí				
Mencione las fortalezas y debilidades que considera usted posee el trabajador en el cargo en el que se encuentra				
Cual cree usted que debería ser la evaluación global según su buen criterio. Señale con una X.				
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Evaluado por				
Elaborado por,		Revisado por,		Aprobado por,
Sandra Sanchez Salas		Luz Milena Pineda Cristancho		Marlio Gomez Forero
Catalina Salgado Berbesi		Esther Jaimes Suescun		