

**APLICACIÓN DE UN MODELO PARA LA IDENTIFICACION Y
NORMALIZACION DE COMPETENCIAS Y MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS DE DESARROLLO DEL PERSONAL CON EL ENFOQUE DE
GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER**

DIEGO FERNANDO CUPABAN HERNANDEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

**APLICACIÓN DE UN MODELO PARA LA IDENTIFICACION Y
NORMALIZACION DE COMPETENCIAS Y MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS DE DESARROLLO DEL PERSONAL CON EL ENFOQUE DE
GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER**

DIEGO FERNANDO CUPABAN HERNANDEZ

Proyecto de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial

Director

HERNAN PABÓN BARAJAS

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

A Doris

AGRADECIMIENTOS

A todo el personal de Comfenalco Santander, por su permanente colaboración.

A las excelentes personas Dra. Lidia Aydé Grandas y Dra. Diana Marcela Sanabria, por su apoyo y orientación permanente.

A las asesoras Doris Amparo Barreto y Claudia Serrano por su participación y apoyo.

A Hernán Pabón Barajas por su especial orientación y colaboración.

A J.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	17
1.1. JUSTIFICACION	17
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos	20
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	21
2.1. RESEÑA HISTORIA	21
2.2. ¿QUÉ ES COMFENALCO SANTANDER?	21
2.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	22
2.4. SEDES	24
2.5. MISION	25
2.6. VISION	25
2.7. VALORES CORPORATIVOS	26
2.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
3. MARCOS REFERENCIALES	29
3.1. MARCO CONTEXTUAL	29
3.1.1. Antecedentes	29
3.1.2. Origen	30
3.1.3. Evolución del sector	32
3.1.4. Tendencias del sector	33

	Pág.
3.1.5. Otros proyectos de Comfenalco Santander	35
3.2. MARCO TEORICO	36
3.2.1. Gestión del Talento Humano	36
3.2.2. Mejoramiento de procesos	39
3.2.3. Gestión Humana por Competencias	41
3.2.4. Norma ISO 10015	51
3.2.5. Indicadores de gestión	54
3.3. MARCO CONCEPTUAL	57
3.3.1. Definiciones de términos técnicos	57
3.3.2. Siglas	57
3.3.3. Extranjerismos	58
3.3.4. Códigos	58
3.4. MARCO LEGAL	58
3.4.1. Leyes	58
3.4.2. Reglamentación interna	59
4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL DESARROLLO DE PERSONAL	60
4.1. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	60
4.1.1. Mapa de procesos	60
4.1.2. Elaboración de documentos	62
4.1.3. Auditorias	64
4.2. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA	65
4.2.1. Decisión de Aceptación del Proyecto	65
4.2.2. Selección de Participantes Estables	65

	Pág.
4.2.3. Formación Inicial Básica	66
4.2.4. Programación del Proyecto	66
4.3. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE DEARROLLO DE PERSONAL	66
4.3.1. Diseño del instrumento de diagnostico	66
4.3.2. Características esenciales de los procesos	67
4.3.3. Contenido del instrumento	68
4.3.4. Procesos del desarrollo de personal	70
4.3.5. Aplicación del instrumento de diagnostico y hallazgos	72
4.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	87
4.4.1. Plantilla modelo	91
4.4.2. Documentación	95
• Subproceso 8.1. Selección y Contratación de Personal	97
• Subproceso 8.2. Administración del personal y Compensación	112
• Subproceso 8.3. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	123
• Subproceso 8.4. Gestión de Desarrollo del personal	139
• Subproceso 8.8. Administración de la Estructura Organizacional	143
4.4.3. Matriz de relación de subprocesos	148
4.5. IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBPROCESOS	148
4.5.1. Plan de implementación	148
4.5.2. Actividades del Plan de implementación	149
4.5.3. Revisión de la implementación	150
4.5.4. Manual de funciones para cargos de Gestión Humana	151
4.6. SISTEMA DE INDICADORES	151
4.7. RESUMEN DEL MEJORAMIENTO	155
4.8. ESTADO ACTUAL DE LOS SUBPROCESOS	157

	Pág.
5. MODELO APLICADO A LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS	158
5.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	158
5.2. CONFORMACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS Y PRELIMINARES DEL MODELO	159
5.2.1. Iniciación del modelo	159
5.2.2. Conformación del panel de expertos	159
5.2.3. Definición de los preliminares del modelo	160
5.2.4. Análisis funcional	161
5.2.5. Diccionario preliminar	163
5.3. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS	163
5.3.1. Análisis del direccionamiento estratégico	164
5.3.2. Propuesta inicial	164
5.3.3. Revisión y aprobación	166
5.4. SENSIBILIZACIÓN	166
5.4.1. Programación de las jornadas	167
5.4.2. Material utilizado para la sensibilización	168
5.4.3. Evaluación de la sensibilización	168
5.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	169
5.5.1. Diseño de las entrevistas	169
5.5.2. Programación y aplicación de entrevistas	170
5.5.3. Hallazgos	173
5.6. NORMALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN	174
5.6.1. Diccionario de competencias de Comfenalco Santander	175
5.6.2. Modificación de perfiles	175
5.6.3. Divulgación de la información	175
5.6.4. Etapas siguientes de la aplicación del modelo	176

	Pág.
6. DISEÑOS METODOLOGICOS PROPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN Y EL MANEJO DE LA CAPACITACIÓN	177
6.1. LA GESTIÓN DEL DESARROLLO	177
6.2. REVISIÓN ANUAL	179
6.2.1. Evaluación	179
6.2.2. Planes de desarrollo	181
6.2.3. Formación	183
6.3. SEGUIMIENTO	185
6.4. CIERRE	185
6.5. EFECTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	186
7. CONCLUSIONES	187
8. RECOMENDACIONES	190
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Plantilla del Proceso de Gestión de Talento Humano	87
Tabla 2. Relación entre procesos de gestión del desarrollo y subprocesos definidos en la planeación del sistema de gestión de calidad.	90
Tabla 3. Calificación de la sensibilización	168
Tabla 4. Programación de entrevistas	171

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama general de Comfenalco Santander	28
Figura 2. Esquema de conceptualización de Competencia	42
Figura 3. Estructura de un marco de competencias a nivel de la empresa	45
Figura 4. Proceso de Formación según la NTC ISO 10015	52
Figura 5. Mapa de procesos de Comfenalco Santander	61
Figura 6. Procesos de desarrollo del personal	71
Figura 7. Plantilla de la ficha técnica de los indicadores	152
Figura 8. Hoja principal del documento electrónico de Indicadores de Gestión del Talento Humano	154
Figura 9. Proceso de implementación del modelo de competencias	158
Figura 10. Esquema del análisis funcional	162
Figura 11. Paralelo de las competencias corporativas	165

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Matriz de interacciones	194
Anexo B. Descripciones de cargos de gestión humana	195
Anexo C. Fichas técnicas de indicadores de subproceso	205
Anexo D. Manual de usuario de la bitácora de personal	216
Anexo E. Extracto del análisis funcional	226
Anexo F. Presentación de competencias	227
Anexo G. Folleto de sensibilización en competencias	232
Anexo H. Formato de entrevista de competencias	233
Anexo I. Diccionario de competencias (extracto)	234

RESUMEN

TITULO: APLICACIÓN DE UN MODELO PARA LA IDENTIFICACION Y NORMALIZACION DE COMPETENCIAS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DEL PERSONAL CON EL ENFOQUE DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER*

AUTOR: CUPABAN HERNANDEZ, Diego Fernando**

PALABRAS CLAVES: Competencias, talento, humano, mejoramiento, procesos, procedimientos, gestión, calidad.

DESCRIPCIÓN:

El trabajo realizado en Comfenalco Santander consistió en el mejoramiento de los procesos de desarrollo del talento humano con un enfoque en competencias, partiendo de la necesidad de gestionar eficazmente el mejoramiento de la organización a través del perfeccionamiento de su personal, en concordancia con el principio de mejoramiento continuo planteado por el sistema de gestión de calidad que se está implementando.

Al inicio del proyecto no existían procesos documentados, solo la definición de procesos y sus objetivos, producto de la planeación del SGC. Para efectuar la caracterización de los procesos de tal forma que pudiesen responder adecuadamente a las necesidades de la organización se realizó un diagnostico para determinar el estado actual de las actividades del área de gestión humana con respecto a los objetivos esperados, el nivel de documentación y los requisitos de la norma, con estos resultados se procedió a la caracterización, y con la ejecución de un plan de implementación y la generación de indicadores para la estandarización, se establecieron los procesos necesarios. Esta primera etapa se encuentra en el capítulo 4.

Con el fin de establecer un marco de referencia para la ejecución de los procesos, en una segunda etapa del proyecto, contenida en el capítulo 5, se dio inicio a la aplicación del modelo de gestión por competencias, llevando a cabo el primer y más importante proceso, la determinación, como resultado de este proceso se identificaron las competencias de todos los cargos de la organización.

Finalmente, se diseñó una metodología para el manejo de la evaluación, la generación de los planes de desarrollo y la planeación de la formación, como soporte a la ejecución de los procesos definidos. Esta metodología se encuentra en el capítulo 6.

Este proyecto, asumido por Comfenalco Santander con la orientación del Autor, es un importante aporte a las organizaciones, ya que presenta una metodología estructurada y clara para la implementación del modelo de gestión por competencias, el cual se presenta como una solución efectiva para la gestión del talento humano que está tomando fuerza en el contexto nacional.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ing. Hernán Pabón Barajas.

SUMMARY

TITLE: APPLICATION OF A MODEL FOR THE IDENTIFICATION AND NORMALIZATION OF COMPETENCES AND IMPROVEMENT OF THE PROCESSES OF PERSONNEL DEVELOPMENT WITH THE FOCUS OF ADMINISTRATION FOR COMPETENCES FOR CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER*

AUTHOR: CUPABAN HERNANDEZ, Diego Fernando**

KEYWORDS: Competences, talent, human, improvement, processes, procedures, administration, quality.

DESCRIPTION:

The work done in Comfenalco Santander consisted on the improvement of the processes of the human-talent development with a focus in competences, based on the necessity of management the improvement of the organization efficiently through its personnel's improvement, in agreement with the principle of continuous improvement outlined by the Quality Administration System (QAS) that is implementing.

To the beginning of the project documented processes didn't exist, just the definition of processes and their objectives, product of the QAS planning. To make the characterization of the processes in such a way that can respond appropriately to the necessities of the organization, was made an diagnose to determine the current state of the activities of the human administration area with regard to the prospective objectives, the documentation level and the norm requirements, with these results proceeded to the characterization, and with the execution of an implementation plan and the generation of indicators for the standardization, the necessary processes settled down. This first part is in the chapter 4.

With the purpose of establishing a reference mark for the execution of the processes, in a second part of the project, contained in the chapter 5, it was given it began to the application of competences management model, carrying out the first and more important process, the determination, as a result of this process the competences of all the positions of the organization were identified.

Finally, a methodology was designed for the administration of the evaluation, the generation of the development plans and the training planning, like support to the execution of the defined processes. This methodology is in the chapter 6.

This project, assumed by Comfenalco Santander with the Author's orientation, is an important contribution to the organizations, because it presents an easy and structured methodology for the implementation of the competences management model, which is presented like an effective solution for the administration of the human talent and is taking force in the national context.

* Degree Work

** Physique-Mechanics Engineerings Faculty, School of Industrial and Managerial Studies. Engineer Hernán Pabón Barajas.

INTRODUCCION

Hoy día el capital intelectual de las organizaciones constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se han tornado en uno de los medios de gestión clave para acrecentar y construir valor para la empresa.

Son varios los autores contemporáneos que sostienen que en estos tiempos nos encontramos frente a un cambio de paradigma en lo que respecta a la gestión de las empresas, una nueva revolución en la productividad que enfatiza sus activos intangibles, es decir aquellos que nacen de la actividad humana propiamente tal.

Entonces, pareciera indispensable la necesidad de ir desarrollando y capacitando a las personas para lograr un alineamiento entre sus capacidades y habilidades, y los requerimientos de las organizaciones.

La Gestión por Competencias se presenta como un modelo efectivo para el manejo de los procesos de gestión del desarrollo, siendo concordante con los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales demandan un cambio de enfoque en la evaluación del personal.

El proyecto asumido por la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander a partir de la propuesta del Autor, ha logrado generar los procesos y establecer herramientas útiles que facilitan la aplicación oportuna de medidas para el mejoramiento del personal en concordancia con lo requerido por el direccionamiento estratégico del negocio.

El proyecto tiene dos momentos, conduciendo los análisis desde lo general a lo particular.

La primera parte del proyecto consiste en el mejoramiento de los procesos de desarrollo del personal, cuyo estado actual y requerimientos se establecieron a través de un diagnóstico. En esta etapa se realizó la documentación e implementación de los subprocesos pertenecientes al proceso de Gestión del Talento Humano, esto según la planeación del SGC, en los que se incluyó la gestión del desarrollo. Para realizar control sobre el cumplimiento de los objetivos de cada subproceso se establecieron indicadores.

En la segunda parte se inicia la aplicación de un modelo de gestión por competencias a través de la realización de su primer proceso, la determinación. En esta etapa se lograron identificar las competencias que deben presentar los ocupantes de cada cargo para lograr un desempeño exitoso ligado a los objetivos de calidad, esto se hizo a través de la aplicación de metodologías de comprobada efectividad y con el acompañamiento de consultores externos.

En la parte final se propone el diseño de una metodología que recoge la evaluación, la formulación de los planes de desarrollo, incluyendo el manejo de la formación, y el seguimiento al desarrollo.

El proyecto representa un avance en cuanto a la formulación de una metodología estructura para la determinación de competencias con un enfoque conductual y el manejo de la gestión del desarrollo en la empresa en concordancia con los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Desde el año 2003 la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander se encuentra en revisión de todos sus procesos con el ánimo de establecer su sistema de gestión de calidad bajo los parámetros de la norma NTC ISO 9001:2000.

En esta revisión se evidenció la ausencia de procesos que soporten una efectiva gestión de talento humano y de un marco que permita garantizar la concordancia de las actividades que en esta área se han adelantado hacia el momento. Es así como se presenta:

- Selección de personal sin aplicación de criterios para la valoración objetiva.
- Actividades de formación sin planeación ni evaluación.
- Evaluación de desempeño de personal sin análisis de resultados y seguimiento.
- Inexistencia de planes de desarrollo del personal.
- Falta de conexión entre la estrategia y la gestión del personal.

La expansión exitosa que está emprendiendo la organización implica una relación bilateral entre la planeación estratégica y la planeación del talento humano, pues la información sobre las características del talento humano y su potencial, así como los requerimientos futuros de la organización en material de personal para cumplir sus metas, hacen parte integral del proceso de planeación. Esta relación debe basarse en un modelo de gestión del talento humano soportado en procesos que garanticen eficiencia en las actividades, control y seguimiento.

La implementación de un modelo de gestión humana por competencias para Comfenalco Santander contribuye con el incremento de los estándares de desempeño, estableciendo un marco conceptual que sirva de referencia para integrar los programas de Talento Humano.

De igual forma facilita el desarrollo de estrategias mediante la conexión de estas con la conducta del personal, promoviendo nuevos comportamientos para aprovechar al máximo el talento humano de la organización, de acuerdo a los propósitos a corto y largo plazo, tanto para alcanzar las metas futuras de la organización como las actuales.

De esta forma la Caja podrá llevar a cabo una gestión efectiva de su talento humano para lograr los objetivos trazados en la planeación mediante el mejoramiento del personal.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Aplicar un modelo para identificar y normalizar las competencias del personal y mejorar los procesos de desarrollo del personal con el enfoque de gestión por competencias para la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Identificar las directrices y establecer las necesidades de cambio en la gestión de desarrollo de la empresa, elaborando un diagnóstico de los procesos de gestión del talento humano.
- Establecer los procesos de desarrollo de personal implicados en el modelo de gestión por competencias, estandarizando las actividades y la gestión documental.
- Diseñar metodologías para la determinación de brechas de competencias y el plan de desarrollo del personal y para el manejo del plan de capacitación, basado en los lineamientos aplicables de la NTC ISO 10015.
- Aplicar un modelo para el establecimiento del perfil competitivo de los cargos.
- Diseñar un sistema de indicadores que permitan controlar el desarrollo de los procesos documentados.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTORIA¹

Una década después de haber sido instaurado el Subsidio Familiar en Colombia, el 3 de Noviembre de 1967 la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, Seccional Santander, convocó a Asamblea General a los 84 miembros de este gremio con el propósito de realizar el acta de fundación de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander.

Comfenalco obtuvo su personería jurídica No. 0223 de la Gobernación de Santander, el 5 de diciembre del mismo año. Inició labores el 1º de Enero de 1968 en la Calle 35 No 18 -20.

2.2 ¿QUÉ ES COMFENALCO SANTANDER?

La Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander es una corporación privada sin ánimo de lucro cuyo objeto es administrar el Sistema del Subsidio Familiar, promover los servicios de protección y seguridad social y contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados y usuarios directamente o mediante los programas en Educación, Salud, Capacitación, Recreación, Mercadeo y Turismo.

¹ www.comfenalcosantander.com.co

2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- Subsidio en dinero. Por disposiciones legales, mensualmente se gira el subsidio familiar en dinero a los trabajadores beneficiarios que laboran en las empresas afiliadas. Esta cuota monetaria se paga por cada persona a cargo que dé derecho a la prestación.
- Subsidio en especie. Es el reconocido en alimentos, vestidos, becas de estudio, textos escolares, drogas y demás frutos o géneros diferentes al dinero que determine la reglamentación de la Ley 21/82.
- Subsidio en servicios. Aquel que se reconoce a través de la utilización de las obras y programas sociales que organicen las Cajas de Compensación Familiar.
- Salud. El objetivo fundamental de esta área es la prestación de los servicios de medicina, odontología, especialistas y apoyo diagnóstico, en forma oportuna y económica, a todos los afiliados a COMFENALCO SANTANDER.
 - EPS
 - IPS: Clínica Comfenalco, Unidad Medico-Odontológica.
- Recreación y Turismo. El objetivo de los servicios de COMFENALCO SANTANDER en recreación, es brindar esparcimiento y descanso físico y mental a las familias beneficiarias. Por ello ofrece diversos programas de

recreación dirigida, turismo social, centros recreacionales, centros vacacionales y así mismo, actividades deportivas y celebraciones especiales.

- **Mercadeo.** La finalidad de esta área es mantener en la comunidad precios económicos en los artículos de la canasta familiar. Además da un descuento adicional del 5% a sus afiliados.
- **Capacitación.** Facilitar un mejor desempeño laboral y/o ampliar las oportunidades de trabajo de los beneficiarios y sus familias, a través del desarrollo y fortalecimiento de sus aptitudes y destrezas manuales y artísticas, es el objetivo fundamental en esta área.
- **Educación.** COMFENALCO SANTANDER ofrece sus servicios en el área educativa con el fin de brindar la oportunidad a los hijos de los afiliados de lograr su propio desarrollo, en el campo personal e intelectual.

Los servicios en esta área, han sido estructurados, de tal manera, que cubra las demandas de la población beneficiaria, teniendo en cuenta los diferentes niveles, edades y necesidades, para lo cual COMFENALCO SANTANDER cuenta con dos jardines infantiles, una guardería infantil y el Instituto de Educación, que ofrece programas de Manejo y aplicación de computadores, Secretariado general y ejecutivo, Administración de pequeños negocios, Ventas y Relacionistas públicos.

- Vivienda. Asesorar a los afiliados durante todo el proceso de asignación de subsidio de vivienda y de otras modalidades que le permitan la adquisición o mejoramiento de la misma, dentro de los parámetros de ley establecidos.

2.4 SEDES

La Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander tiene su sede principal en la Av. González Valencia N° 52-69, edificio compuesto por dos torres, que albergan las oficinas administrativas y los salones de capacitación.

En Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con las siguientes sedes para la prestación de sus servicios:

Unidad Medico Odontológica UMO – Calle 34 Carrera 26

Clínica Comfenalco – Calle 35 N° 24-28

Instituto de Educación Comfenalco IEC – Anexo a la Sede Administrativa

Jardín Infantil Uno – Carrera 30 N° 51-69

Jardín Infantil Dos – Carrera 28 N° 42-66

Hogar Infantil La Hormigueta – Carrera 6 3-06 Caracolí

Mercomfenalco y Droguería La 27 – Carrera 27 N° 40^a-24

Mercomfenalco y Droguería Poblado – Calle 43 N° 26-14 Girón

Mercomfenalco y Droguería Provenza – Calle 105 N° 23-155

Mercomfenalco y Droguería Bucarica – Av. del Comercio Peatonales 13 y 14 F/blanca

Droguería La Calle 45 – Calle 45 N° 29-29

Droguería La Aurora – Calle 32 N° 29-66

Sede Recreacional y Vacacional – Vía a Piedecuesta Km. 7

En el departamento de Santander cuenta con Unidades Integrales de Servicios en los municipios de Barbosa, Floridablanca, Girón, Málaga, Piedecuesta, San Vicente, Socorro, Vélez, Zapatoca y San Gil donde además se encuentra la Sede Recreacional y Vacacional Mesón del Cuchicute.

2.5 MISIÓN

“Administrar el sistema de subsidio familiar con equidad, para mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y contribuir al desarrollo de sus empresas; dentro de una filosofía de trabajo orientada a la excelencia en el servicio y con un equipo humano altamente comprometido con el logro de los objetivos institucionales.

Nos orientamos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, mediante la prestación de servicios integrales de protección y seguridad social”.

2.6 VISIÓN

“En COMFENALCO SANTANDER nos vemos como una organización de desarrollo social; líder, dinámica, proactiva y promotora del mejoramiento comunitario y calidad de vida de nuestros afiliados y sus familias; ofreciendo excelentes servicios, dentro de la filosofía de equidad que inspira el subsidio familiar.

Nos vemos como una organización integrada en torno a un grupo de negocios con procesos eficientes, y apoyada en una tecnología que permita una oportuna y confiable toma de decisiones.

Nos vemos como una organización con una cultura corporativa sólida, soportada en un talento humano altamente motivado, capacitado y comprometido alrededor de una visión compartida en la cual el afiliado es el centro de nuestra razón de ser”.

2.7 VALORES CORPORATIVOS

Los valores que enmarcan la cultura organizacional de Comfenalco, los cuales son fomentados a través de programas para los colaboradores son:

- Calidad humana
- Pertenencia y compromiso
- Esfuerzo conjunto
- Honestidad
- Lealtad
- Comprensión y respeto
- Responsabilidad y Eficiencia
- Discreción

2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Asamblea General de Afiliados es la autoridad suprema de la Caja y sus decisiones son obligatorias en cumplimiento de las funciones que le señalan la Ley y los Estatutos.

Esta asamblea está conformada por la reunión de los afiliados hábiles, personas naturales o jurídicas, representados por si mismos, por sus apoderados, o por sus Representantes Legales debidamente acreditados, conforme lo señala la Ley.

La Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander, está dirigida y administrada por los siguientes órganos:

Asamblea General de Afiliados

Consejo Directivo

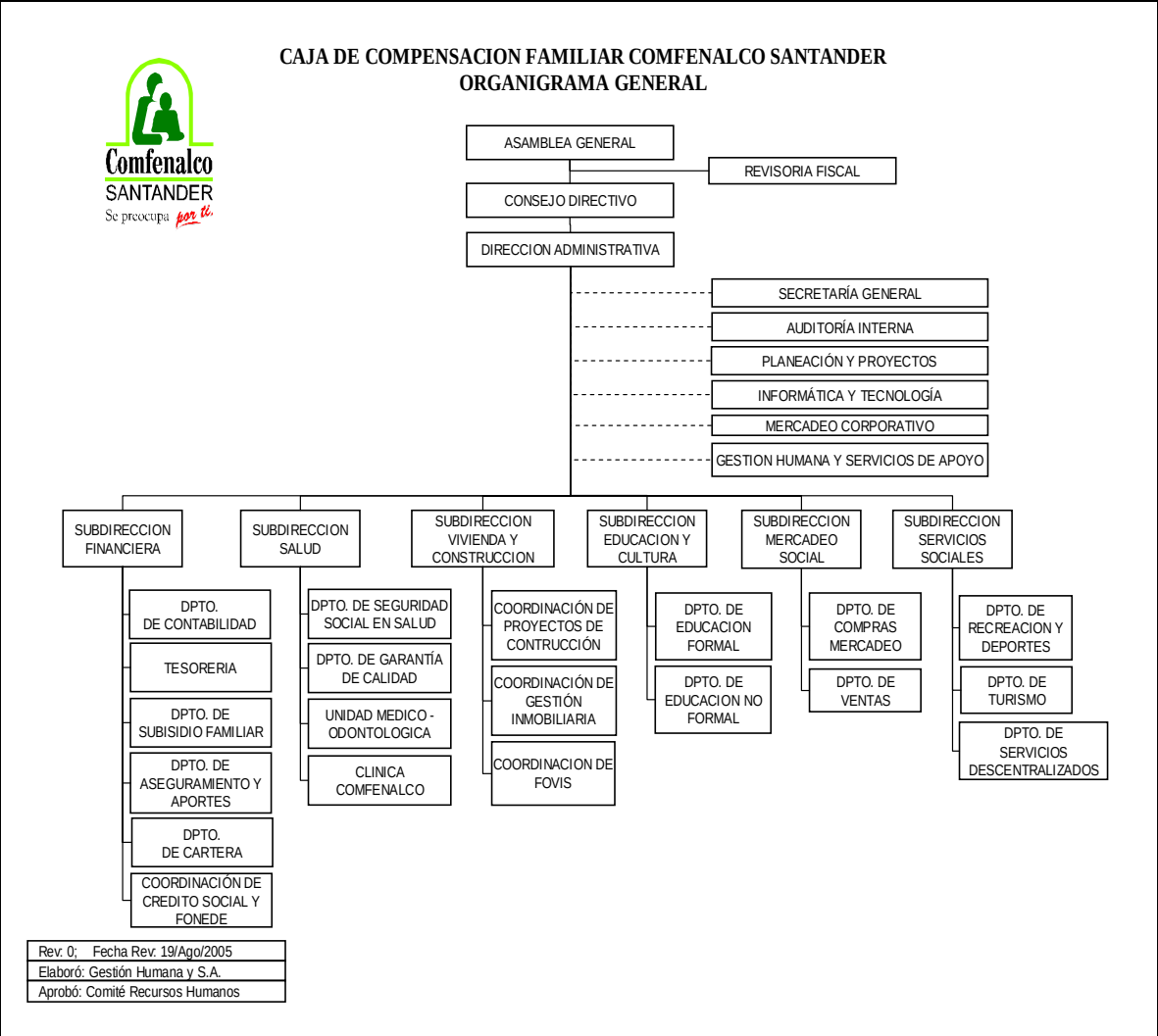
Director Administrativo

En el organigrama definido para La Caja (Figura 1) se aprecia el esquema organizacional compuesto por las diferentes áreas; aparecen a nivel de Staff de Dirección las áreas de Apoyo: Informática y Tecnología, Secretaria General, Gestión Humana y Servicios de Apoyo, Auditoria Interna, Planeación y Proyectos y Mercadeo Corporativo; las áreas encargadas de la prestación de los servicios misionales se establecieron como subdirecciones que se dividen en departamentos o coordinaciones, estas son: Financiera, Salud, Educación y Cultura, Servicios Sociales, Mercadeo Social, Vivienda y Construcción.

La Caja cuenta actualmente con 1007 ², empleados repartidos en cuatro modalidades de contratación: directa, bolsa de empleo, cooperativas de trabajo y empresas asociativas de trabajo.

² Según datos estadísticos de Gestión Humana actualizados a Junio de 2005

Figura 1. Organigrama general de Comfenalco Santander



Fuente: Gestión Humana

3. MARCOS REFERENCIALES

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Antecedentes. Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo unido al desarrollo de las ciencias, han impactado con fuerza en la esfera laboral y originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; es así, que el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos principalmente haciendo referencia a la capacitación, pero el auge en el empleo del este término se desplaza a fines de los años 60 a los 70, considerándose al psicólogo David Mc Clelland, como uno de los pioneros. En los años 90 es retomado a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional y al decir de los autores Levy-Leboye (1997); Martínez-Abelda y Castillo, (1998) y Herranz y de la Vega, (1999), quienes coincide en que la gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990.

3.1.2 Origen. Cuando se hace referencia a los orígenes del concepto de competencia por lo general se cita a David McClelland. No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription (Resultados vs Buena Cuna), que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelta.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973). Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R.E. Boyatzis

(1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

3.1.3 Evolución del sector. Es propio de un enfoque tradicional tratar de definir a priori ciertos factores que deberían traducirse en comportamientos esperados. Pero por medio de este enfoque sólo podemos determinar en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

A diferencia de lo anterior, un enfoque conductual no se centra en relaciones genéricamente válidas entre factores y comportamientos. Por el contrario, el foco es de carácter más específico y concreto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden llegar a diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer por ejemplo las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas, cuando para poder resolver situaciones problemáticas en una organización en particular hay que lidiar también con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas de ella, las que pueden condicionar fuertemente su efectividad.

Por otra parte, aunque resulta lógico por ejemplo mostrar cierto recelo de incorporar como jefe de producción en una empresa agroindustrial a un exitoso jefe de producción de empresas metalmecánicas, aduciendo que no conoce el negocio, es curioso constatar que no se utiliza un criterio similar cuando una

empresa “familiar” decide la incorporación de un ejecutivo exitoso con larga trayectoria en empresas transnacionales y altamente “profesionalizadas”. No es casual que dicho ejecutivo al poco tiempo se dé cuenta que no puede gestionar como estaba acostumbrado, perdiendo gran parte de su efectividad. Todo ello por no haberse considerado los factores de “especificidad” característicos de la organización.

Utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar, dadas esas condiciones particulares, que si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (Lévy-Leboyer, 1997).

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas (Araneda & Calderón, 2001).

3.1.4 Tendencias del sector

- Sistema de Gestión de Calidad

La normalización del sistema de gestión de calidad de la empresa bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000, se encuentra en auge en Colombia, convirtiéndose en un requisito importante de competitividad, lo cual se ve reflejado

en que grandes empresas, incluyendo las estatales, han incluido la certificación de calidad como un criterio para la selección de contratistas y/o proveedores.

Actualmente en el país hay un número cercano a tres mil empresas certificadas y gran cantidad se encuentran en alguna etapa del proceso.

- Gestión Humana por Competencias

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, a nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias, perfiles de competencia y obviamente impacta los procesos de selección.

En Colombia, el Sena es la entidad encargada de la certificación de competencias bajo el enfoque funcional aplicado a la estandarización de unidades laborales. Dicho enfoque ha sido asumido por algunas empresas, principalmente por aquellas que cuentan con labores técnicas muy específicas.

El enfoque conductual ha cobrado importancia en el contexto latinoamericano y colombiano y es así como a nivel regional encontramos empresas que han desarrollado el modelo y otras que se encuentran en etapa de implementación.

3.1.5 Otros proyectos de Comfenalco Santander

- Sistema de Gestión de Calidad

Desde el año 2003, la Caja se encuentra en el desarrollo de la documentación de todos sus procesos incluyendo en ellos los lineamientos del sistema de gestión de calidad según los requisitos de la NTC ISO 9001:2000.

- Estructura salarial

A partir de mediados del 2004, se esta realizando una revisión del manual de cargos de la Caja, en la cual se han actualizado funciones utilizando el método de entrevista con ocupantes de cada cargo y revisión con el jefe inmediato. Esta actualización, principalmente en funciones y perfiles de formación, se efectúa con el fin de llevar la descripción del cargo actualizada para valorar los factores definidos para la asignación salarial mediante el sistema de puntos. Esta labor está en su última etapa.

- Determinación de Competencias

En un primer acercamiento a la aplicación del modelo de Gestión por Competencias, a finales de 2003, se dictó una capacitación sobre Competencias a los jefes de Subdirección y Departamento; al final de esta capacitación se solicitó a cada jefe que hiciera revisión del conjunto de funciones de sus subordinados, para determinar las competencias asociadas al desempeño exitoso de estas.

Los jefes entregaron planillas con un gran número de competencias por cada cargo, basándose en un diccionario de competencias propuesto por una

consultora que se encontraba desarrollando la estructura de salarios; esta información finalmente solo se utilizó para determinar las competencias presentadas con mayor frecuencia en todos los cargos, de esta forma se obtuvieron unas primeras competencias corporativas, incluidas inicialmente en las descripciones de los cargos.

Este primer ejercicio, aunque pudo brindar alguna información, no tuvo el rigor científico y la planeación requerida para garantizar unos hallazgos relevantes.

3.2 MARCO TEORICO

3.2.1 Gestión del Talento Humano

- **La importancia de la gestión del talento humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de

administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"³. En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

▪ **El talento humano y la Norma ISO 9000**

La Norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y

³ CERNA, JUAN CARLOS. Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Solución Corporativa consultores. Buenos Aires, 2004.

cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la norma ISO 9001:2000⁴ en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1.) establece lo siguiente “El personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

De acuerdo a esta norma, se marcan los vértices para definir con base en qué un individuo será competente. Ahora en la norma ISO 9001:2000⁴ en el punto 6.2: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice:

La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener Registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.

La base fundamental para la calidad es el desarrollo del personal en términos de alinear la estrategia de la organización con el desempeño del personal en razón de un perfil competitivo establecido. Esta es una de las premisas que este sistema establece, luego la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

⁴ ISO, Norma técnica ISO 9001: 2000.

3.2.2 Mejoramiento de Procesos

- **Gestión integral de procesos**

Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

- **Mejora estructural de procesos⁵**

La Mejora Estructural de Procesos puede producirse debido a:

- Cambios en el entorno del proceso: cambios en los clientes del proceso y/o de las necesidades de éstos respecto de dicho proceso.
- Cambios organizativos que provocan cambios en las entradas, salidas y límites del proceso.
- Identificación de factores que no habían sido tenidos en cuenta en la estructuración y definición del proceso y que están provocando deficiencias en la estructuración del proceso.

⁵ ERIT. Gestión por procesos. www.erit.org

- Identificación de deficiencias en las características de calidad o estándares en las salidas o prestaciones del proceso, o bien de cualquiera de las actividades o recursos que forman parte del mismo.

El procedimiento de revisión o Mejora Estructural de Procesos puede ser representado mediante el siguiente esquema:

- Mejora de la Definición del Proceso: cambios en la función básica del proceso, en el impacto del proceso en otros procesos o nuevas expectativas del proceso a favor de estrategias o valores de la organización.
- Revisión y Mejora de los Límites Iniciales, Finales o Intermedios del proceso: cambios en los límites inicial, final o intermedios del proceso.
- Revisión y Mejora de los Propietarios del Proceso y de sus Responsabilidades.
- Revisión y Mejora de las Salidas del Proceso: equivale a revisar las características de calidad especificadas para el producto y servicio.
- Revisión y Mejora de las Actividades del Proceso: equivale a ajustar el propósito, lugar, secuencia, medios humanos y método de cada actividad del proceso, teniendo en cuenta las causas del modo de operar y sus ventajas e inconvenientes respecto a otras alternativas posibles.
- Revisión y Mejora de las Entradas del Proceso: cada uno de los cambios o ajustes anteriores implica cambios en las necesidades del proceso acerca de los recursos necesarios (entradas).
- Revisión de los Indicadores del Proceso: necesarios cuando se detectan faltas en la información relevante, cuando se modifica la definición o los clientes del proceso o cuando se modifican los puntos críticos para el funcionamiento del proceso.

3.2.3 Gestión Humana por Competencias

- **Definición de Competencias**

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

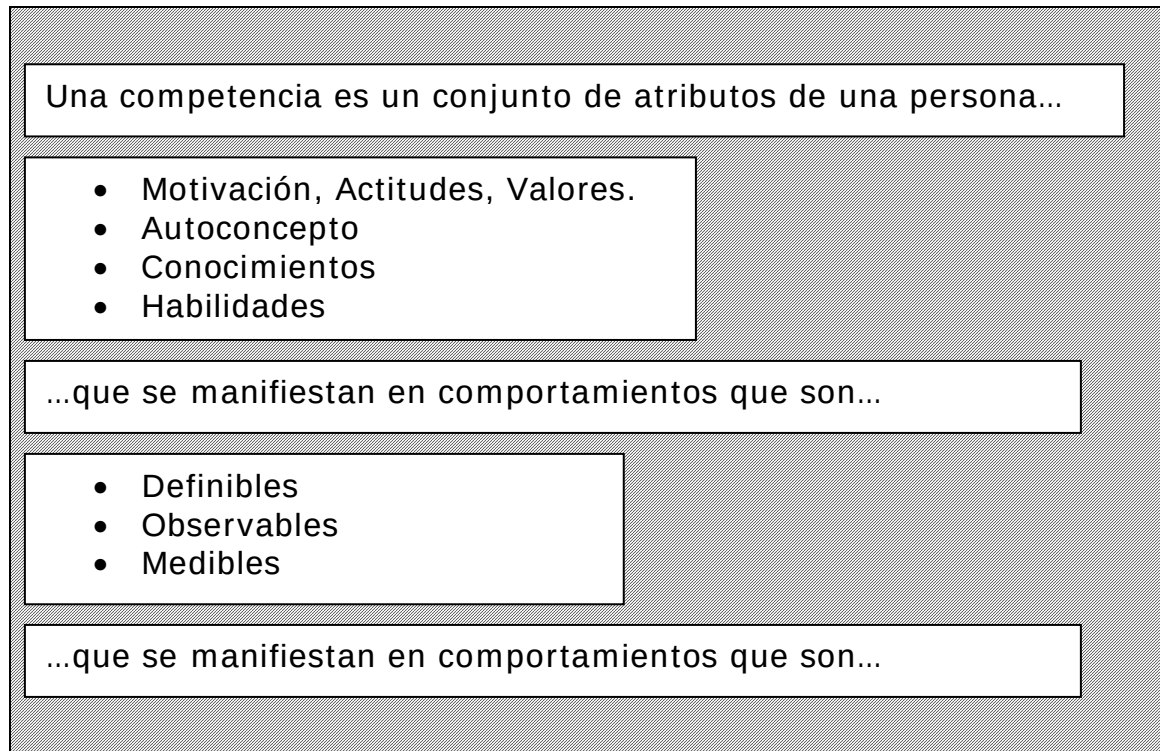
El SENA⁶ (Colombia) la define como el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, sicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

Margarita Rosa Janne⁷ resume el concepto de competencia en el siguiente esquema:

⁶ SENA, Dirección de Formación Profesional, *Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral*, Bogotá, 2002.

⁷ Psicóloga de la Universidad Nacional de Colombia, seminarista y consultora.

Figura 2. Esquema de conceptualización de competencia



Fuente: SEMINARIO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN COMPETENCIAS. (1º : 2004 : Bucaramanga). Memorias del I Seminario de Desempeño Organizacional basado en Competencias. Bucaramanga: JANNE, Margarita Rosa, VALLEO, Rocio, 2004. 1 v.

▪ **Modelo de Gestión Humana por Competencias⁸**

Aplicar las competencias en la Gestión del Talento Humano (GTH) se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

⁸ ZUÑIGA, Fernando Vargas. Competencias en la formación y competencias en la Gestión del Talento Humano: Convergencias y desafíos. Consultor Cinterfor/OIT. Agosto, 2002. www.cinterfor.org

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más “suaves” asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la GTH.

No existe un modelo único de GTH, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además no todas las empresas usan los modelos de GTH en la misma manera.

La gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias. En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Muchos de los modelos de GTH más desarrollados en el nivel de las empresas en América Latina y del Norte han partido de la escuela de McClelland⁹ que se ha desarrollado mucho con los “diccionarios de competencias” de algunas consultoras, utilizados para organizar “modelos de competencias” en las empresas¹⁰.

Pero para realmente trabajar por competencias, la empresa requiere de un marco de referencia, explícito y apoyado por todos los niveles de la organización.

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH
- Elaborar su modelo de competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH

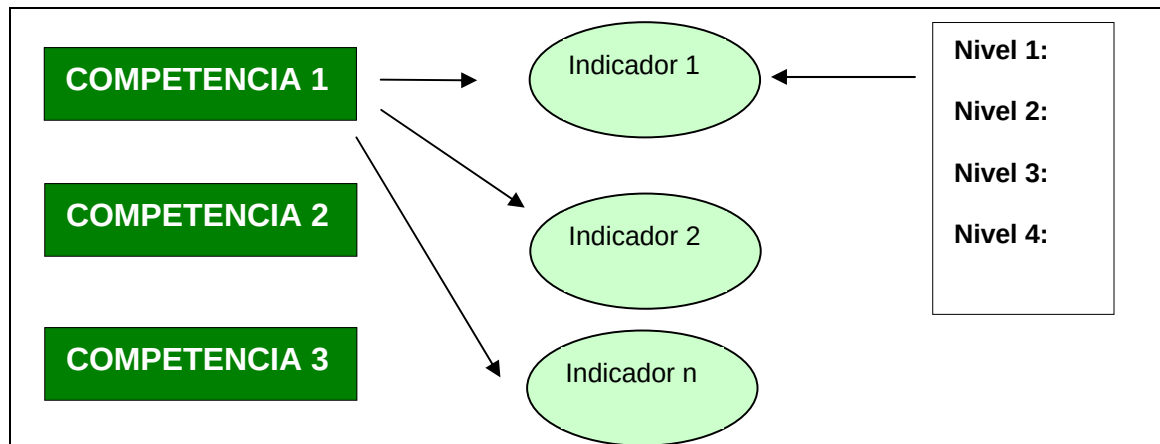
Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Al efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades; existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias, hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias para la GTH.

⁹ David McClelland, cuyas investigaciones en los 60 y 70 aclararon mucho sobre la influencia de las competencias en el desempeño de las personas.

¹⁰ Algunas consultoras disponen de diccionarios que desarrollan cientos de modelos e indicadores de conducta.

Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas. En estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado “perfil” o “modelo” que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias; estas se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En el gráfico siguiente se ejemplifica esta estructura:

Figura 3. Estructura de un marco de competencias a nivel de empresa



Fuente: ZUÑIGA, Fernando Vargas. Competencias en la formación y competencias en la Gestión del Talento Humano: Convergencias y desafíos. Consultor Cinterfor/OIT. Agosto, 2002. www.cinterfor.org

La comisión de la función pública de Canadá¹¹ define el modelo de competencias como un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

¹¹ Secretaría del Consejo del Tesoro de Canadá. Comisión de la función pública del Canadá. Marco de Trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá. 1999

Usualmente se define una competencia por ejemplo: **“Trabajar con información”** a la cual se asocian varios indicadores de comportamiento; de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados

Los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Por ejemplo para el indicador “Obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados” se podrían considerar varios niveles:

Nivel 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas

Nivel 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas

Nivel 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado

Nivel 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

Muchas organizaciones han incorporado a sus modelos de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que en cierta forma, son un sello distintivo de dicha organización. Por ejemplo: Clientes y proveedores serán tratados como socios”

Es en estos casos en que se suele recurrir a nombrar las competencias como títulos:

- Trabajo en equipo
- Analizar y compartir información
- Tomar decisiones
- Desarrollo personal
- Generación y construcción de ideas
- Planeamiento y organización de su trabajo

▪ **Enfoque por competencias¹²**

El enfoque por competencia se caracteriza por los principios siguientes:

Los programas de formación son organizados a partir de competencias a aprender.

Las competencias varían en función del contexto en el cual están aplicadas.

Las competencias están descritas en términos de resultados y normas.

Los representantes del mundo del trabajo participan en el proceso de elaboración.

Las competencias son evaluadas a partir de los resultados y normas que las componen.

La formación tiene un alto contenido práctico experimental

La competencia como principio organizador de la formación es una de las características más importantes. Se considera la adquisición de un conjunto de competencias como el objetivo principal de la formación.

¹² Extraído de Modelo cubano para la formación por competencias laborales: Una primera aproximación. MsC Enrique Cejas Yanes, La Habana, 2004.

Se trata de un cambio de perspectiva en comparación con los modos de enfocar tradicionalmente los programas, que tenían la tendencia a considerar el campo disciplinario como el principio organizador de la formación.

Sustituyendo el enfoque disciplinario por el de competencias, se pone de relieve la necesidad de poner la aplicación de conocimientos y habilidades en primer plano antes que la adquisición de conocimientos y habilidades.

- **Evaluación de competencias laborales**

La evaluación de las competencias se realiza para saber qué tipo de trabajador se contrata, y para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño; lo cual es diferente a realizar una evaluación de desempeño.

Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante ayuda a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo. La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior. Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las

actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

- **Técnicas para determinar el perfil de competencias¹³**

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las “competencias requeridas” se encuentran, el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

El Panel de Expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. No solo del puesto, sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

Las entrevistas. Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre

¹³ MSc Isel Valle León. Sobre competencias laborales www.monografias.com 7 de Abril 2005.

las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz. Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, se puede obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

La Entrevista Focalizada. Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los

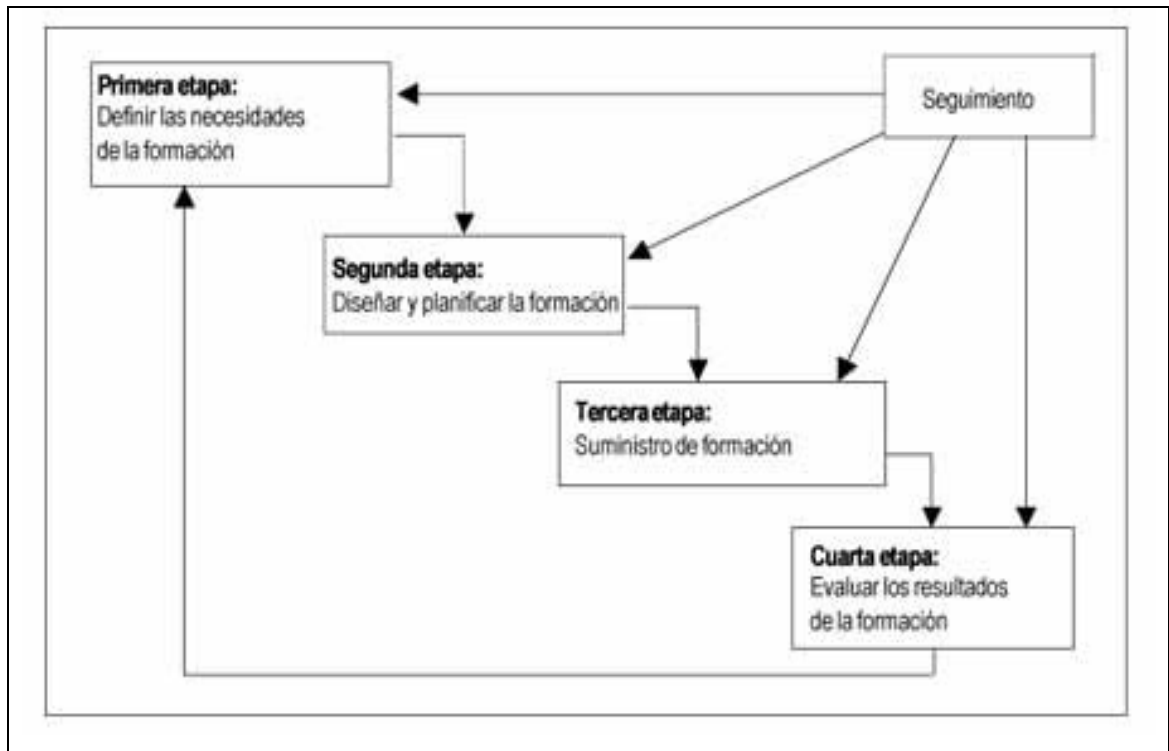
demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado. De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Si bien resulta clave, por una parte, determinar cuáles son las “competencias requeridas”, por la otra, éstas no cobrarían un sentido si no se conocen a través de la evaluación. Como las mismas se presentan en los distintos individuos, se detectan de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

3.2.4 Norma ISO 10015

Esta norma define líneas directrices destinadas a ayudar a los organismos y a su personal a identificar y analizar sus necesidades de formación, a concebir, planificar, llevar a cabo la formación, evaluar sus resultados, como también conducir y mejorar el proceso de formación con el fin de llevar a cabo los objetivos. La norma plantea la formación como un proceso de cuatro etapas (Ver figura 4):

Figura 4. Proceso de Formación según la NTC ISO 10015



Fuente: Autor

Primera etapa: Definir las necesidades de formación.

Se definen las necesidades del organismo, se definen por escrito las exigencias de competencias, se efectúa una revisión en todos los documentos identificando las competencias existentes y requeridas, se definen las brechas entre estas, se identifican las soluciones para reducir dichas brechas, y si se opta por la formación como solución, se especifican las necesidades de formación por escrito.

Segunda etapa: Diseño y planificación de la formación.

Se definen los obstáculos existentes en el proceso de formación, los que se tendrán en cuenta para definir métodos de formación que puedan dar respuesta a las necesidades de la organización, así como criterios para su selección. Se especifica el plan de formación para que queden claros las necesidades de la

organización, las necesidades de formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación. Se selecciona un proveedor de formación.

Tercera etapa: Suministros para la formación.

Es el proveedor de formación el que realiza todas las actividades vinculadas al suministro de formación cumpliendo con lo especificado en el plan de formación. La organización además de dejarle a disposición suministros necesarios al proveedor de formación, puede para encuadrar y facilitar la formación apoyar al formador y al educando, además de llevar la conducción de la calidad de la formación, para ello puede dar un apoyo, antes, durante y después de la acción formativa.

Cuarta etapa: Evaluación de los resultados de la formación del personal.

El objetivo es evaluar si la formación permitió alcanzar los objetivos de la organización y los del dispositivo de formación. Se colectan los datos y se prepara el informe de evaluación. Los puntos de no conformidad constatados pueden requerir de acciones correctivas preestablecidas.

Seguimiento y mejoramiento del proceso de formación del personal.

Asegurarse que el proceso de formación que forma parte del sistema de calidad de la organización sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias de formación del organismo. Implica una revisión de todos los registros de las cuatro etapas del proceso para definir no conformidades y acciones preventivas y correctivas. Estos registros pueden servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora.

3.2.5 Indicadores de gestión

El Sistema de Indicadores de Control de Gestión parte de la necesidad de evaluar el resultado de cada área de la empresa frente a las metas propuestas; la gestión adecuada de los recursos con los que la empresa cuenta debe ir dirigida a conseguir el óptimo de los mismos y por eso el Sistema está asociado al plan estratégico de la empresa. Está conformado por un conjunto de indicadores creados dentro de cada área y que se entienden como la expresión cuantitativa de su rendimiento.

La principal función del Sistema es la medición y evaluación del servicio o producto que se provee, esto debe lograrse a través de la cuantificación de los resultados de cada indicador; al obtener dichos resultados se podrá desarrollar el análisis y evaluación de los mismos para tomar diferentes acciones correctivas, reevaluación de las políticas adoptadas o decisiones sobre el rumbo que la organización debe tomar.

El indicador es una medición periódica, oportuna y real usada para apoyar en forma permanente los planes administrativos que controlan la eficacia, eficiencia y efectividad y/o los resultados de un proceso técnico o administrativo.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor. Estos indicadores deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Los indicadores cuantifican en qué grado las actividades que se realizan dentro de un proceso alcanzan una meta específica o esperada. Para su elaboración se deben tener en cuenta los planes y programas de la empresa, los planes de cada

área, así como sus funciones, principales actividades y las variables que maneja en términos de cantidad, calidad, tiempo, recursos y resultados esperados.

Características de los Indicadores: La medición de los resultados será un éxito, sólo en el caso que se disponga de indicadores representativos de lo que se quiere controlar y de que dichos indicadores sean analizados de forma sistemática y continua. Para representar fielmente la realidad de la empresa y que sean valiosos para evaluar la situación de ésta los indicadores deben ser:

- Medibles: El indicador debe ser cuantificable, expresable en escala numérica, empleando preferiblemente patrones reconocidos a nivel internacional. Diferentes personas deben poder llegar al mismo resultado en la medición, es decir que el proceso debe ser repetible y reproducible con un nivel de confianza estadístico determinado.
- Verificables: Es necesario que estén soportados en documentos o formatos, cifras oficiales con respaldo, provenientes de fuentes precisas o de herramientas como listas de chequeo, gráficos de control, formatos de toma de datos, encuestas, sensores digitales, etc.
- Rentables: Es necesario que los beneficios obtenidos a través de la medición excedan los costos incurridos en la recolección de los datos.
- Útiles: Deben servir como plataforma y apoyo en la toma de decisiones.
- Representativos: Deben reflejar lo que se quiere medir lo mas fielmente posible.

- Pertinentes: Deben referirse a los procesos esenciales de la empresa, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- Limitados en número: Los indicadores deben cubrir los aspectos mas significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la empresa, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar. Demasiados indicadores pueden llevar a una dispersión en el esfuerzo y a resultados confusos.

Además de lo anterior, los indicadores deben ser generados en un ambiente participativo que involucre en el proceso de elaboración a todos los actos relevantes (funcionarios, directivos, usuarios), como forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso de las metas e indicadores resultantes.

Importancia del Sistema de Indicadores de Gestión: El Sistema de control de gestión basado en indicadores es un aporte teórico que permite facilitar y estimular el trabajo en grupo, mediante la creación de variables numéricas cuyo seguimiento posible hace que las reuniones y soluciones a los problemas que se presentan dentro de todo proceso productivo, se vuelvan de carácter técnico, objetivo, sustentados por información y no por discusiones basadas en parámetros subjetivos o juicios de valor que terminan creando dentro de la empresa rencillas y conflictos laborales o personales, con altos costos de no calidad que fomentan la pérdida de tiempo.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

3.3.1 Definiciones de términos técnicos

COMPETENCIA: (Definición del enfoque conductual aplicado en el proyecto). Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, en términos de conductas observables cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

BRECHA DE COMPETENCIA: Diferencia presentada entre el perfil competitivo definido para un cargo y el perfil demostrado por el ocupante.

ALINEACIÓN DE COMPETENCIA: Conjunto de acciones emprendidas tendientes a eliminar brechas de competencia.

AUDITORIA: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias del cumplimiento de requisitos, directrices y estandarizaciones establecidas.

3.3.2 Siglas

PHVA, Planear, hacer, verificar y actuar. Ciclo del mejoramiento continuo.

EDE, Equipo Directivo Estratégico.

CRH, Comité de Recursos Humanos.

SGC, Sistema de Gestión de Calidad.

ISO, International Standard Organization.

GTH, Gestión del Talento Humano.

3.3.3 Extranjerismos

Intranet: Proviene de intra (Interno) y net (red en inglés), y se refiere a la red informática interna de una organización, en la que todos los equipos se encuentran conectados entre sí para facilitar la transferencia de datos.

Outsourcing: Término adoptado del idioma inglés que traduce aprovisionamiento externo y hace referencia a los servicios que la empresa contrata con entidades externas para la realización de procesos propios de su objeto.

3.3.4 Códigos

La Caja: Término utilizado para referirse a la empresa Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander.

Colaborador: Término utilizado en la empresa para referirse a los trabajadores o empleados.

3.4 MARCO LEGAL

3.4.1 Leyes

Código Sustantivo del Trabajo

Ley que regula la relación laboral en Colombia, determina los deberes y derechos de las partes. La reglamentación interna de Comfenalco, así como de las demás empresas del país, acata sus ordenamientos.

3.4.2 Reglamentación interna

Convención Colectiva

Celebrada entre LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER, de una parte, y de otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de las Cajas de Compensación Familiar “SINALTRACOMFA”, Seccional Bucaramanga tiene por finalidad determinar algunos derechos en pacto.

La Convención hace alusión principalmente a garantizar bienestar, estabilidad y auxilios para el personal sindicalizado.

Resolución 010

Mediante la cual se formaliza la creación de Comité de Capacitación de la Caja y se dictan las políticas de capacitación, incluyendo las becas otorgadas al personal.

Resolución 023

Mediante la cual se regula el otorgamiento de prestaciones legales extralegales, bonificaciones, transportes y estímulos.

Resolución 028

Reglamenta la vinculación de personal a la Caja, limitando el derecho a prestaciones extralegales para quienes hayan ingresado solo antes de 2003.

Acta 347 de Febrero de 1997

Esta acta establece las condiciones de admisión de personal, así como del contrato de aprendizaje, el reclutamiento y la selección.

4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL DESARROLLO DE PERSONAL

4.1 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En el año 2003 se tomó la decisión de implementar un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2000, teniendo en cuenta la necesidad de establecer en la organización la cultura de la planeación y el mejoramiento, mediante la gestión de sus procesos.

Ese año se contrató a la empresa consultora TQC, quien ha estado realizando el acompañamiento en las diferentes etapas de planeación, implementación y auditorías. Para soportar la documentación del sistema de calidad, se adquirió con esta misma empresa el software ISOLUCION, el cual permite realizar la gestión documental necesaria y disponer esta información en la intranet de la empresa.

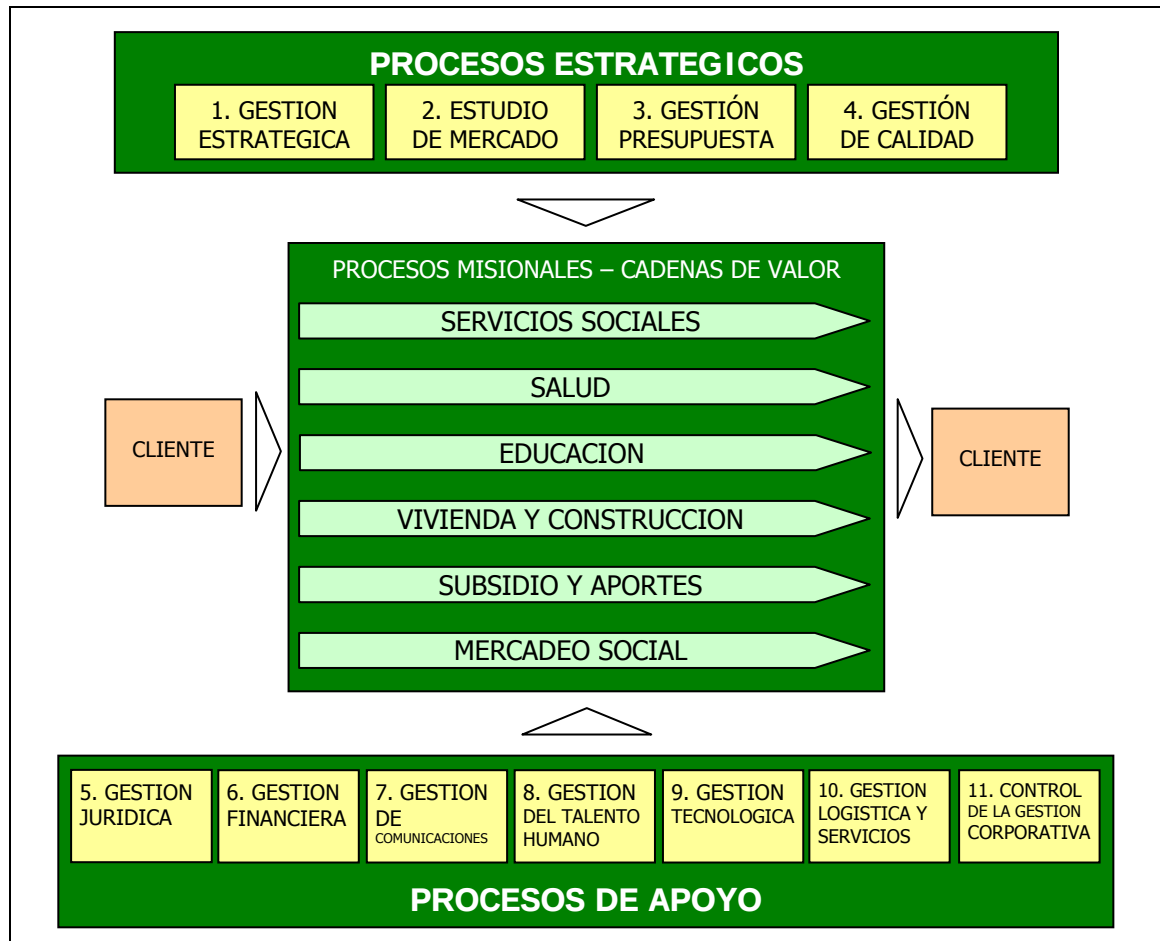
4.1.1 Mapa de procesos. El alcance del Sistema de Calidad incluye todos los servicios ofrecidos por la Caja en todas sus sedes, es así como se ha trazado el mapa de procesos completo de la organización (Ver figura 5), en el que se distinguen tres tipos de procesos:

PROCESOS ESTRATEGICOS: Procesos de direccionamiento.

PROCESOS DE APOYO: Procesos que soportan la ejecución de las cadenas de valor de los servicios ofrecidos.

PROCESOS MISIONALES - CADENAS DE VALOR: Procesos de generación de valor, integran los servicios ofrecidos por la empresa.

Figura 5. Mapa de procesos de Comfenalco Santander



Fuente: ISOLUCION/Mapa de Procesos

La documentación de estos procesos sigue la siguiente jerarquía:

Manual de Calidad Corporativo

Manual de Calidad de cada Servicio

Mapa de Procesos

Plantilla Procesos Estratégicos

Plantilla Procesos de Apoyo

Plantilla Procesos de Servicios

Descripción Subprocesos

Procedimientos

Instructivos

Protocolos

Ofertas de Servicios

Guías

Formatos

4.1.2 Elaboración de documentos. La documentación de los procesos de Comfenalco Santander se delimita por las siguientes directrices:

- a) Para la elaboración de documentos se usarán las siguientes plantillas incluidas en el Software Documental ISOLución:
 - Descripción de subproceso
 - Procedimiento
 - Instructivo
 - Documento específico
 - Instructivo parametrizado
 - Formato: Los formatos se deben elaborar en Word o Excel, para posteriormente vincularlos a esta plantilla según lo descrito en el manual del usuario ISOLución.
- b) En la plantilla "Documento Específico" se levantan Políticas, Guías, listas, ofertas, protocolos, entre otros.
- c) En la plantilla "Documento Externo" se levantan documentos que por sus características no se pueden incluir en ninguna de las plantillas antes mencionadas. Por ejemplo, Cadenas de valor, anexos, cuadros, Flujogramas, Listados, Cronogramas, entre otros.

- d) Todas las dependencias deben mantener copias de seguridad de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad pertenecientes a sus procesos, en el disco duro de un equipo de la respectiva dependencia o en un medio magnético.
- e) Las políticas que son de aplicación específica a una dependencia, se deben levantar en la plantilla “Documento Específico” y deben estar referenciadas en el subproceso correspondiente.
- f) Cuando se requiera la elaboración de un subproceso, se enviará solicitud por escrito, con la respectiva justificación, al Representante de la Dirección para el SGC y se seguirá lo descrito en el subproceso de Planificación del SGC.
- g) Las descripciones de cargos y los organigramas sólo podrán ser actualizados en Isolución por el responsable del proceso de Gestión del Talento Humano, o por quien éste designe para su realización.
- h) Las plantillas de procesos, cadenas de valor y mapa de procesos, sólo podrán ser actualizados en Isolución por el Representante de la Dirección para el SGC o por quien éste designe para su realización.
- i) Roles y responsabilidades:
 - Rol de Planeación: Es responsable del Subproceso de Control de documentos, definiendo las directrices para el control de Documentos, administrando, administrando el software para el control de documentos, verificando el cumplimiento de las políticas y asesorando a las diferentes dependencias sobre los tipos de documentos, en la metodología para su elaboración y en el manejo del software para el control de documentos.
 - Rol de las diferentes dependencias: Elaborar la documentación que se requiera para el funcionamiento del SGC, manteniendo actualizada la información, aprobando los documentos, asegurando que se incluyan en los documentos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios, los de Comfenalco Santander y los del estándar ISO 9001:2000 y divulgando la documentación a las personas responsables de su aplicación.

4.1.3 Auditorias. En la Caja se diseñan e implementan programas de auditoria que ayudan a la organización a mantener el control de los procesos y mejorar la administración del riesgo.

Estos programas se discriminan según el tipo de Auditoria:

- Programa de Auditoria al Sistema de Gestión de la Calidad: Evalúa la capacidad del sistema de gestión de calidad para cumplir con los requisitos, validar la efectividad del sistema e identificar oportunidades de mejora.
- Programa de Auditorias Permanentes: Revisión realizada en forma sistemática, exhaustiva y critica a los documentos, a los controles, registros de las operaciones financieras; a las actividades administrativas y operativas para evaluar la razonabilidad, veracidad, confiabilidad y oportunidad de los estados financieros de su ejercicio fiscal, obtenidos durante un periodo y al correcto pago de impuestos y demás contribuciones tributarias, tanto de la empresa como de sus empleados, acreedores y compradores; así mismo el correcto desarrollo de los actos administrativos que regulan el buen funcionamiento de las áreas como la planeación y control de los procedimientos, incluyendo la observancia de las normas, políticas y reglamentos que regulan el uso de los recursos de la entidad, necesarios para el desarrollo de las operaciones y así contribuir a alcanzar el objetivo Institucional.
- Programa de Auditoria al Sistema de Control Interno: Evaluar al interior de la organización el grado de cumplimiento que alcanza la institución con respecto a los cinco componentes que hacen parte del sistema de control interno de Comfenalco Santander.
- Programa de Auditoria de Sistemas: Evalúa el uso y aprovechamiento de los equipos de cómputo, periféricos, instalaciones y telecomunicaciones de la

empresa, así como el uso de sus recursos técnicos y materiales para el procesamiento de información.

4.2 ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

4.2.1 Decisión de Aceptación del Proyecto. El área de Gestión Humana asumió la necesidad de los cambios en la actuación antes de implantar el nuevo sistema y dotó de recursos (en tiempo y formación) a los implicados en el mismo, dentro del marco de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

4.2.2 Selección de Participantes Estables. En todos los macroprocesos de la organización se establecieron responsabilidades en equipos internos, comandados por el responsable del proceso, el responsable de los subprocesos, personal ejecutor de las actividades y en las áreas que así lo consideraran necesario, personal de apoyo.

El liderazgo del mejoramiento de los subprocesos de Gestión del Talento Humano estuvo a cargo del responsable de este proceso, la Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo, quién designó al estudiante en práctica autor del proyecto como Coordinador General, quien cumple con los requisitos para serlo:

- Conocer la organización
- Conocer la metodología de MPE
- Recibir el respaldo de la organización
- Habilidades comunicativas
- Formación en procesos

- Conocimiento de la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2000

También se vincularon los responsables de los subprocesos y el personal que participa ejecutando sus actividades como otros actores del proyecto de mejoramiento:

- Trabajadora Social de Talento Humano
- Secretaria del área
- Auxiliar de Nómina
- Asesoría del área de Planeación
- Consultoría ocasional de la Empresa TQC

4.2.3 Formación Inicial Básica: El líder analizó el proyecto de mejora e identificó las claves de las actividades a desarrollar, brindando la formación y orientación a los participantes.

4.2.4 Programación del Proyecto: Se siguió un proceso cíclico compuesto por actividades secuenciadas. El Coordinador programó, desde el inicio del proyecto, las actividades y plazos para el equipo de mejora.

4.3 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DEL DESARROLLO DE PERSONAL

4.3.1 Diseño del instrumento de diagnostico

El primer paso para el mejoramiento de los procesos fue la realización de un diagnostico, a través de un instrumento que permitiera establecer el estado actual

con respecto al cumplimiento del objetivo trazado para cada uno, según la planeación del sistema de gestión de calidad y la planeación estratégica. Esto significa que los procesos deben:

- Poseer las características esenciales para garantizar eficacia y adaptabilidad.
- Lograr de manera efectiva los objetivos trazados dentro del direccionamiento estratégico.
- Cumplir los requisitos del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

Se diseñó entonces un instrumento para evaluar el estado de los procesos con respecto a estos requerimientos, teniendo en cuenta que el principal objetivo del mejoramiento es que los procesos:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

4.3.2 Características esenciales de los procesos

Los procesos efectivos, eficientes y adaptables requieren tener claramente definidas las siguientes especificaciones:

- Objetivo
- Alcance
- Entradas y Salidas
- Actividades
- Responsables
- Definición de interacciones
- Indicadores para seguimiento y control
- Procedimientos
- Tiempos de ejecución críticos

El establecimiento de estas especificaciones se denomina caracterización. El diagnóstico aplicado evaluó el nivel de caracterización de cada proceso y la forma en que se dispone dicha información, ya que es un aspecto crítico que los colaboradores la tengan al alcance de manera oportuna.

4.3.3 Contenido del instrumento

PARTE I. OBJETIVOS DEL PROCESO

OBJETIVOS	¿Las actividades actuales garantizan realmente que el objetivo se cumple?	¿Cómo podría garantizarse? (Oportunidades de mejora)
Objetivo general		
Objetivo específico 1		
Objetivo específico 2...		

PARTE II. CARACTERISTICAS ESENCIALES

CARACTERISTICA	¿Se han establecido las características implícitamente en otros documentos? ¿Cuáles?	¿Lo establecido es concordante con los objetivos?
Objetivo		
Alcance		
Entradas y Salidas		
Actividades		
Responsables		
Definición de interacciones		
Indicadores para seguimiento y control		
Procedimientos		
Tiempos de ejecución críticos		

PARTE III. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

REQUISITO	¿Hasta qué nivel se da cumplimiento al requisito?	¿Cómo podría garantizarse el cumplimiento?
Requisito 1		
Requisito 2...		

4.3.4 Procesos de desarrollo del personal

El desarrollo de personal es la combinación de procesos mediante la cual se busca generar o potenciar en los colaboradores de la organización competencias técnicas y humanas que garanticen un desempeño exitoso del cargo, cuyo perfil se encuentra vinculado a los objetivos de la organización.

En la figura 6 se muestran los procesos que conforman la gestión del desarrollo, los cuales se describen a continuación:

ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL

Los cargos definidos para la ejecución de las actividades de un proceso deben tener un perfil establecido que responda a las necesidades de la organización de alcanzar exitosamente el objetivo planteado. Este perfil debe además de contener las características personales y profesionales requeridas, especificar las responsabilidades.

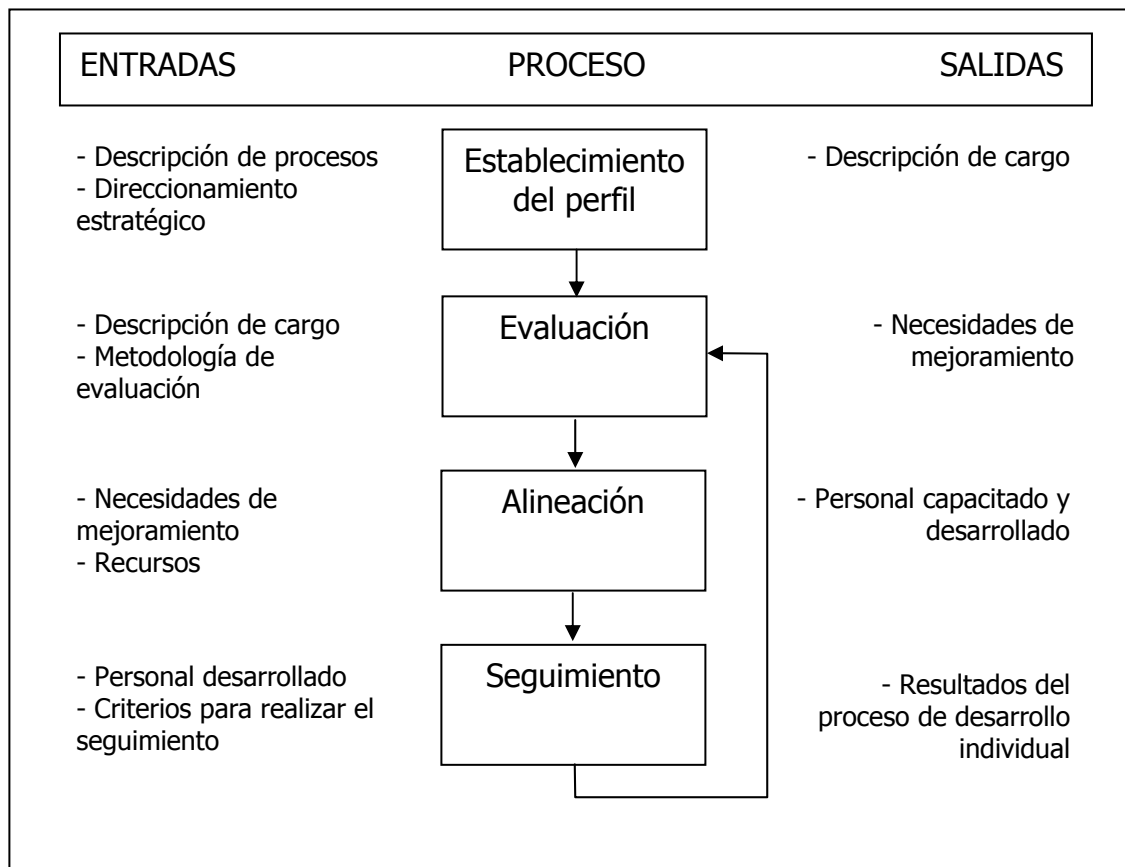
EVALUACIÓN

Una vez se ha definido el perfil del cargo se debe realizar una comparación de éste con el ocupante para establecer las brechas que existen entre lo requerido y lo presentado en realidad. Esto se traduce en necesidades de mejoramiento.

ALINEACIÓN

Una vez determinadas las necesidades de mejoramiento del personal, la organización debe brindar herramientas que permitan eliminar las brechas del perfil con el colaborador ocupante del cargo, esto es, desarrollar al personal a través de actividades como la capacitación y el entrenamiento.

Figura 6. Procesos de desarrollo del personal



Fuente: El autor

SEGUIMIENTO

Las medidas que se tomen para desarrollar al personal, deben contar con un seguimiento para determinar si fueron efectivas.

Además de los cuatro procesos mencionados anteriormente, fue necesario establecer un proceso y una actividad más, para gestionar de una forma más amplia y efectiva el desarrollo:

SELECCIÓN

El proceso de selección de personal, cuyo objetivo es ubicar en los cargos a las personas que se acerquen más al perfil, debe incluir entre sus actividades una valoración de las competencias.

ACTIVIDAD DE REGISTRO

El sistema de gestión de calidad exige que se manejen los registros de las competencias del personal.

4.3.5 Aplicación del instrumento de diagnóstico y hallazgos

El instrumento de diagnóstico se aplicó buscando información a través de entrevistas con el personal involucrado, revisión de documentos e indicadores existentes, sobre las actividades que se desarrollaban en relación a los procesos del sistema de gestión de desarrollo, selección de personal y el registro, al inicio del proyecto; no existían para ese entonces procesos documentados.

ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL

PARTE I. OBJETIVOS DEL PROCESO

OBJETIVOS	¿Las actividades actuales garantizan realmente que el objetivo se cumple?	¿Cómo podría garantizarse? (Oportunidades de mejora)
Garantizar un perfil competitivo concordante con los procesos.	Las competencias conductuales se definieron, pero de una manera muy general y sin el rigor científico	- Formalizando las responsabilidades sobre el manejo de los perfiles. - Definiendo los lineamientos para el

	apropiado. • Se realiza una revisión de los perfiles, por parte de Gestión Humana, la cual no es lo suficientemente exhaustiva.	diligenciamiento de la plantilla de descripción de cargo. • Facilitando la consulta de los subprocesos por parte de los Jefes de Área. • Ejecutando un proyecto de revisión de competencias conductuales. • Levantando los perfiles de cargos que hacen falta y corrigiendo los cambios omitidos.
Actualizar oportunamente los perfiles y garantizar su divulgación. Gestionar los cambios.	• Aunque los perfiles son manejados por Gestión Humana, las áreas realizan cambios, generando nuevas versiones, que no son conocidas por parte de Gestión Humana.	• Estableciendo dentro del subproceso la revisión periódica. • Centralizando los perfiles de los cargos como documento de Gestión Humana. • Formalizando las responsabilidades sobre el manejo de los perfiles. • Manteniendo las últimas versiones aprobadas de los perfiles al alcance de los colaboradores.

PARTE II. CARACTERISTICAS ESENCIALES

CARACTERISTICA	¿Se han establecido las características implícitamente en otros documentos? ¿Cuáles?	¿Lo establecido es concordante con los objetivos?
Objetivo	No	X
Alcance	En el código de Ética Empresarial se estipula necesario que todos los funcionarios conozcan adecuadamente sus tareas y responsabilidades y consulten oportunamente las dudas que puedan tener sobre las mismas a sus superiores y/o demás funcionarios competentes.	Si
Entradas y Salidas	No	X
Actividades	No	X
Responsables	No	X
Definición de interacciones	En el Acta 347, dentro de los criterios de selección, se establece que la selección debe basarse en un perfil definido.	Si
Indicadores para seguimiento y control	No	X
Procedimientos	No	X
Tiempos de ejecución críticos	No	X

PARTE III. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

REQUISITO	¿Hasta qué nivel se da cumplimiento al requisito?	¿Cómo podría garantizarse el cumplimiento?
6.2.2.a) La organización debe determinar las competencias necesarias para el personal (...)	Existen plantillas para describir el perfil de un cargo. Gestión Humana levanta los perfiles solicitando información a los jefes inmediatos. En ocasiones los perfiles no son suficientemente completos o son demasiado extensos, no existe uniformidad. Por otra parte las competencias conductuales definidas en los perfiles actuales son muy generales.	• Incluyendo dentro de un subproceso la actividad de establecer el perfil, con las responsabilidades claramente definidas y los documentos correspondientes. • Demostrando la aplicación de una metodología para definir las competencias conductuales.
4.2.3. Control de los documentos	Ninguno	• Manejando las versiones aprobadas y actualizadas en Gestión Humana, garantizando divulgación y revisando los cambios.

EVALUACIÓN

PARTE I. OBJETIVOS DEL PROCESO

OBJETIVOS	¿Las actividades actuales garantizan realmente que el objetivo se cumple?	¿Cómo podría garantizarse? (Oportunidades de mejora)
Aplicar criterios apropiados en la metodología de evaluación.	• Anualmente se aplica una evaluación. Pero esta evaluación cambia todos los años, generando inconsistencia, además de ser una metodología poco planificada.	• Aplicando un modelo basado en competencias conductuales. • Diseñando una metodología basada en criterios de evaluación consistentes y claramente relacionados con los factores a evaluar.
Garantizar que la metodología sea fácilmente entendible.	• La evaluación tiene una hoja de instrucciones anexa. Pero siguen generando confusión, los evaluadores y evaluados no entienden las definiciones ni el sistema.	• Instruyendo a cerca del manejo de la metodología, presentado ejemplos.
Garantizar participación y objetividad.	• No hay una forma de garantizar objetividad en la evaluación.	• Capacitando sobre el modelo de evaluación aplicado (basado en competencias conductuales). • Incluyendo dentro de la metodología de evaluación la concertación entre

		evaluador y evaluado para la valoración de los niveles de competencia.
Cumplir su ejecución dentro de los plazos establecidos.	Los plazos que se establecen, no se cumplen.	Realizando divulgación, mediante el uso de los medios con que cuenta la organización para tal fin.
Brindar los resultados de forma tal que permita gestionar el desarrollo.	Los resultados presentados hasta el momento han sido producto de una evaluación de factores inconsistentes.	Diseñando una metodología basada en criterios de evaluación consistentes y claramente relacionados con los factores a evaluar.

PARTE II. CARACTERISTICAS ESENCIALES

CARACTERISTICA	¿Se han establecido las características implícitamente en otros documentos? ¿Cuáles?	¿Lo establecido es concordante con los objetivos?
Objetivo	No	X
Alcance	La Resolución 010 señala que la capacitación será uno de los aspectos más importantes para la evaluación periódica del personal. También señala la evaluación como uno de los aspectos a tener en cuenta cuando el empleado solicite auxilios para capacitación.	Si, aunque no es completo.
Entradas y Salidas	No	X
Actividades	No	X
Responsables	En el Reglamento interno se asigna la	Si

	responsabilidad de la evaluación a los jefes inmediatos, bajo las directrices de Gestión Humana.	
Definición de interacciones	En la resolución 010 se establecen interacciones con el proceso de capacitación.	Si
Indicadores para seguimiento y control	No	X
Procedimientos	No	X
Tiempos de ejecución críticos	No	X

PARTE III. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

REQUISITO	¿Hasta qué nivel se da cumplimiento al requisito?	¿Cómo podría garantizarse el cumplimiento?
6.2. RECURSOS HUMANO. (En general, para garantizar las competencias del personal se deben determinar las brechas)	Aunque anualmente se aplica una evaluación, esta no tiene efectividad en determinar las brechas, ya que en primer lugar no se basa en competencias definidas de manera específica, no hay disposición del personal, y no se entiende, es así como se evidencian muchos colaboradores no evaluados y tendencia central en los puntajes.	• Realizando evaluación por competencias, partiendo de competencias definidas de manera específica por cargo. • Diseñando una metodología estable ligada a la gestión del desarrollo. • Estableciendo directrices para el proceso de evaluación.

4.2.4 Control de registros	Las evaluaciones realizadas se encuentran en Gestión Humana. La evaluación implica manejar una gran cantidad de papeles.	• Incluyendo en la metodología una forma de disminuir los papeles innecesarios.
----------------------------	--	---

ALINEACIÓN

PARTE I. OBJETIVOS DEL PROCESO

OBJETIVOS	¿Las actividades actuales garantizan realmente que el objetivo se cumple?	¿Cómo podría garantizarse? (Oportunidades de mejora)
Programar las actividades de desarrollo de acuerdo a los resultados de la evaluación.	• Se programan algunas actividades dependiendo de la frecuencia en que se presentan las falencias en los resultados de la evaluación, mas no se genera un plan de desarrollo por colaborador.	• Incluyendo dentro del proceso la formulación de los planes de desarrollo.
Lograr concertación y participación en los planes de desarrollo.	• La concertación de la evaluación se deja a criterio del evaluador.	• Determinando dentro de las directrices del proceso, la concertación en la ejecución de la evaluación. • Capacitando sobre el modelo de evaluación aplicado (basado en competencias)

		conductuales).
Planificar los eventos de formación.	• La planificación de las actividades se hace de una manera informal.	• Diseñando el Plan Anual de Capacitación. • Determinando una lista de chequeo para realización de eventos.

PARTE II. CARACTERISTICAS ESENCIALES

CARACTERISTICA	¿Se han establecido las características implícitamente en otros documentos? ¿Cuáles?	¿Lo establecido es concordante con los objetivos?
Objetivo	El Código de Ética señala que es deber de la organización procurar por el desarrollo integral de todos los funcionarios, los cuales tienen el derecho y el deber de aprovechar las oportunidades de capacitación y mejoramiento que sean brindados por la Caja para la mejor realización de sus funciones.	Si
Alcance	En el Acta 347 se establece el concurso interno como prioridad para la selección de personal, como política de desarrollo personal.	Si
Entradas y Salidas	La Resolución 010, determina que la capacitación que se brinde depende de la evaluación.	Si
Actividades	No	X
Responsables	No	X
Definición de interacciones	No	X
Indicadores para	No	X

seguimiento y control		
Procedimientos	No	X
Tiempos de ejecución críticos	No	X

PARTE III. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

REQUISITO	¿Hasta qué nivel se da cumplimiento al requisito?	¿Cómo podría garantizarse el cumplimiento?
6.2.2.b) Proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades.	Existe un presupuesto importante (2% del valor de nómina) que se aplica en actividades de desarrollo. Las actividades de desarrollo deberían estar mejor justificadas en la evaluación.	Incluyendo dentro del proceso la formulación de los planes de desarrollo.

SEGUIMIENTO

PARTE I. OBJETIVOS DEL PROCESO

OBJETIVOS	¿Las actividades actuales garantizan realmente que el objetivo se cumple?	¿Cómo podría garantizarse? (Oportunidades de mejora)
Garantizar que se realizan controles sobre la ejecución de los planes de desarrollo.	Dentro de la metodología aplicada se planteo el seguimiento, pero no se ejecutó y quienes lo hicieron lo realizaron a ultima hora.	- Formalizando en el proceso una actividad de seguimiento a los planes. - Incluyendo en los planes de desarrollo, el

		seguimiento. • Realizando la divulgación correspondiente al llegar la fecha del seguimiento.
--	--	---

PARTE II. CARACTERISTICAS ESENCIALES

CARACTERISTICA	¿Se han establecido las características implícitamente en otros documentos? ¿Cuáles?	¿Lo establecido es concordante con los objetivos?
Objetivo	No	X
Alcance	No	X
Entradas y Salidas	No	X
Actividades	No	X
Responsables	No	X
Definición de interacciones	No	X
Indicadores para seguimiento y control	No	X
Procedimientos	No	X
Tiempos de ejecución críticos	No	X

PARTE III. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

REQUISITO	¿Hasta qué nivel se da cumplimiento al requisito?	¿Cómo podría garantizarse el cumplimiento?
6.2.2.c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.	Se cumple de manera irregular, no es consistente.	• Formalizando en el proceso una actividad de seguimiento a los planes.

SELECCIÓN

PARTE I. OBJETIVOS DEL PROCESO

OBJETIVOS	¿Las actividades actuales garantizan realmente que el objetivo se cumple?	¿Cómo podría garantizarse? (Oportunidades de mejora)
Garantizar agilidad en la consecución del personal requerido.	La aplicación de pruebas se contrata, por lo que en ocasiones el proceso se extiende, por otra parte no hay tiempo definidos para el proceso.	• Formalizando el proceso de selección, definiendo las metas de tiempo. • Vinculando nuevo personal para responsabilizarse del proceso de selección, un profesional en psicología para que pueda aplicar pruebas.
Aplicar criterios de selección apropiados, los cuales deben ser estándar.	Existen criterios establecidos en el Acta 347, los cuales no son utilizados.	• Actualizando los criterios de selección definidos. • Estableciendo un formato de requisición de personal, que incluya la valoración de los criterios. • Estableciendo un cuadro de pruebas que determine

		las prueba a aplicar según el tipo de cargo. • Brindando la formación apropiada para el profesional en psicología.
Garantizar el alcance conveniente para el reclutamiento.	No	• Utilizando los medios de convocatoria pertinentes • Conservando en orden las hojas de vida de quienes se han presentado a procesos de selección.
Garantizar correcciones en caso de presentarse una selección inapropiada.	Existe un periodo de prueba establecido por Reglamento interno. Pero los jefes olvidan realizar una evaluación al finalizar este periodo.	• Formalizar el periodo de prueba dentro del proceso.

PARTE II. CARACTERISTICAS ESENCIALES

CARACTERISTICA	¿Se han establecido las características implícitamente en otros documentos? ¿Cuales?	¿Lo establecido es concordante con los objetivos?
Objetivo	No	X
Alcance	No	X
Entradas y Salidas	El Acta 347 establece criterios de selección.	Si
Actividades	El Acta 347 establece criterios de selección, la aplicación de estos criterios implica	

	ejecutar actividades.	
Responsables	No	X
Definición de interacciones	No	X
Indicadores para seguimiento y control	No	X
Procedimientos	No	X
Tiempos de ejecución críticos	No	X

PARTE III. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

REQUISITO	¿Hasta que nivel se da cumplimiento al requisito?	¿Cómo podría garantizarse el cumplimiento?
6.2.1. El personal (...) debe ser competente en base a Educación, Formación, Experiencia y Habilidades	En la selección de personal, se verifica el cumplimiento del perfil en términos de educación, formación y experiencia, falta una valoración de competencias y establecer el entrenamiento que requiere finalmente el seleccionado.	• Estableciendo un cuadro de pruebas que determine las prueba a aplicar según el tipo de cargo. • Formalizando el proceso de entrenamiento • Incluyendo en el proceso de selección, el establecimiento de las necesidades de entrenamiento. • Dando a las entrevistas de selección un enfoque de competencias.

ACTIVIDAD DE REGISTRO

PARTE I. OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVOS	¿Las actividades actuales garantizan realmente que el objetivo se cumple?	¿Cómo podría garantizarse? (Oportunidades de mejora)
Permitir un rápido acceso a los registros de competencias.	Aunque se estableció un espacio de la hoja de vida para recoger los registros, no es ágil el acceso a esta información.	• Creando un documento electrónico para el registro. • Estableciendo una actividad de registro que incluya el diligenciamiento del documento electrónico y la conservación de los mismos en las hojas de vida.
Mantener actualizados los registros existentes.	Los registros de formación se solicitan y se guardan en las hojas de vida, pero no se garantiza su actualización.	• Solicitando regularmente los registros de la formación externa. • Formalizando en el proceso de capacitación, el registro de las actividades.

PARTE II. CARACTERISTICAS ESENCIALES

CARACTERISTICA	¿Se han establecido las características implícitamente en otros documentos? ¿Cuáles?	¿Lo establecido es concordante con los objetivos?
Objetivo	No	X
Actividades	No	X
Responsables	No	X

PARTE III. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

REQUISITO	¿Hasta qué nivel se da cumplimiento al requisito?	¿Cómo podría garantizarse el cumplimiento?
6.2.2.e) Mantener los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencias.	Los registros de formación se solicitan y se guardan en las hojas de vida, pero los estos registros no se encuentran actualizados.	• Solicitando regularmente los registros de la formación externa. • Formalizando en el proceso de capacitación, el registro de las actividades.
4.2.4 Control de registros	Los registros son conservados en la hoja de vida.	

4.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El proceso (macro) de Gestión del Talento Humano tiene como objetivo brindar apoyo en lo referente al Recurso Humano de la Organización y mantener un equipo de trabajo competente, competitivo y comprometido, que contribuya con la mejora de los procesos de cambio, con la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos de la Caja. Este objetivo se extendió a ocho subprocesos que recogen las acciones desempeñadas por el área en función de la gestión humana:

Tabla 1. Plantilla del Proceso de Gestión del Talento Humano

SUBPROCESO	8.1. Selección y contratación de Personal
OBJETIVO	Garantizar calidad y oportunidad en la consecución del personal requerido por la Organización, de acuerdo con las competencias establecidas.
RESPONSABLE	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo

SUBPROCESO	8.2 Administración de personal y compensación
OBJETIVO	Desarrollar las estrategias, políticas y normas relacionadas con el manejo del Talento Humano. Garantizar la correcta información en el manejo y compensación del personal, cumpliendo con los requisitos legales y compromisos empresariales.
RESPONSABLE	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
SUBPROCESO	8.3 Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano
OBJETIVO	Garantizar que el personal cuente con el entrenamiento y capacitación apropiada para mejorar sus competencias en beneficio del desarrollo de las labores de su cargo y a su vez generar compromiso con la organización
RESPONSABLE	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
SUBPROCESO	8.4 Gestión del Desarrollo Personal
OBJETIVO	Evaluar las competencias del personal y compararlas con las requeridas por el cargo correspondiente para determinar las necesidades de mejoramiento en búsqueda de un trabajo eficaz.
RESPONSABLE	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
SUBPROCESO	8.5 Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno
OBJETIVO	Medir el ambiente laboral que se genera al interior de la Caja, para promover el mejoramiento de la cultura organizacional y las condiciones generales en las que labora el personal.
RESPONSABLE	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo

SUBPROCESO	8.6 Bienestar Social
------------	----------------------

OBJETIVO	Contribuir con el bienestar personal de los colaboradores de la Caja y sus familias, buscando garantizar el buen estado físico y mental del colaborador en el desempeño de su labor.
RESPONSABLE	Trabajadora Social - Talento Humano
SUBPROCESO	8.7 Salud Ocupacional
OBJETIVO	Prevenir y disminuir los factores de riesgo ocupacional y promover planes que mantengan niveles de seguridad y salud física y mental de los colaboradores.
RESPONSABLE	Profesional de Salud Ocupacional
SUBPROCESO	8.8 Administración de la estructura organizacional
OBJETIVO	Gestionar el capital humano de la organización requerido para mantener una estructura organizacional coherente a las necesidades de todos los procesos y actualizado según las políticas de la empresa las descripciones de los cargos, la planta requerida y la estructura de compensaciones para lograr una mayor productividad y un mejor clima laboral y así dar cumplimiento a los objetivos y políticas corporativas del sistema de gestión de la calidad.
RESPONSABLE	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo

Extraído de ISOLUCION Ruta: Mapa de Procesos / 8. Gestión del Talento Humano

De conformidad con la gestión documental planteada por el sistema de gestión de calidad, y teniendo en cuenta el resultado del diagnostico, se establecieron los procesos correspondientes al desarrollo de personal del modelo de gestión por competencias, en base al trazado inicial de los subprocesos que conforman el proceso de Gestión del Talento Humano, los procesos del desarrollo de personal se vinculan así:

Tabla 2. Relación entre procesos de gestión del desarrollo y subprocesos definidos en la planeación del sistema de gestión de calidad.

PROCESOS DESARROLLO DE PERSONAL	SUBPROCESO IMPLICADO
Establecimiento del perfil competitivo	Administración de la Estructura Organizacional
Evaluación	Gestión del desarrollo de personal
Alineación	Gestión del desarrollo de personal
	Desarrollo y entrenamiento del Talento Humano
Seguimiento	Gestión del desarrollo de personal
	Desarrollo y entrenamiento del Talento Humano
OTROS PROCESOS REQUERIDOS	SUBPROCESO IMPLICADO
Registro	Administración del personal y Compensación
Selección	Selección y Contratación de Personal

Fuente: Autor

El alcance del mejoramiento de los procesos del desarrollo de personal, alcance del proyecto, implicó entonces la caracterización e implementación de estos subprocesos:

Subproceso 8.1. Selección y Contratación de personal.

Subproceso 8.2. Administración del personal y compensación. (Aunque su alcance se centra en la administración salarial, es en este proceso donde se manejan las hojas de vida, por tal razón incluye la actividad de Registro).

Subproceso 8.3. Gestión del desarrollo de personal.

Subproceso 8.4. Desarrollo y entrenamiento del Talento Humano.

Subproceso 8.8. Administración de la estructura organizacional.

4.4.1 Plantilla modelo

La descripción de cada subproceso se realizó a través de la plantilla mostrada a continuación, la cual es el formato base que se encuentra montado en el software ISOLUCION; después de cada título se describe los criterios para la caracterización:

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESO

Código y Nombre del Subproceso:

Versión No.:	Fecha Rev.:	Aprobó:

Proceso al que pertenece:

--

1. Objetivo:

--

Definido según la planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

2. Alcance:

--

Determina la amplitud de la aplicación, esto es, lo que se incluye dentro de su campo de acción.

3. Límites:

Inicial:	Final:
----------	--------

Son los puntos de arranque y finalización del proceso, los cuales determinan qué se recibe del proveedor y qué se entrega al cliente del subproceso

4. Responsable:

--

Colaborador idóneo y competente que responde por la ejecución efectiva del proceso.

5. Requisitos para cumplir en el subproceso

Cliente Externo:
Legales:
Comfenalco:
ISO 9001:

Requerimientos internos y externos que el subproceso debe cumplir, delimitando su alcance.

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:

Información que requiere el subproceso para ejecutarse.

7. Flujograma

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las actividades desde el límite inicial hasta la entrega del resultado. El flujograma es una construcción gráfica que permite resumir y observar de una manera global las actividades y sus responsables.

8. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos

Para garantizar el mejoramiento continuo, el trazado del subproceso se realizó siguiendo la formulación del ciclo PHVA, es decir que cada subproceso se encarga en si mismo de realizar las actividades tendientes al mejoramiento.

Para determinar las actividades que conforman cada uno de los subprocesos se aplicaron dos técnicas¹⁴:

1. Técnica del valor añadido

Al objeto de detectar posibles despilfarros se procedió a aplicar esta técnica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas antes de formalizarlas:

¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?

¿El cliente reconoce el aporte de la actividad (esta dispuesto a pagar por ellas)?

¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

¹⁴ AZMOUZ, JOSE L., DIAZ, MARIA A., FASENDA, JOSE A., MONTEVERDE, MARIANA, TEXEIRA, LINO. Mejoramiento continuo. Universidad Bicentenario de Aragua. Escuela de Administración de Empresas. San Joaquín de Turmero. Octubre, 1998.

2. Eliminar, combinar, cambiar, simplificar

Técnica que se aplica en medio del trazado de las actividades para evaluar:

- Cuales de las actividades anteriormente realizadas en el proceso se pueden eliminar o cambiar.
- Cuales actividades se pueden combinar o simplificar dependiendo de los requisitos.

Para esto se aplicó el cuestionamiento de 6W: ¿Qué? ¿Quién? ¿Donde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué?

1.- ¿Que se hace? ¿Cuál es el objeto de la operación? ¿Por qué debe hacerse? ¿Qué sucedería si no se hiciera? ¿Es necesario cada elemento o detalle de la actividad?

2.- ¿Quién hace el trabajo? ¿Por qué lo hace esa persona? ¿Quién podría hacerlo mejor? ¿Podrían introducirse ciertos cambios en él para lograr que una persona con menos destreza y conocimientos pudiese ejecutarlo?

3.- ¿Dónde se hace el trabajo? ¿Por qué se hace allí? ¿Podría efectuarse más económicamente en otro lugar?

4.- ¿Cuándo se hace el trabajo? ¿Por qué entonces? ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

5.- ¿Cómo se hace el trabajo? ¿Qué tareas implica?

6.- ¿Por qué es importante esa actividad? ¿Por qué se hace de esa manera?

9. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:

Producto/s que el proceso entrega.

10. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:

Relación de los intercambios de información entre subprocesos.

11. Recursos:

Físicos (infraestructura)	
Humanos	
Software	
Hardware	

Recursos que deben gestionarse para garantizar que la ejecución oportuna de las actividades del subproceso.

12. Indicadores:

No	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable

Datos numéricos que facilitan controlar el cumplimiento del objetivo.

13. Registros

Nombre	Sitio archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición

Protección de los registros:

A los registros en medio electrónico se les realiza Backup, según políticas de OIT. Los registros en medio Físico se mantienen en condiciones ambientales adecuadas para su conservación

14. Historial de modificaciones

Versión No.	Fecha Revisión	Descripción

Esto permite tener el control sobre los cambios de la documentación

4.4.2 Documentación

Se procedió con la caracterización de los subprocesos con base en la plantilla anteriormente mostrada, haciendo los análisis correspondientes para definir cada uno de los campos. En las caracterizaciones se incluyen las mejoras estructurales que fueron viables.

La caracterización de cada subproceso incluyó el levantamiento de su descripción, definición de políticas, procedimientos, documentos específicos, instructivos, formatos, según el caso. Así para cada subproceso definieron los siguientes documentos (Se presentan los directamente relacionados con el desarrollo de personal y los que a discreción de Comfenalco se desean incluir en este documento):

- **Subproceso 8.1. Selección y Contratación de personal**

- SP-EA-8.1. Descripción subproceso de Selección y contratación de personal

	Descripción de Subproceso		Versión: 0
			Código: SP-EA-8.1
Subproceso de Selección y Contratación del personal			Fecha: 15 / Jun / 2005
Proceso al que pertenece:			
Gestión del Talento Humano			
1. Objetivo			
Garantizar calidad y oportunidad en la consecución del personal requerido por la Organización, de acuerdo con las competencias establecidas.			
2. Alcance			
Aplica a todo el personal vinculado a la Caja y al personal que presta servicios a la Caja. Incluye las necesidades de entrenamiento por primera vez o sistemáticamente.			
3. Límites			
Inicial	Desde la recepción de solicitud de personal (Requisición o novedad de contratación).	Final	Hasta la evaluación del periodo de prueba.
4. Responsables			
Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo			
5. Requisitos para cumplir en el subproceso			
Clientes Externos			
- N.A.			
Legales			
- Código Sustantivo del Trabajo.			
- Decreto 806 de Abril 30 de 1998. Artículo 27. Afiliación de núcleo familiar a una misma EPS.			
Comfenalco			
- Estatutos de la Caja.			
- Código de Buen Gobierno.			
- Código de ética.			
- Res.028 Vinculación de Personal a la Caja.			

- Reglamento interno de trabajo.
- Manual de convivencia.
- Manual de Inducción.
- Convención Colectiva.
- Acta de consejo No. 347 del 19 de Febrero de 1.993.

ISO 9001:

Requisitos Específicos

- 5.5.1. Responsabilidad y autoridad. La alta dirección debe asegurarse de que las
- responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
- 6.2. Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto
- debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Requisitos Generales

- Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción,
- determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.
- Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la
- conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas

Nombre	Procedencia	Requisito
Formato de Requisición de Personal	Subproceso Administración Estructura Organizacional. (Cargo Nuevo)	Debe ir firmado por el solicitante y el Subdirector correspondiente
Formato de Requisición de Personal	Dependencia solicitante. (Cuando el cargo ya existe)	Formato totalmente diligenciado.
Hojas de Vida	Externa (Solicitadas a entidades especializadas, avisos de prensa.) Interna (Banco de Datos: suministrada por personal interesado, de procesos anteriores)	Cumpla con los requisitos mínimos de una hoja de vida: Datos personales, experiencia, estudios, referencias.
Perfil del Cargo	Subproceso Administración Estructura Organizacional.	Descripción de la Educación, Formación, Experiencia, competencias del cargo y Responsabilidades

7. Flujograma

[Link](#)

8. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
P	1. DEFINIR POLÍTICAS DE SELECCION Y CONTRATACIÓN: Se trazan las directrices pertinentes, según disposiciones generales de la Caja.	Director Administrativo	Resoluciones, Actas, etc.
P	2. DEFINIR LAS PRUEBAS A APLICAR: Dependiendo del cargo requerido se definen las pruebas psicológicas y técnicas a realizar.	Coordinador Talento Humano	Cuadro de pruebas.
H	3. ACTUALIZAR BANCO DE DATOS: Organizar las hojas de vida que han llegado a la Caja, de acuerdo al nivel de educación.	Secretaria de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Mantenimiento de Hojas de Vida No Vinculados.
H	4. RECIBIR Y ANALIZAR REQUISICION O NOVEDAD DE CONTRATACIÓN INTERNA: Se recibe la requisición de personal y se realiza la revisión correspondiente para determinar el tipo de concurso, el tipo de contrato, el salario asignado y los criterios de selección a utilizar dependiendo del tipo de cargo. Si se trata de una novedad de contratación se analiza y se emite aprobación si cumple los requisitos, se le hace entrega a la Secretaria de Subdirección.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Políticas de Selección y contratación. Novedad de contratación.
H	5. REALIZAR CONCURSO INTERNO: Si se define que la novedad se va suplir con personal interno, se procede a publicar en cartelera, vía e-mail, la circular que convoca a inscripción con el perfil requerido para el cargo y las condiciones establecidas en el Acta 347 del 19 de Febrero de 1.993. Las promociones se sujetan al cumplimiento del perfil.	Coordinador Talento Humano	Requisición de Personal. Acta 347 del 19 de Febrero de 1.993. Descripción del cargo.
H	6. REALIZAR CONCURSO EXTERNO: Si la novedad se va a suplir con personal externo, se contacta a entidades de suministro de personal (Bolsa de Empleo, Cooperativas, EATS, SENA, Universidades), Banco de Datos o aviso en prensa.	Coordinador Talento Humano	Requisición de personal. Acta 347 del 19 de Febrero de 1.993. Descripción del cargo.
H	7. RECIBIR HOJAS DE VIDA Y PRESELECCIONAR: Se reciben las hojas de vida y se comparan con el perfil para realizar una preselección de aspirantes, la cual puede incluir entrevista.	Coordinador Talento Humano	Requisición de personal. Acta 347 del 19 de Febrero del 1993. Hojas de Vida. Descripción del cargo.
H	8. SELECCIONAR AL PERSONAL: Teniendo en cuenta los criterios de selección, se realizan las pruebas, entrevistas y valoración de hojas de vida confrontando los resultados para decidir a quien se vincula, en compañía del Jefe inmediato correspondiente.	Coordinador Talento Humano	Procedimiento de Selección de personal. Acta 347 del 19 de Febrero del 1993. Hojas de vida. Descripción del cargo.

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	9. ELABORAR COMUNICACIÓN DE CONTRATACIÓN EXTERNA: Si la vinculación establecida para el nuevo colaborador es una contratación no directa con la Caja, se elabora y envía la comunicación de contratación a la Entidad correspondiente.	Secretaria de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Comunicación de contratación externa.
H	10. INFORMAR AL SELECCIONADO: Si la persona es contratada por la Caja, la hoja de vida es entregada al Auxiliar de nómina, quien contacta a la persona para solicitar la documentación. Si la persona fue sometida al procedimiento de selección, quien informa es la Coordinadora de Talento Humano.	Auxiliar Nómina Coordinador Talento Humano	Copia del listado de documentos requeridos para el contrato.
H	11. ELABORAR NOVEDAD DE CONTRATACIÓN: Si la vinculación establecida para el nuevo colaborador es una contratación directa con la Caja, se solicita a la dependencia donde va a laborar la novedad de contratación.	Jefe Inmediato	Novedad de contratación.
H	12. REVISAR NOVEDAD DE CONTRATACIÓN: Se recibe la novedad de contratación, revisando la concordancia de los datos. Si es conforme se da el visto bueno y se hace entrega al Auxiliar de nómina.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad de contratación. Hoja de Vida del seleccionado.
H	13. EXPEDIR LA ORDEN DE EXÁMENES: Si la persona es contratada directamente por la Caja, se le entrega al empleado la orden para la realización de los exámenes médicos y de laboratorio requeridos.	Auxiliar Nómina	Orden de exámenes.
H	14. INFORMAR LA INCAPACIDAD: Los resultados del examen son revisados por la Auxiliar de Nómina, en caso de encontrarse alguna anomalía se informará a al Subdirector de Talento Humano de y S.A., si la persona esta incapacitada para desempeñar el cargo, se revisará la segunda opción en el proceso de selección.	Auxiliar Nómina	Resultado de exámenes médico y de laboratorio.
H	15. REALIZAR AFILIACIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL Y A LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR: Si la persona no cuenta con seguridad social, se realizan las afiliaciones requeridas como son Salud, pensión, ARP y cesantías. La afiliación de ARP la realiza la auxiliar de nómina un día antes de la persona ingresar a laborar, a través de Internet. Si la persona cuenta con afiliación al fondo de pensiones y cesantías se le solicita certificación; se procede con la afiliación a AFP y Salud, teniendo en cuenta la E.P.S. del compañero.	Auxiliar Nómina	Formularios de afiliación.

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	16. ENTREGA ORDEN DE APERTURA DE CUENTA: Se le entrega al empleado orden de apertura de cuenta para pago de nómina, una vez abra la cuenta suministra el número de la misma para incluirla en el sistema.	Jefe Inmediato	 Formato novedad de contratación
H	17. LEGALIZAR CONTRATO: Se elabora el contrato de acuerdo a las condiciones aprobadas, se pasa a revisión por el Subdirector de Talento Humano y Servicios de apoyo. Una vez revisado el contrato es firmado por el Director Administrativo y el empleado. El original del contrato se adjunta a la hoja de vida del empleado, entregándosele copia del mismo; se crea la carpeta del empleado y se expide su carné. Se notifica al Trabajador social de Talento Humano la contratación del nuevo colaborador, para que realice el respectivo proceso de afiliación a la Caja. En subsidio se le expide el carné de afiliado.	Auxiliar Nómina	 Contrato.
H	18. INCLUIR EN EL SISTEMA: Una vez legalizada la documentación y las afiliaciones, se procede a incluir la contratación en el sistema de nómina, esta inclusión es sustentada por medio de la novedad firmada por el Subdirector y, el Jefe del Departamento y con aprobación del Subdirector de Talento Humano y Servicios de Apoyo.	Auxiliar Nómina	 Novedad
H	19. REALIZAR INDUCCIÓN: Al nuevo personal vinculado, sin importar la modalidad contractual, se le realiza el procedimiento de inducción, el cual consta de una presentación corporativa, visita a instalaciones y presentación del personal, presentación de Salud Ocupacional, presentación de Recursos Humanos, y una reunión con el jefe inmediato para conocer los aspectos puntuales de las labores a desempeñar, el puesto de trabajo y los recursos a su disposición.	Trabajadora Social - Talento Humano	 Procedimiento Inducción de Personal. Formato de Inducción. Información institucional.
H	20. EFECTUAR VISITA DOMICILIARIA: Se lleva cabo una visita al lugar de residencia del nuevo colaborador con el fin de tener mayor acercamiento con sus condiciones sociofamiliares y económicas. Esta visita se realiza si el colaborador fue contratado directamente o su cargo implica el manejo de dinero e información muy confidencial.	Trabajadora Social - Talento Humano	 Informe visita domiciliaria. Políticas de Selección y Contratación de personal.

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	21. ESTABLECER LA NECESIDAD DE ENTRENAMIENTO: El Jefe Inmediato de acuerdo a lo establecido en el Perfil del Cargo, define el plan de entrenamiento del empleado contratado.	Auxiliar Nómina	Orden de apertura de cuenta.
H	22. EVALUAR PERIODO DE PRUEBA: Se realiza una evaluación del desempeño del trabajador durante el periodo de prueba. Si el desempeño fue adecuado se ratifica en el cargo y si no, se procede a la desvinculación.	Jefe Inmediato	Comunicación escrita a Talento Humano.
	23. VERIFICAR SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN: Se verifica el cumplimiento de los pasos para la selección y contratación de personal.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
	24. REALIZAR ACCIONES: De acuerdo a los resultados obtenidos en la verificación del proceso, se procede a tomar acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	

9. Resultados / Salidas

Nombre	Destino	Requisito
Hoja de Vida: Contrato y soportes.	Subp. Admón. de Personal.	Debe contener las firmas que validen dicha información: Director General, Jefe División o Staff, Jefe de Div. RRHH y S.A. y del Empleado.
Evaluación Periodo de Prueba	Subp. Admón. de Personal y Compensación.	Una justificación de la decisión que se tome en el caso de desvinculación.
Evaluación Periodo de Prueba	Subp. Desarrollo y Entrenamiento Talento Humano.	Establecer claramente los aspectos que requiere de capacitación en el caso de continuar en el cargo.
Necesidad de entrenamiento (Formato)	Subp. Desarrollo y entrenamiento del Talento Humano.	Establecer claramente los aspectos que requiere de entrenamiento para el buen desempeño del cargo.
Novedad de Contratación	Subp. Admón. de Personal y Compensación.	Especifica todas las condiciones para la contratación de la persona, tipo de contrato, salario, nombre del cargo, con las respectivas firmas de Jefe de la Div. RRHH, Jefe de División o Staff y Director Administrativo según corresponda.
Circular Concurso Interno o Externo	Subp. Comunicaciones Internas. Subp. Comunicaciones Externas.	La circular que convoca a inscripción con el perfil requerido para el cargo y las condiciones establecidas en el Acta 347 del 19 de Febrero de 1.993.
Formulario de Solicitud para Afiliación	Subp. Afiliación a Caja	Formulario debidamente diligenciado de acuerdo a las políticas de Afiliación a la Caja.

10. Interacción Subprocesos

Nombre Subproceso	Descripción Interacción	Acuerdo de Servicio Interno
	N.A.	N.A.

11. Recursos

Físicos (Infraestructura)	
Humanos	Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los cargos.
Software	Paquete Office, Nómina
Hardware	Equipos de cómputo y comunicaciones requeridos.

12. Indicadores

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
1	Oportunidad de la selección de personal.	90%	(No. de procesos entregados a tiempo/ No. de procesos adelantados)*100	Trimestral	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
2	Desvinculaciones por no aprobar el periodo de prueba.	0	N° desvinculaciones	Mensual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo

13. Registros

Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo de Conservación	Responsable	Disposición
Contrato y soportes del proceso de selección.	Archivo Hoja de Vida.	Jefe de Gestión Humana y S.A., Auxiliar de Nomina.	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Hojas de vida de aspirantes preseleccionados y soportes.	Banco de Datos de Hojas de Vida de la Secretaría de Gestión de Humana y S.A.	Jefe de Gestión y S. A.	2 años	Secretaria de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Destruir

Protección:

A los registros en medio electrónico se les realiza Backup, según políticas de OIT.
Los registros en medio físico se mantienen en condiciones ambientales adecuadas para su conservación.

Lista de versiones

Versión	Fecha	Razón de la actualización
1	15/Jun/2005	Creación
Responsable		Aprobó
Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo		Director Administrativo

- DE-EA-8.1-001. Políticas subproceso de Selección y Contratación Personal
- DE-EA-8.1-002. Mantenimiento de las hojas de vida del personal no vinculado

	Documento Específico	Versión: 0
		Código: DE-EA-8.1-002
Mantenimiento de las hojas de vida de no vinculados		Fecha: 15/Jun/2005
Subproceso al que pertenece:		
Selección y Contratación del Personal		
1. Objetivo		
Facilitar la búsqueda eficaz de aspirantes para las vacantes generadas en la Caja.		
2. Alcance		
Tener una clasificación ordenada de las hojas de vida que permita fácil y efectivo acceso a la información sobre los interesados en vincularse a laborar en la Caja.		
3. Descripción		
1. La secretaría de Gestión Humana y Servicios de Apoyo recibe las hojas de vida enviadas por personas interesadas en vincularse a la Caja, recomendados y aquellas que participaron en procesos de selección, obteniendo resultados satisfactorios, aunque no hayan sido vinculados.		
2. Seguidamente, coloca la fecha de recibido en las hojas de vida y las archiva según la siguiente clasificación, en el orden de llegada:		
PROFESIONALES Y AUXILIARES EN EL AREA DE SALUD Medicina Enfermería Fisioterapia Bacteriología Nutrición Psicología Auxiliares de farmacia, enfermería, laboratorio Otros		
PROFESIONALES EN EL AREA DE INGENIERIA Ingeniería Industrial Ingeniería Financiera, Ingeniería Comercial. Ingeniería de Sistemas Ingeniería Electrónica, Eléctrica, Telecomunicaciones Ingeniería Civil, Mecánica Otras ingenierías		

PROFESIONALES AREAS ADMINISTRATIVAS, BASICAS Y HUMANAS

Administración de empresas

Ciencias básicas (Matemática, Física, Química, Biología)

Ciencias Humanas (Historia, Artes, Filosofía, Deportes)

Trabajo Social

Comunicación social

Educación y Licenciaturas

Derecho

Economía, Contaduría, Comercio exterior

Hotelería y Turismo

Mercadeo y Publicidad

Otras áreas profesionales

CAP SENA, TECNICOS Y TECNOLOGOS

CAP SENA

Técnica

Tecnología

PRIMARIA, BACHILLER Y OTROS

Primaria

Bachiller

Otra formación

SENA PATROCINIOS

Primer semestre

Segundo semestre

RECOMENDACIONES ESPECIALES

Hojas de vida de personas especialmente recomendadas

3. Al final del año, se retiran aquellas hojas de vida que tienen más de un año a partir de su fecha de radicación.

4. Registros

Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
--------	---------------	--------	---------------------	-------------	-------------

Lista de versiones

Versión	Fecha	Razón de la actualización
1	15/Jun/2005	Creación

Responsable	Aprobó
Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	No se encontraron aprobaciones para este documento

- PR-EA-8.1-001. Procedimiento de Inducción de Personal

	Procedimiento	Versión: 0
		Código: PR-EA-8.1-001
Procedimiento Inducción de personal		Fecha: 15 / Jun / 2005
Subproceso al que pertenece:		
Selección y Contratación del Personal		
1. Objetivo:		
Preparar al nuevo colaborador para desarrollar conductas que le faciliten una eficaz adaptación dentro de la organización, permitiéndole la realización integral como persona para beneficio propio y de la compañía.		
2. Alcance:		
Aplica a todos los empleados vinculados a la Caja, sin importar su modalidad contractual.		
3. Definiciones:		
- Inducción: Proceso mediante el cual un nuevo colaborador de la Caja recibe la información inicial necesaria para garantizar un adecuado desempeño de las labores en el cargo.		
4. Responsables:		
Trabajadora Social - Talento Humano Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo Jefe Inmediato		
5. Descripción:		
1. PRESENTACION CORPORATIVA En reunión con la Trabajadora Social de Talento Humano se expone al nuevo trabajador aspectos de identificación y de la organización como: - Historia - Objetivos corporativos - Misión, Visión, Himno - Política de Calidad - Filosofía del subsidio - Valores corporativos - Estructura organizacional		
Se le debe hacer entrega de los siguientes documentos: - Manual de Convivencia - Manual de procedimientos de la Sede administrativa (si su labor se desempeña allí) - Manual de Ética - Código de Buen Gobierno		

- Himno, Misión, Visión.
- Reglamento interno de trabajo y Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

2. VISITAS Y PRESENTACION

Con la Trabajadora Social de Talento Humano se efectúa un recorrido por las instalaciones de la organización donde se explica el alcance de la labor efectuada por el nuevo colaborador. En ese momento es presentado ante los diferentes compañeros de trabajo.

3. PRESENTACION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

En reunión con el Profesional de Salud Ocupacional se le brinda la instrucción pertinente sobre los procedimientos de emergencia y otras disposiciones concernientes a Salud Ocupacional.

4. PRESENTACION DE GESTIÓN HUMANA

La jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo trata con el nuevo colaborador los aspectos concernientes al personal de la Caja: - Deberes

- Derechos, beneficios y auxilios.
- Políticas
- Horarios
- Pagos
- Aspectos contractuales
- Evaluación del desempeño
- Clima laboral

5. PRESENTACION DEL PUESTO DE TRABAJO Y ESPECIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES

El jefe inmediato presenta al nuevo colaborador su puesto de trabajo, así como los equipos, herramientas y otros recursos que tendrá a su alcance.

6. REUNION DE PRESENTACION DE TRABAJO

El jefe inmediato se reúne con el nuevo colaborador para hacer claridad de las responsabilidades y labores específicas que se espera desarrolle el empleado. De igual forma, el nuevo colaborador se reúne con personal de otras dependencias con las que su labor interactúe.

Cada actividad es programada por el responsable directo, quien velará por su cumplimiento; así mismo, debe diligenciar la parte correspondiente en el formato de inducción, disponiendo un Vo.Bo, una vez cumplida la actividad.

Al finalizar el programa de inducción la trabajadora social de talento humano le hará entrega al nuevo colaborador de la evaluación de la inducción, la cual deberá ser diligenciada por este expresando su opinión sobre el programa de inducción en el que ha participado. Esta deberá ser entregada en Gestión Humana una vez haya sido diligenciada.

6. Registros

Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Formato inducción de personal	Hoja de vida	Jefe de Gestión Humana y Servicios de apoyo	Permanente	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	No aplica
Formato Evaluación del programa de Inducción	Archivo de Trabajadora Social -Talento Humano	Jefe de Gestión Humana y Servicios de apoyo, Trabajadora Social de Talento Humano	2 años	Trabajadora Social Talento Humano	Destruir

Lista de versiones

Versión	Fecha	Razón de la actualización
1	15/Jun/2005	Creación

- PR-EA-8.1-002. Procedimiento Selección de Personal

 Procedimiento	Versión: 1 Código: PR-EA-8.1-002
Procedimiento Selección de Personal	Fecha: 15/Jun/2005
Subproceso al que pertenece:	
Selección y Contratación del Personal	
1. Objetivo:	
Garantizar una selección oportuna y efectiva de colaboradores para la ocupación de los cargos requeridos por la Caja.	
2. Alcance:	
Aplica a todas las vinculaciones por contratación directa y bolsa de empleo.	
3. Definiciones:	
4. Responsables:	
Coordinador Talento Humano	
5. Descripción:	
La selección de personal implica la realización de las siguientes actividades para calificar criterios que discriminen entre los diferentes aspirantes, estas actividades no se realizan siempre en un orden específico y no se aplican a todos los cargos que requieran un ocupante, las actividades a desarrollar se especifican en el formato de requisición de personal. Los resultados obtenidos en cada una de estas actividades se escriben en el mismo formato.	
1. VERIFICAR REFERENCIAS	
Consiste en la comprobación de las referencias laborales, familiares y personales. En caso de referencias negativas o falsedad en la información, la persona es retirada del proceso. Esto lo realiza el Coordinador de Talento Humano con las Hojas de Vida preseleccionadas.	
2. ENTREVISTA DE TALENTO HUMANO	
El Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo compara la hoja de vida de los candidatos preseleccionados con la descripción del cargo para preparar el contenido de la entrevista de selección; en los casos que el jefe no participe en esta, el puntaje de este criterio lo asignara la Coordinadora de Talento Humano según la entrevista de preselección.	
Para algunos cargos de Coordinadores y jefes de Departamento el Director Administrativo	

participará en el proceso de selección realizando entrevista.

3. PRUEBAS SICOLÓGICAS

El Coordinador de Talento Humano programa la realización de las pruebas psicológicas a aplicar dependiendo del nivel del cargo y el perfil requerido. Este criterio de selección se valora según la escala numérica definida (Acta 347 de 19 de febrero de 1.993) y los resultados deben guardarse con los documentos del proceso de selección.

4. PRUEBAS TÉCNICAS

El Coordinador de Talento Humano programa la realización de las pruebas técnicas para los cargos que las requieran, estas pueden ser planeadas en coordinación con el jefe inmediato del cargo. Este criterio de selección se valora según la escala numérica definida (Acta 347 de 19 de febrero de 1.993) y los resultados deben guardarse con los documentos del proceso de selección.

5. ENTREVISTA DEL JEFE INMEDIATO

El jefe inmediato se reúne con los candidatos preseleccionados para efectuar una entrevista donde se enfatice en los temas más puntuales de la labor a desempeñar.

6. Registros

Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Requisición de personal	Archivo Procesos de Selección	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo; Coordinador de Talento Humano	3 años	Coordinador Talento Humano	Destruir
Resultados de pruebas psicológicas	Archivo Procesos de Selección	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo; Coordinador de Talento Humano	3 años	Coordinador Talento Humano	Destruir
Resultados de pruebas técnicas	Archivo Procesos de Selección	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo; Coordinador de Talento Humano	3 años	Coordinador Talento Humano	Destruir
Informe final del proceso del selección	Archivo Procesos de Selección	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo; Coordinador de Talento Humano	3 años	Coordinador Talento Humano	Destruir

Lista de versiones

Versión	Fecha	Razón de la actualización
1	15/Jun/2005	Creación
Elaboró		Aprobó
Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo		No se encontraron aprobaciones para este documento

REQUISICIÓN DE PERSONAL				CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER						
Las casillas grises son espacio exclusivo para Gestión Humana										
CARGO:										
DEPARTAMENTO:				NUMERO DE RADICACIÓN:						
SUBDIRECCION/STAFF:				FECHA DE ELABORACIÓN:						
JEFE INMEDIATO:				SOLICITANTE:						
PERSONAL A CARGO:										
MOTIVO SOLICITUD:		☐ Reemplazo temporal		☐ Cargo vacante		☐ Nuevo cargo				
EXPLICAR MOTIVO SOLICITUD:										
FECHA INICIACION:				HORARIO:		☐ Tiempo completo ☐ Medio tiempo				
FECHA FINALIZACIÓN:				Otro Cual?						
CONDICIONES PERSONALES DESEADAS										
No olvide adjuntar la descripción actualizada del cargo o la propuesta si										
Firma del solicitante		Firma del Subdirector/Staff		Firma de Gestión Humana		Fecha de Recibido				
OBSERVACIONES										
No olvide adjuntar la descripción actualizada del cargo o la propuesta si es un cargo nuevo.										
Espacio exclusivo de Talento Humano										
OBSERVACIONES DE TALENTO HUMANO										
CRITERIOS DE SELECCION		☐ Antigüedad o experiencia ☐ Estudios relacionados ☐ Pruebas técnicas ☐ Pruebas psicológicas ☐ Entrevista de Talento Humano ☐ Entrevista del Jefe inmediato ☐ Entrevista del Director								
TIPO DE CONCURSO: ☐ Externo ☐ Interno										
TIPO DE CONTRATO:				SALARIO ASIGNADO:						
VALORACION CRITERIOS DE SELECCION										
PERSONAS A EVALUAR O PERSONA SELECCIONADA				PUNTAJE*						
NOMBRES		APELLIDOS		1	2	3	4	5	6	TOTAL
* 1: Antigüedad o experiencia. 2: Estudios relacionados. 3: Pruebas técnicas. 4: Pruebas psicológicas. 5: Entrevista de Talento Humano. 6: Entrevista con el Jefe inmediato.										
Para el caso de ser un cargo nuevo.										
COMITÉ DE RECURSOS HUMANOS					COMITÉ DE VALORACIÓN DE SALARIOS					
Firma del Presidente del Comité					Firma del Presidente del Comité					

- FO-EA-8.1.002. Formato Novedades de Personal

- FO-EA-8.1.003. Formato Inducción

INDUCCION DE PERSONAL		Fecha de Ingreso: 	
DIVISION O AREA:		DEPENDENCIA:	
COLABORADOR:		CARGO:	

ACTIVIDAD	ENCARGADO	PROGRAMACION Fecha, hora y lugar	CUMPLIMIENTO (Vo.Bo.)
1. Bienvenida a la empresa:	Jefe Gestión Humana y SA		
2. Presentación Corporativa: Historia, Misión, Visión, Objetivos, Políticas. Filosofía, Valores, Cultura. Esquema organizacional. Deberes, derechos, beneficios y auxilios. Normatividad. Gestión del desarrollo personal.	Trabajadora Social – Talento Humano		
3. Visitas y presentación: Recorrido de la Sede, presentación de los compañeros de trabajo.	Trabajadora Social – TH		
4. Presentación de Seguridad Industrial: Procedimientos de seguridad e higiene, emergencias.	Profesional de Salud Ocupacional		
5. Presentación del lugar de trabajo y especificación de las funciones: Ubicación en el lugar de trabajo y muestra de los recursos propios de su labor. Labores específicas. Interacciones con otras áreas. Pertinencia de sus actividades.	Jefe Inmediato		

6. REUNIONES CON PERSONAL DE OTRAS DEPENDENCIAS:

DEPENDENCIA	ENCARGADO	PROGRAMACION	CUMPLIMIENTO

ENTREGA DE DOCUMENTOS:

___ Manual de Convivencia

___ Código de Buen Gobierno

___ Reglamento interno de trabajo

___ Manual de Ética

___ Himno, Misión, Visión

___ Manual de procedimientos de la Sede Administrativa (Si su labor se desempeña allí)

OBSERVACIONES

T. Social – Talento Humano

Jefe Gestión Humana

Jefe inmediato

- FO-EA-8.1.004. Formato Declaración de Inhabilidades e Incompatibilidades
- FO-EA-8.1.005. Formato Orden de Apertura de Cuenta de Ahorros
- FO-EA-8.1.006. Formato Orden de Examen Médico
- FO-EA-8.1.007. Formato Visita Domiciliaria
- FO-EA-8.1.008. Formato Declaración de Vinculaciones

• **Subproceso 8.2. Administración del personal y compensación**

- SP-EA-8.2. Descripción subproceso de Administración del personal y compensación

	Descripción de Subproceso		Versión: 0
			Código: SP-EA-8.2
Subproceso Administración de Personal y Compensación		Fecha: 15 / Jun / 2005	
Proceso al que pertenece:			
Gestión del Talento Humano			
1. Objetivo			
Garantizar la correcta información en el manejo y compensación del personal, cumpliendo con los requisitos legales y compromisos empresariales.			
2. Alcance			
Aplica a todo el personal vinculado a la Caja. Incluye la desvinculación de personal.			
3. Límites			
Inicial	Recepción de las solicitudes y novedades	Final	Relación a Terceros.
4. Responsables			
Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo			
5. Requisitos para cumplir en el subproceso			
Clientes Externos			
- N.A.			

Legales

- Código Sustantivo del Trabajo.
- Régimen Tributario Colombiano

Comfenalco

- Comfenalco: Estatutos de la Caja
- Código de Buen Gobierno
- Código de ética
- Res.028 Vinculación de Personal a la Caja
- Actas del Comité de Recursos Humanos
- Resolución 023 sobre Auxilios y Prestaciones Extralegales
- Reglamento interno de trabajo
- Manual de convivencia
- Acta de consejo No. 347 del 19 de Febrero de 1.993
- Actas del Consejo Directivo.

ISO 9001:**Requisitos Específicos**

- 6.2. Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto
- debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Requisitos Generales

- Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción,
- determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.
- Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.
-

6. Insumos / Entradas

Nombre	Procedencia	Requisito
Novedades	Dependencias	Contiene descripción de la novedad con tiempos fechas, firmas y sello del jefe de la dependencia.
Cambios en la estructura (Actas de Comités).	Subproceso Administración Estructura Organizacional	Especificar los aspectos que fueron cambiados. (Salario, Tipo de contratación)
Solicitud	Empleado	Debe ser concordante con la reglamentación de la caja y la Ley laboral.
Desprendibles de crédito	Dependencias	Contiene nombre de la dependencia donde fue consumido, su valor, fecha y sello de la dependencia

Nombre	Procedencia	Requisito
Comunicación de retiro	Subproceso Selección y Contratación de personal (Falla en el periodo de prueba).	Consiste en la decisión de desvinculación para efectuar la liquidación. Debe tener la autorización del Jefe de Gestión Humana y S.A.
Comunicación de retiro	Dependencia correspondiente. (Según Evaluación de desempeño)	Consiste en la decisión de desvinculación para efectuar la liquidación. Debe tener la autorización del Jefe de Gestión Humana y S.A.
Incapacidades	Empleado	Motivo, fecha, nombre y dependencia.
Paz y salvo	Dependencias	Firmas y sellos correspondientes.
tabla de porcentajes de retención en la fuente para empleados	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Sueldos y porcentajes para realizar la retención
Tarjeta de nómina de cada empleado	software de nómina	Contiene: Nombre del empleado, fecha de ingreso, ingresos, prestaciones legales
Cuadro de programación de vacaciones	Dependencias	Contiene: Dependencia, fecha, nombre de empleados, jornada, fecha de disfrute, firma del subdirector y firma del jefe inmediato.

7. Flujograma

[Link](#)

8. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
P	1. PLANEAR ADMINISTRACIÓN: Definir las políticas necesarias para la administración y compensación del personal. Las políticas se pasan aprobación del comité de Recursos Humanos.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Políticas de Administración de Personal y Compensación. Resoluciones. Actas del Comité de Recursos Humanos.
H	2. RECIBIR NOVEDADES Y SOLICITUDES PARA ANALIZAR Y APROBAR: El Jefe de División recibe las Novedades y solicitudes que tienen que ver con el personal, realiza la validación correspondiente y dispone un visto bueno.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad. Solicitud.
H	3. COMUNICAR LA DESAPROBACIÓN: Una vez se determina la no viabilidad o falencia en la novedad o solicitud, se comunica al empleado o dependencia correspondiente.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad. Solicitud.
H	4. LIQUIDAR VACACIONES: Si la solicitud se trata de una solicitud de vacaciones, se procede a efectuar su liquidación.	Auxiliar Nómina	Procedimiento atención solicitudes del personal. Formato de vacaciones y licencias. Solicitud. Liquidación de Vacaciones.

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	5. DESVINCULAR: Si la solicitud es una carta de renuncia o comunicación de retiro se efectúa la liquidación correspondiente.	Auxiliar Nómina	Procedimiento atención solicitudes del personal. Solicitud. Carta de retiro. Aviso de terminación. Formato de PAZ Y SALVO. Liquidación de prestaciones.
H	6. LIQUIDAR CESANTIAS: Si la solicitud se trata de una solicitud de cesantías, se procede a efectuar la liquidación parcial de cesantías.	Auxiliar Nómina	Solicitud. Liquidación de cesantías. Certificación para el Fondo. Procedimiento atención solicitudes del personal.
H	7. DESCONTAR CRÉDITOS DE BIENESTAR SOCIAL: Se reciben los desprendibles con las firmas y sellos de las dependencias donde fueron consumidos los créditos y se incluyen dichos valores en el sistema para realizar los descuentos correspondientes.	Auxiliar Nómina	Desprendibles de crédito. Procedimiento atención solicitudes del personal.
H	8. DESCONTAR CRÉDITOS Y LIBRANZAS: Se incluyen en el sistema las libranzas, créditos con algunas entidades y descuentos por juzgado.	Auxiliar Nómina	Relaciones de entidades. Libranza. Procedimiento atención solicitudes del personal
H	9. INCLUIR NOVEDADES: Se incluyen en el sistema, las novedades de: contratación, reemplazos, traslados, licencias no remuneradas, suspensión, de los empleados directos de Caja, enviados por las diferentes dependencias.	Auxiliar Nómina	Novedad. Incapacidades, Manual del usuario software nómina
H	INCLUIR INCREMENTOS Y AJUSTES SALARIALES: Se incluyen en el sistema los incrementos salariales aprobados por el Consejo Directivo. Se incluyen los ajustes salariales de acuerdo a las disposiciones del Comité de Recursos Humanos.		Actas del Consejo Directivo, Actas del Comité de Recursos Humanos.
H	10. INCLUIR NOVEDADES DE MOVIMIENTO: Se incluyen las horas extras, descuentos e incentivos, en el sistema.	Asesor de Servicios	Solicitud. Manual del usuario software nómina
H	11. INCLUIR EN HOJA DE VIDA: Se adhieren a las hojas de vida de los empleados las novedades y solicitudes, junto con los documentos pertinentes a estas. Al igual que las certificaciones de formación, realizando el registro en La Bitácora de Personal	Auxiliar Nómina	Mantenimiento de Hojas de Vida del personal. Bitácora de Personal

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	12. GENERAR NOMINA: Después de incluir los descuentos se procesa la nómina y se imprime. Quincenalmente.	Auxiliar Nómina	Procedimiento Generar Nómina. Impresión Nómina. Tirillas de pago (con copia). Plantilla movimientos acumulados. Archivo nómina para el banco.
H	13. GENERAR LISTADO DE DESCUENTOS: Se genera el listado de descuentos de la siguiente manera: el original y una copia para Contabilidad, una copia para nómina y una copia para la dependencia que recibe el descuento. Quincenalmente.	Auxiliar Nómina	Listado de descuentos
H	14. GENERAR PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL: Se genera planilla de seguridad social y se compara con los totales de la nómina, en caso de que la planilla arroje errores, se revisa con los soportes de vacaciones, bonificación y de nómina para incluir las diferencias.	Auxiliar Nómina	Planilla de seguridad social
H	15. GENERAR PLANILLAS INDEPENDIENTES: Se genera una planilla para cada fondo de pensiones, EPS y ARP, se diligencian los formatos de pago para cada entidad, descontando las incapacidades que fueron aprobadas, posteriormente se envían a contabilidad.	Auxiliar Nómina	Planilla del fondo. Formato de pago de cada entidad.
H	16. ENVIAR INFORMACIÓN: Para el caso del ISS y la ARP Colmena se genera un diskette con la información de cada empleado, para el caso de Pensiones Santander, Horizonte, Porvenir, Colfondos y Protección, se envía por Internet y para el resto de entidades se envía la información por planilla.	Auxiliar Nómina	Diskette para los fondos. Planilla del fondo.
H	17. COBRAR INCAPACIDADES: Para el ISS, una vez se reciben las incapacidades generadas al fin de mes, se diligencia el formato de incapacidades del ISS y lo envía anexando las incapacidades con la firma del Jefe de Gestión Humana y S.A., para su liquidación y autorización. Para el caso de las demás incapacidades, se reciben las originales y se envían copias de las mismas a las entidades respectivas para su liquidación y autorización. Una vez autorizadas y liquidadas todas las incapacidades se tienen en cuenta para realizar el descargue en la próxima generación de pago.	Auxiliar Nómina	Formato de incapacidades del ISS. Incapacidades

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	18. REALIZAR ACUMULADOS Y CUADRATURA: Se imprime la planilla de acumulados mensuales y se compara con la nómina mensual y con todas las liquidaciones realizadas. Una vez cuadrados se envían a contabilidad para su verificación, esos acumulados con el Vo.Bo. de contabilidad se archivan para a fin de año realizar la relación a terceros y generar los certificados respectivos.	Auxiliar Nómina	Planilla de acumulados mensuales.
H	19. REALIZAR RELACIÓN A TERCEROS: Consiste en generar un consolidado de lo devengado por todos y cada uno de los empleados para el pago de retención, cesantías, certificados, el cual se envía a contabilidad. Anualmente.	Auxiliar Nómina	Relación a terceros.
V	20. VERIFICAR PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y COMPENSACIÓN: La verificación del proceso se realiza a través de la revisión de inconsistencia	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	N.A.
A	21. EMPRENDER ACCIONES: De acuerdo a los resultados obtenidos en la verificación del proceso, se procede a tomar acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	N.A.

9. Resultados / Salidas

Nombre	Destino	Requisito
Diskette con nómina.	Emisión de pagos	Debe cumplir con las especificaciones establecidas por el banco.
Planilla para cada fondo de pensiones, EPS y ARP	Administración de la Contabilidad	Diligenciamiento completo
Formato de incapacidades del ISS	ISS	Diligenciamiento completo
Planilla de acumulados mensuales	Administración de la Contabilidad	Diligenciamiento completo
Formato de vacaciones	Empleado	Debe entregarse solo si se el empleado cuenta con los paz y salvos correspondientes.
Liquidación	Emisión de pagos	Debe incluir todos las modificaciones
Tirilla de pago	Empleado	Contiene nombre, número de identificación, valor pagado, descuentos.
Relación a terceros	Administración de la contabilidad	Diligenciamiento completo

10. Interacción Subprocesos

Nombre Subproceso	Descripción Interacción	Acuerdo de Servicio Interno
Administración de la Contabilidad	Cuadratura	Verificación de la información los dos niveles.

11. Recursos						
Físicos (Infraestructura)		Archivo de hojas de vida.				
Humanos		Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los cargos.				
Software		Nómina				
Hardware		Equipos de cómputo y comunicaciones requeridos.				
12. Indicadores						
No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable	
1.	Reclamos del personal	0	Numero de quejas / Mes	Mensual	Auxiliar Nómina	
13. Registros						
Nombre		Sitio Archivo	Acceso	Tiempo de Conservación	Responsable	Disposición
Solicitud		Hoja de vida	Auxiliar de Nómina	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Novedad		Hoja de vida	Auxiliar de Nómina	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Planilla para cada fondo de pensiones, EPS y ARP		Archivo Nómina	Auxiliar de Nómina	Cinco años	Auxiliar Nómina	Destruir
Copia Formato incapacidades del ISS		Archivo Nómina	Auxiliar de Nómina	Cinco años	Auxiliar Nómina	Destruir
Planilla de acumulados mensuales		Archivo Nómina	Auxiliar de Nómina	Cinco años	Auxiliar Nómina	Destruir
Copia tirilla de pago firmada con recibido		Archivo Nómina	Auxiliar de Nómina	Cinco años	Auxiliar Nómina	Destruir
Relación a terceros		Archivo Nómina	Auxiliar de Nómina	Cinco años	Auxiliar Nómina	Destruir
Firma de libro de vacaciones		Archivo Nómina	Auxiliar de Nómina	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Formato de paz y salvo diligenciado		Hoja de vida	Auxiliar de Nómina	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Liquidación		Hoja de vida	Auxiliar de Nómina	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Registro incapacidades		Hoja de vida	Auxiliar de Nómina	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Desprendibles de crédito		Hoja de vida	Auxiliar de Nómina	Permanente	Auxiliar Nómina	N.A.
Lista de versiones						
Versión		Fecha	Razón de la actualización			
1		15/Jun/2005	Creación			

- DE-EA-8.2-001. Políticas subproceso de Administración del personal y compensación
- DE-EA-8.2-002. Mantenimiento de las hojas de vida del personal

	Documento Específico	Versión: 0
		Código: DE-ES-8.2-002
Mantenimiento de las hojas de vida del personal		Fecha: 15/Jun/2005
Subproceso al que pertenece:		
Administración de Personal y Compensación		
1. Objetivo		
Contar con un archivo ordenado que permita el fácil acceso para la inclusión y búsqueda de información, y el adecuado resguardo de documentos importantes.		
2. Alcance		
▪ Registro y mantenimiento de las hojas de vida con sus respectivos soportes y reportes de los empleados con vinculación directa.		
3. Descripción		
CLASIFICACION DE HOJAS DE VIDA Las hojas de vida del personal se clasifican en: Activos: personal que se encuentra laborando• actualmente en la Caja. - Directos: personal con vinculación directa con la Caja. - Fijos: personal que tiene contrato a término fijo.→ - Indefinidos:→ personal que tiene contrato a término indefinido. - Indirectos: personal vinculado a través de empresas de servicios y asesorías. Retirados:• personal que estuvo vinculadas pero que actualmente no está laborando en la Caja. - Directos: personal que estuvo vinculado directamente con la Caja → Especiales: personal que tiene algunos asuntos pendientes con la Caja. (Demandas y otros trámites). - Ordinarios: personal directo retirado sin trámites→ pendientes. - Indirectos: personal que laboró en la Caja a través de empresa de servicios y asesorías		

ARCHIVO

DE HOJA DE VIDA	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	FORMA DE ARCHIVO	CARACTERISTICAS ESPECIALES
Activos directos fijos	Archivo de Gestión de Nómina	Auxiliar Nómina	Alfabéticamente	Marbete rojo
Activos directos indefinidos	Archivo de Gestión de Nómina	Auxiliar Nómina	Alfabéticamente	Marbete verde
Activos indirectos	Archivo de Gestión de Nómina	Auxiliar Nómina	Divisiones / Dependencias	Para cada Subdirección existe un AZ
Retirados directos especiales u ordinarios con menos de tres años de retiro.	Archivo de Gestión de Nómina	Auxiliar Nómina	Alfabéticamente	Se mantienen en las carpetas con su respectivo marbete
Retirados indirectos	Archivo de Gestión de Nómina	Auxiliar Nómina	Alfabéticamente	Existe un AZ

CONTENIDO DE LA HOJA DE VIDA

PERSONAL DIRECTO

1. DOCUMENTO DE INGRESO

- Hoja de vida con fotografía•
- Certificados o diplomas de estudios
- Certificados de empleos anteriores•
- Fotocopia libreta militar
- Fotocopia cédula de ciudadanía•
- Fotocopia• certificado judicial
- Exámenes de laboratorio•
- Examen medico de• admisión
- Registro civil de nacimiento del trabajador•
- Registro civil de• matrimonio
- Evaluación selección y pruebas psicotécnicas y técnicas•
- Copia afiliación a la E.P.S.
- Contrato de trabajo•
- Carta de aceptación• de la renuncia / terminación del contrato
- Copia afiliación A.F.P.•
- Copia afiliación A.R.P.
- Novedad de ingreso•
- Hoja de vida de la• empresa
- Entrega de reglamento y otros•
- Evaluación de retiro•

2. SALARIO, NOVEDADES, DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SALARIO

- Aumentos• salarios
- Certificado ingresos y retenciones•
- Bonificaciones

NOVEDADES

- Reemplazos•
- Traslados•
- Ascensos
- Cambio de cargos•

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Capacitación
- Evaluación de inducción•
- Evaluación de desempeño•
- Otros

3. VACACIONES

- Carta solicitud de vacaciones•
- Carta• comunicado vacaciones
- Carta solicitud de pago de vacaciones legales al• ministerio de trabajo
- Resolución ministerio de trabajo•

4. LICENCIAS Y SUSPENSIONES, INCAPACIDADES

LICENCIAS Y SUSPENSIONES

- Solicitud• licencias
- Aceptación licencias•
- Suspensiones (acta de descargos)•
- Carta suspensiones
- Llamado de atención•

INCAPACIDADES

- Fotocopia• incapacidades
- Permisos•

5. CESANTIAS E INTERESES

- Solicitud carta• de cesantías parciales
- Soporte de cesantías parciales•
- Resolución del• ministerio de trabajo
- Liquidación de cesantías parciales•
- Carta• cancelación fondo de cesantías
- Carta intereses anual•

6. PRETAMOS-DESCUENTOS, VARIOS Y OTROS

PRETAMOS

- Préstamos•
- Embargos
- Descuentos (autorizaciones)•

VARIOS Y OTROS

- Sindicato
- Viáticos•

7. SALUD OCUPACIONAL

PERSONAL INDIRECTO

1. Hoja De vida con fotografía
2. Novedad de contratación emitida por la dependencia
3. Comunicación de solicitud ante la empresa de servicios y asesorías
4. Formato de inducción
5. Evaluación del desempeño
6. Evaluación del periodo de prueba
7. Constancia de inhabilidades e incompatibilidades
8. Certificado interno de capacitación
9. Certificado externo de capacitación
10. Formato de entrenamiento

4. Registros

Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Lista de versiones					
Versión	Fecha	Razón de la actualización			
1	15/Jun/2005	Creación			
Responsable			Aprobó		
Auxiliar de Nómina			No se encontraron aprobaciones para este documento		

- PR-EA-8.2-001. Procedimiento Atención a Solicitudes de Personal
- PR-EA-8.2-002. Procedimiento Generar Nómina
- FO-EA-8.2.001. Formato Constancia Firma del libro de Vacaciones
- FO-EA-8.2.002. Formato Paz y Salvo Terminación de Contrato
- FO-EA-8.2.003. Formato Solicitud de Permisos y Licencias
- FO-EA-8.2.004. Formato Control de Relación de Vacaciones Pendientes
- FO-EA-8.2.005. Formato Solicitud de Tarjeta de Acceso
- FO-EA-8.2.006. Formato Solicitud de Permisos y Licencias
- FO-EA-8.2.007. Formato Liquidación de Vacaciones
- FO-EA-8.2.008. Formato Examen de Egreso

- **Subproceso 8.3. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano**
- SP-EA-8.3. Descripción subproceso Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano

	Descripción de Subproceso		Versión: 0
			Código: SP-EA-8.3
Subproceso Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano		Fecha: 15 / Jun / 2005	
Proceso al que pertenece:			
Gestión del Talento Humano			
1. Objetivo			
Garantizar que el personal cuente con el entrenamiento y capacitación apropiada para mejorar sus competencias en beneficio del desarrollo de las labores de su cargo y a su vez generar compromiso con la organización.			
2. Alcance			
Aplica a todo el personal de Comfenalco independiente de su tipo de contratación, cubre el entrenamiento, la reinducción y la capacitación.			
3. Límites			
Inicial	La detección de la necesidad de desarrollo	Final	La evaluación de la capacitación efectuada.
4. Responsables			
Coordinador Talento Humano			
5. Requisitos para cumplir en el subproceso			
Clientes Externos			
- N.A			
Legales			
- Ley 50 de 1990. Artículo 21: La empresa debe destinar dos horas semanales de la jornada laboral a actividades de recreación, culturales, deportivas y de capacitación.			
Comfenalco			
- Estatutos de la Caja - Código de Buen Gobierno			

- Código de ética
- Resolución 010 por medio de la cual se formaliza la creación del comité de capacitación de la Caja
- Reglamento interno de trabajo
- Manual de convivencia.

ISO 9001:

Requisitos Específicos

- 6.2. Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto
- debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Requisitos Generales

- Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que
- requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

- Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.
-

6. Insumos / Entradas

Nombre	Procedencia	Requisito
Formato necesidades de capacitación. (personal con vinculación directa e indirecta)	Subdirectores, jefes Staff o jefes de departamento	Ser entregado dentro de las fechas establecidas para la elaboración del plan anual. Debe estar diligenciado clara y completamente y aprobado por el subdirector o jefe de la dependencia.
Formato Requisición de capacitación (No establecida en el plan y requerida para el cargo).	Subdirector	Formato debidamente diligenciado.
Concepto de la Evaluación del periodo de prueba.	Subdirector ó Jefe Staff	Debe especificar claramente las temáticas necesarias para la continuidad en el cargo.
Informe Anual Gestión del Desarrollo	Subproceso Gestión del desarrollo personal	Contener conclusiones por dependencias y observaciones por empleado, además de la evaluación de la efectividad de las actividades de capacitación realizadas el año anterior.
Informe Evaluación de satisfacción del cliente interno	Subproceso de Evaluación de Satisfacción de cliente interno	Contener los hallazgos de la evaluación, especificando los aspectos en los cuales se debe mejorar.
Plan anual de capacitación del año anterior	Subproceso de Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	Debe contener los resultados del plan, incluyendo oportunidad y evaluación de la capacitación efectuada.

7. Flujograma

[Link](#)

8. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
P	1. DEFINIR POLÍTICAS DE REINDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN: Las directrices que enmarcan este subproceso son propuestas por el Jefe de Gestión Humana y discutidas para aprobarse en el Comité de Capacitación, estas políticas estarán contenidas en la Resolución 010, la cual será modificada según el caso.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Políticas de desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano. Resolución 010
P	2. DISEÑAR LA METODOLOGÍA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: Anualmente se diseña el (los) instrumento(s) y se establece el cronograma para el diligenciamiento del mismo.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Formato de necesidad de capacitación. Formato de requisición de capacitación.
H	3. DETECTAR NECESIDAD DE DESARROLLO: El jefe inmediato detecta una necesidad de desarrollo en su personal ya sea porque es un cargo nuevo, por la evaluación del periodo de prueba, o por algún cambio efectuado en el las labores de un colaborador a su cargo. Si esta necesidad es una capacitación, debe tramitarse a través del subdirector ó jefe staff respectivo, quien lo justificara. Si se trata de Entrenamiento, el Jefe Inmediato se encargará de garantizarlo.	Jefe Inmediato	N.A
H	4. TRAZAR PLAN DE ENTRENAMIENTO: En el caso de entrenamiento se programan los temas necesarios para cerrar la brecha entre el perfil del colaborador y el requerido para el cargo, diligenciando el Formato de entrenamiento.	Jefe Inmediato	Formato de entrenamiento
H	5. REALIZAR ENTRENAMIENTO: Ejecutar el contenido del plan según las necesidades identificadas para cada persona.	Jefe Inmediato	Formato de entrenamiento (Registro)
H	6. EVALUAR EFECTIVIDAD ENTRENAMIENTO: Una vez realizado el entrenamiento se registra la efectividad del mismo, es decir el nivel de asimilación del conocimiento adquirido.	Jefe Inmediato	Formato de entrenamiento

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	7. DILIGENCIAR Y ENTREGAR FORMATO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN: El subdirector ó jefe staff respectivo debe hacer una revisión de las necesidades de capacitación de su grupo de colaboradores. Esta actividad se realiza anualmente. El formato diligenciado debe llevar la firma del subdirector o jefe Staff	Subdirector o jefe de departamento correspondiente	Formato de necesidad de capacitación y entrenamiento
H	8. DILIGENCIAR Y ENTREGAR REQUISICIÓN DE CAPACITACIÓN: Si la necesidad de capacitación detectada obedece a un requerimiento u oportunidad especial, que no esta contemplado en el Plan Anual de Capacitación, se diligencia el formato de requisición de capacitación.	Subdirector o jefe de departamento correspondiente	Formato de requisición de capacitación
H	9. ELABORAR PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES: Con base en las necesidades recibidas de cada área, Evaluación del Desempeño, Evaluación del período de prueba, Plan Anual de Capacitación del año inmediatamente anterior, se elabora el Plan anual de Capacitación para la vigencia correspondiente. El Plan de capacitación y ajustes requeridos es aprobado por el Comité de Capacitación. Para definir el plan debe tenerse en cuenta no sobrepasar el presupuesto establecido.	Coordinador Talento Humano Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Formato de necesidades. Informe de la evaluación del desempeño. Plan anual de capacitación año anterior. Presupuesto de capacitación. Planeación estratégica.
H	10. INCLUIR AL PLAN DE CAPACITACIÓN: Una vez se haya efectuado un análisis a la requisición de capacitación, y esta resulta viable, se procede a incluirla como una adición al Plan Anual de Capacitación. Esta adición debe estar aprobada por el jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo.	Coordinador Talento Humano Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Formato de requisición de capacitación. Presupuesto de Capacitación.
H	11. PROGRAMAR CAPACITACIÓN: Se programan mensualmente las capacitaciones de acuerdo al plan anual, incluyendo nombre del participante, tema, contenidos, entidad o conferencista, recursos, quedando plasmado en el formato de capacitación, tanto si la capacitación es externa, como interna. Cuando sea necesario las fechas se acordarán con el jefe inmediato.	Coordinador Talento Humano	Plan de Capacitación.
H	12. CITAR CAPACITACIONES: Según la programación mensual se elabora el formato de invitación y evaluación de la capacitación, se hace llegar al citado y se hace firmar como evidencia de la comunicación. También se entrega copia al Jefe inmediato.	Coordinador Talento Humano	Formato de invitación y evaluación de la Capacitación

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	13. REALIZAR LOGÍSTICA DE CAPACITACIÓN EXTERNA: La trabajadora social de Talento Humano hace los contactos y trámites correspondientes para la asistencia del personal a una capacitación externa.	Coordinador Talento Humano	N.A.
H	14. PREPAR LOGÍSTICA DE CAPACITACIÓN: Por capacitación se elabora la lista de chequeo donde se verifican los elementos y condiciones necesarias para llevar a cabo la capacitación. Se hacen las inscripciones del personal a participar.	Coordinador Talento Humano	Plan anual de capacitación. Lista de chequeo para capacitación.
H	15. REALIZAR CAPACITACIÓN: Cuando la capacitación se hace dentro de las instalaciones de la Caja, se lleva registro de los asistentes en el Formato Control de Asistencia de Capacitación. La certificación de la capacitación debe anexarse a la hoja de vida.	Coordinador Talento Humano	Plan anual de capacitación. Formato de control de asistencia a capacitación. Certificación interna.
H	16. EVALUAR CAPACITACIÓN: Se indaga a los participantes acerca del desarrollo de la capacitación, su calidad, la posibilidad de multiplicarla y la forma como se aplicarán los conocimientos adquiridos. Esto debe hacerse igualmente si la capacitación fue externa. Debe solicitarse el certificado expedido por la entidad que brindó la capacitación para validar la participación y anexar a la hoja de vida. Igualmente se tienen en cuenta las conclusiones de la evaluación personal para observar su efectividad.	Coordinador Talento Humano	Formato de invitación y evaluación de la Capacitación. Informe anual Gestión del desarrollo. Certificación externa.
V	17. REVISAR CUMPLIMIENTO DEL PLAN: Se realiza seguimiento mensual al cumplimiento del plan anual de capacitaciones con el objeto de validar su cumplimiento.	Coordinador Talento Humano	Plan anual de capacitaciones
A	18. REDEFINIR ESPECIFICACIONES: De acuerdo al resultado de las evaluaciones, se redefine el plan anual de capacitaciones, se modifican los contenidos o se cambia de proveedores de servicios de capacitación, según el caso. Se toman las acciones correctivas, preventivas y de mejora según el caso.	Coordinador Talento Humano	N.A
9. Resultados / Salidas			
Nombre		Destino	Requisito
Plan Anual de capacitación		Archivo de Coordinadora de Talento Humano „Jefe de Gestión Humana y S. A	Debe contar con los registros pertinentes de las capacitaciones realizadas.

Nombre		Destino	Requisito		
Formato de entrenamiento diligenciado		Hoja de Vida	Diligenciamiento completo.		
Certificaciones de Capacitación.(Que se incluyen en hoja de vida		Subproceso de administración de personal y compensación	Debe llevar especificaciones como: Temática, duración, fecha, y debidamente legalizado.		
10. Interacción Subprocesos					
Nombre Subproceso	Descripción Interacción	Acuerdo de Servicio Interno			
Gestión del Desarrollo Personal	A este subproceso (8.4) se envía la capacitación realizada con el fin de evaluarla, esta evaluación regresa.	En el momento de hacer la evaluación del desarrollo personal, se evalúan las capacitaciones efectuadas consultándolas en el plan anual, esta evaluación retorna al subproceso para tomar medidas.			
11. Recursos					
Físicos (Infraestructura)		N.A			
Humanos		Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los cargos.			
Software		Microsoft Office.			
Hardware		Equipos de cómputo y comunicaciones requeridos.			
12. Indicadores					
No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
1.	Porcentaje de Cumplimiento	100%	(N° capacitaciones dictados / N° capacitaciones programados) *100	Mensual	Coordinador Talento Humano
2.	Nivel de aceptación del curso	80% sobre 8	No. de personas que calificaron sobre 8/ No. total de personas	Mensual	Coordinador Talento Humano
3.	Entrenamiento oportuno	100%	No. de personas que recibieron entrenamiento dentro del periodo de prueba / No. de personas que cumplieron el periodo de prueba.	Mensual	Coordinador Talento Humano
4.	Porcentaje de capacitación	2 horas/pna	N° total de horas en capacitación -entrenamiento/N° Total personas de la Caja	Anual	Coordinador Talento Humano
13. Registros					
Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo de Conservación	Responsable	Disposición
Plan anual de capacitación	PC Coordinador Talento Humano, Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Coordinador Talento Humano, Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	3 años	Coordinador Talento Humano	Eliminar.

Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo de Conservación	Responsable	Disposición
Formato control de asistencia de capacitación	Archivo Talento Humano	Coordinador Talento Humano, Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	3 años	Coordinador Talento Humano	Eliminar o reciclar.
Formato de entrenamiento	Hoja de vida del empleado	Coordinador Talento Humano, Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Mientras este vinculado el colaborador.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Eliminar
Evaluaciones de capacitación	Archivo Coordinador Talento Humano	Coordinador Talento Humano, Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	2 años	Coordinador Talento Humano	Eliminar o reciclar.
Certificación de capacitación	Hoja de vida del empleado	Coordinador Talento Humano, Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Mientras este vinculado el colaborador.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Eliminar
Recibido de la invitación a la capacitación.	Hoja de vida del empleado	Coordinador Talento Humano, Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Mientras este vinculado el colaborador.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Eliminar

Protección:

A los registros en medio electrónico se les realiza Backup, según políticas de OIT.
Los registros en medio físico se mantienen en condiciones ambientales adecuadas para su conservación.

Lista de versiones

Versión	Fecha	Razón de la actualización
1	15/Jun/2005	Creación
Responsable		Aprobó
Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo		Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo

- DE-EA-8.3-001. Políticas subproceso Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano

- IN-EA-8.3-001. Instructivo Diligenciamiento de la Información del Plan Anual de Capacitación

	Instructivo	Versión: 0
		Código: IN-EA-8.3-001
Instructivo Diligenciamiento de la información del plan anual de capacitación		Fecha: 15 / Jun / 2005
Subproceso al que pertenece:		
Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano		
1. Objetivo:		
Establecer los lineamientos necesarios para la planificación y ejecución del plan anual de capacitación.		
2. Definiciones:		
- CAPACITACION: Formación ofrecida a los colaboradores por parte de una entidad o profesional externo. - ENTRENAMIENTO: Formación ofrecida por un compañero de trabajo a un colaborador, por lo general en temáticas, manejo de herramientas o procedimientos muy particulares de la Caja. El entrenamiento a nivel corporativo es considerado como capacitación.		
3. Descripción:		
El plan anual de capacitación es la materialización del proceso de formación que cada año emprende la Caja; con el fin de contar con una mayor organización de la información, se habilita un libro de Excel que lleva por nombre PLAN ANUAL DE CAPACITACION seguido del año correspondiente, el cual consta de cuatro hojas de calculo: * BASE * SELECCION * PROGRAMACION * REQUISICIONES.		
1. DESCRIPCION DE TEMATICAS		
La solicitud de las necesidades de capacitación del personal de la caja se realiza anualmente y a través del formato de necesidades de capacitación, el cual debe incluir: -Temática -Competencia a mejorar -Costo* -Lugar* -Fecha* Una vez se ha obtenido esta información, se digitaliza en la hoja ""BASE"" con los siguientes campos:		

División / Staff
Dependencia
Colaborador
Temática
Tipo
Competencia relacionada
Actividad propuesta
Lugar propuesto
Fecha propuesta
Observación.

Posteriormente se realiza un filtro donde se determinan las temáticas que son realmente necesarias y se pueden proporcionar, esto puede incluir un nuevo concepto de algún jefe.

Si se requiere una capacitación en el transcurso del año, el interesado debe diligenciar el formato de Requisición de Capacitación, esta información se digitaliza igualmente en la hoja ""REQUISICIONES"" la cual contiene los mismos campos de la hoja ""BASE"".

2. SELECCION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Teniendo en cuenta las temáticas seleccionadas, se realiza una búsqueda de posibles actividades y entidades que las proporcionen (puede ser la misma empresa), entre ellas se escogerá la más conveniente según los criterios:

Objetivo de la formación.
Costo.
Calidad (Reconocimiento de la entidad).
Fecha y ubicación.

En la hoja ""SELECCION"" se recoge esta información en los siguientes campos:

Temática.
Posibles actividades/entidades.
CRITERIOS: Objetivo, costo, calidad, fecha y ubicación.
Actividad seleccionada.

Las posibles actividades/entidades se califican en cada criterio en una escala de 1 a 10, donde 10 es el mejor puntaje, de esta forma la que tenga el mayor puntaje total es la actividad/entidad seleccionada.

3. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Para cada una de las actividades de capacitación se define:

Cumplimiento: Se marca S si la actividad se llevó a cabo y N si al finalizar el año la actividad programada no se pudo realizar.
Temática.
Actividad/entidad: El tipo de actividad (curso, seminario, taller. etc.) y la entidad que la ofrece.
Objetivo.
Resultado: Lo que se espera lograr gracias a la capacitación.
Restricciones: Listado de elementos pertinentes que restringen el proceso de formación.
Personal a capacitar.
Valor de la capacitación.
Fecha de inicio.
Fecha de culminación.

Materiales.
Evaluación del evento.
Evaluación de la efectividad de la capacitación.
Observaciones.

Cada una de las anteriores especificaciones es un campo de la hoja ""PROGRAMACION"".

4. EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Las actividades de formación son evaluadas en dos niveles:

Evaluación del evento de capacitación: realizada por el asistente según el formato de invitación y evaluación de capacitación.

Evaluación de la efectividad de la capacitación: realizada con la evaluación personal.

Las conclusiones de estos dos tipos de evaluación se registran en el campo ""Evaluación"" de la hoja ""PROGRAMACION"".

4. Registros

Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Plan Anual de Capacitación	PC Coordinador Talento Humano	Subdirector Talento Humano y Servicios de Apoyo, Coordinador Talento Humano	5 años	Coordinador Talento Humano	Destruir

Lista de versiones

Versión	Fecha	Razón de la actualización			
1	15/Jun/2005	Creación			
Responsable			Aprobó		
Coordinador de Talento Humano			No se encontraron aprobaciones para este documento		

- FO-EA-8.3.001. Formato Requisición de Capacitación

		COMFENALCO SANTANDER FORMATO DE REQUISICIÓN DE CAPACITACION											
SUBDIRECCIÓN/ STAFF:		Fecha de solicitud:											
Fecha de capacitación:		DEPENDENCIA:											
Nombre de la capacitación:													
Tema:													
Tipo de capacitación: ____ Humana ____ Técnica													
Entidad que ofrece la capacitación:													
Valor:													
¿Por que se requiere la capacitación?: _____ _____ _____													
Personas a capacitar: <table border="1" data-bbox="308 1123 1469 1312"> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>													
_____ Jefe inmediato		_____ Vo.Bo Gestión Humana											

- FO-EA-8.3.002. Formato Necesidades de Capacitación

NECESIDADES DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO		REVISIÓN ANUAL	FECHA DE ELABORACION
SUBDIRECCIÓN/ STAFF		DEPENDENCIA	No. PERSONAS
NECESIDADES DEL EQUIPO DE COLABORADORES:			
NECESIDADES INDIVIDUALES			
NOMBRE	CARGO	NECESIDADES DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO	
		TECNICAS	HUMANAS
OBSERVACIONES:			
_____ Firma del jefe inmediato		_____ Firma Subdirector/ Staff	

▪ FO-EA-8.3.003. Formato Entrenamiento

		COMFENALCO SANTANDER FORMATO DE ENTRENAMIENTO		FECHA DE SOLICITUD:			
SUBDIRECCIÓN / STAFF:		DEPENDENCIA:					
PERSONA A ENTRENAR:		CARGO:					
¿Por qué se requiere el entrenamiento?							
TEMA	INTENSIDAD	ENCARGADO	PROGRAMACION (Fecha/ Hora/ Lugar)	EVALUACIÓN			
				E	B	R	D
FIRMA DEL COLABORADOR							
OBSERVACIONES			Firma del Jefe Inmediato	Vo.Bo Gestión Humana			

▪ FO-EA-8.3.004. Formato Invitación y Evaluación de Capacitación

 Comfenalco SANTANDER	COMFENALCO SANTANDER INVITACIÓN A CAPACITACION				
		DEPENDENCIA:			
INVITADO:					
TITULO DEL CURSO:					
OBJETIVO:					
CONTENIDO TEMATICO:					
NOMBRE EXPOSITOR:					
FECHA:					
LUGAR:					
HORARIO:					
OBSERVACIONES:					
DIANA MARCELA SANABRIA COORDINADORA DE TALENTO HUMANO POR FAVOR MARQUE CON UNA CRUZ LA CALIFICACION QUE MEJOR DEFINA EL CRITERIO					
CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
El trato que recibí desde mi llegada hasta el final del curso fue:					
La calidad y la cantidad de información que recibí fue:					
Para facilitar mi aprendizaje, el material y los ejercicios fueron:					
El aula donde se desempeño el curso fue:					
El interés que mostró el expositor en mi aprendizaje fue:					
El dominio del tema por parte del expositor fue:					
La claridad de su exposición fue:					
La imagen (arreglo personal, actitud) que demostró el expositor fue:					
Las respuestas a mis dudas fueron:					
La puntualidad del expositor:					
El cumplimiento de mis expectativas con respecto a la capacitación fue:					
a) En una escala de 1 a 10, ¿que calificación le da al curso?: _____ ¿Por qué?: _____ _____ b) ¿El curso, seminario, taller, cumplió con los objetivos propuestos? _____ _____ c) ¿Estos objetivos representan las verdaderas necesidades de capacitación en su trabajo?: Si ____ No ____ d) ¿Cómo aplicaría el conocimiento adquirido en su labor? ¿Es observable y fácilmente verificable? ¿Como se evidenciaría la aplicación en el desempeño del cargo? _____ _____ e) ¿Podría usted multiplicar con sus colaboradores el conocimiento adquirido en la capacitación? ¿Cómo y cuando lo realizaría? ¿A quien capacitaría? _____ _____					

- FO-EA-8.3.005. Formato Registro de Asistencia a Capacitación

CONTROL DE CAPACITACION REGISTRO DE ASISTENCIA					Nº de Hoja
TEMA:				FECHA:	
LUGAR:				HORA:	
EXPOSITOR:					
Nº	NOMBRE	DEPENDENCIA	CARGO	FIRMA	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

▪ FO-EA-8.3.006. Formato Lista de Chequeo Capacitación Interna

		LISTA DE CHEQUEO DE CAPACITACION INTERNA																																																											
CAPACITACION																																																													
FECHA																																																													
CONFERENCISTA																																																													
Confirmación de asistencia en lugar y horarios		Nombre del conferencista/s																																																											
Confirmación de solicitud de equipos requeridos																																																													
Confirmación de solicitud de materiales requeridos																																																													
Confirmación de cancelación de honorarios																																																													
PARTICIPANTES																																																													
Confirmación de divulgación del evento	→	Medios de comunicación a utilizar para la invitación:																																																											
Confirmación total de inscritos		<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																																																											
LUGAR																																																													
Confirmación del lugar	→	Ambiente acústico		Toma-corrientes																																																									
Verificación de condiciones del lugar	→	Suficiencia de luz		Amplificación de sonido																																																									
		Aislamiento de luz		Requisitos de ingreso																																																									
		Ventilación adecuada		Recursos locativos																																																									
		Comodidad de las sillas		Distribución del espacio																																																									
MATERIALES		EQUIPOS																																																											
<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																														<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																															
MEMORIAS Y CERTIFICADOS																																																													
Copias de memorias																																																													
Entrega de memorias																																																													
Realización de certificados																																																													
Entrega de certificados																																																													
NUMERO DE INSCRITOS		NUMERO DE ASISITENTES																																																											
		JORNADA 1	JORNADA 2	JORNADA 3	JORNADA 4																																																								
OTROS																																																													

- **Subproceso 8.4. Gestión de Desarrollo del Personal**

- SP-EA-8.4. Descripción de subproceso Gestión de Desarrollo del Personal

	Descripción de Subproceso		Versión: 0
			Código: SP-EA-8.4
Subproceso Gestión del Desarrollo Personal			Fecha: 15 / Jun / 2005
Proceso al que pertenece:			
Gestión del Talento Humano			
1. Objetivo			
Evaluar las competencias del personal y compararlas con las requeridas por el cargo correspondiente para determinar las necesidades de mejoramiento en búsqueda de un trabajo eficaz.			
2. Alcance			
Aplica al personal contratado directamente con Comfenalco y por Bolsa de Empleo.			
3. Límites			
Inicial	Realización de la evaluación.	Final	Definir las acciones resultados de las conclusiones de las evaluaciones.
4. Responsables			
Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo			
5. Requisitos para cumplir en el subproceso			
Clientes Externos			
- N.A			
Legales			
- N.A			
Comfenalco			
- Código de Buen Gobierno			
- Código de ética			
- Reglamento interno de trabajo			
- Manual de convivencia.			

ISO 9001:

Requisitos Específicos

- 6.2. Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto
 - debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.
- 8.5. Mejora. La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los
 - resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Requisitos Generales

- Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe:
- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

- Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:
- Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas

Nombre	Procedencia	Requisito
Descripción del perfil del cargo	Subp. Admón. Estructura Organizacional.	Actualizado, revisado y aprobado.
Plan anual de capacitación	Subproceso de Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	Debe contener las capacitaciones efectuadas durante el periodo.

7. Flujograma

Link

8. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
P	1. DEFINIR DIRECTRICES DE EVALUACIÓN: Se definen las directrices para la realización de las evaluaciones con base en las competencias definidas.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Política de Gestión del Desarrollo de Personal.
H	2. SELECCIONAR METODOLOGÍA Y DISEÑAR LA EVALUACIÓN: Teniendo en cuenta las características de los empleados y las disposiciones pertinentes de la Caja, se escoge la metodología de evaluación y se diseña el método de recolección de información. La evaluación debe incluir la capacitación recibida por el personal, esta es retroalimentación para el plan anual realizado.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Formato de evaluación del desempeño.
Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento

H	3. PROGRAMAR EVALUACIÓN: Se define el cronograma y la forma de aplicación de la evaluación.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	 Instructivo de evaluación.
H	4. REALIZAR EVALUACIÓN: Con base en las fechas establecidas se realizan las evaluaciones a los respectivos cargos. Las evaluaciones deben estar firmadas por el evaluado y el evaluador.	Jefes Departamento Subdirectores o Jefes Staff (Apoyo)	Instructivo de evaluación. Formato de evaluación del desempeño. (P.A.D.) Plan anual de capacitación. Manual de descripciones de cargos.
H	5. RECIBIR Y TABULAR LA INFORMACIÓN: Una vez recogida la información se procede a revisar, evaluar, comparar y tabular los resultados obtenidos para realizar el respectivo informe.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	 Gestión del desarrollo (Anual)
H	6. CONCLUIR Y PLANTEAR ACCIONES DE MEJORA: Determinar los vacíos de competencia y las acciones de mejoramiento. Esta información esta contenida en un documento llamado Gestión del Desarrollo.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo Responsable Designado	 Gestión del desarrollo (Anual)
V	7. REVISAR REALIZACIÓN DE EVALUACIONES: Se revisa que las evaluaciones hayan sido realizadas a todo el personal bajo los parámetros establecidos.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	 N.A
A	8. EFECTUAR ACCIONES: De acuerdo a los resultados obtenidos en la verificación del proceso, se procede a tomar acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	 N.A

9. Resultados / Salidas

Nombre	Destino	Requisito
Informe Anual Gestión del desarrollo	Subp. Admón. Personal y Compensación (Para desvincular)	Incluir conclusiones generales, por dependencia y por empleado.
Informe Anual Gestión del desarrollo	Subp. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	Incluir conclusiones generales, por dependencia y por empleado.

10. Interacción Subprocesos

Nombre Subproceso	Descripción Interacción	Acuerdo de Servicio Interno
Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	El subproceso 8.3. entrega las capacitaciones efectuadas durante el periodo y este le regresa la evaluación de la efectividad de la capacitación.	Capacitaciones y evaluación por empleado

11. Recursos					
Físicos (Infraestructura)		N.A			
Humanos		Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los cargos.			
Software		Excel, Word, Power Point.			
Hardware		Equipos de computo y comunicaciones requeridos			
12. Indicadores					
No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
1.	Porcentaje de personal evaluado	100%	(No. de personas evaluadas / No. total de empleados) * 100	Anual	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo
2.	Cumplimiento de tiempo de entrega de Evaluación diligenciada.	100%	(Nº Encuestas entregadas a tiempo/Nº total de encuestas recibidas para evaluar) *100	Anual	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo
13. Registros					
Nombre	Sitio Archivo	Acceso	Tiempo de Conservación	Responsable	Disposición
Evaluaciones por empleado	Hoja de vida	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo.	Mientras este activa la persona.	Auxiliar Nómina	Se destruye.
Informe Anual Gestión del desarrollo	Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo.	4 años.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Se destruye.
Protección:					
A los registros en medio electrónico se les realiza Backup, según políticas de OIT.					
Los registros en medio físico se mantienen en condiciones ambientales adecuadas para su conservación.					
Lista de versiones					
Versión	Fecha	Razón de la actualización			
1	15/Jun/2005	Creación			
Responsable			Aprobó		
Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo			Director Administrativo		

- DE-EA-8.4-001. Políticas subproceso Gestión de Desarrollo del Personal

- **Subproceso 8.8. Administración de la Estructura Organizacional**

- SP-EA-8.8. Descripción de subproceso Administración de la Estructura Organizacional

	Descripción de Subproceso	Versión: 0
		Código: SP-EA-8.8
Subproceso Administración de la Estructura Organizacional		Fecha: 15 / Jun / 2005
Proceso al que pertenece:		
Gestión del Talento Humano		
1. Objetivo		
Mantener una estructura organizacional coherente a las necesidades de todos los procesos y actualizada según las políticas de la empresa, las descripciones de los cargos, la planta requerida y la estructura de compensaciones para lograr una mayor productividad.		
2. Alcance		
Incluye la creación, modificación y divulgación de la estructura organizacional, sistema de remuneración, descripciones de cargos y perfiles de cargos. Se considera el contenido de la planta de personal requerida para el funcionamiento de la Caja.		
3. Límites		
Inicial	Desde la recepción de la novedad	Final
		Hasta divulgar las modificaciones
4. Responsables		
Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo		
5. Requisitos para cumplir en el subproceso		
Cientes Externos		
Legales		
Comfenalco		
- Código de Buen Gobierno - Código de ética - Reglamento interno de trabajo - Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial - Manual de convivencia.		

ISO 9001:

Requisitos Específicos

- 5.5.1. Responsabilidad y autoridad. La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
- 6.2. Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Requisitos Generales

- Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

- Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas

Nombre	Procedencia	Requisito
Novedad	Diferentes dependencias	Debe contener la justificación de la modificación de la estructura.
Requisición de personal	Diferentes dependencias	Debe contener el perfil del cargo y la justificación pertinente.

7. Flujograma

[Link](#)

8. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
P	1. DEFINIR POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Se definen las directrices a tener en cuenta para realizar cambios en la estructura organizacional, creación y actualización de cargos.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Políticas para la administración de la Estructura Organizacional
H	2. RECIBIR NOVEDAD Y/O REQUISICIÓN DE PERSONAL: Se recibe la requisición de personal cuando se trata de cargo nuevo y/o la novedad con la solicitud de modificación con sus respectivas aprobaciones del Jefe inmediato y Subdirector/ Staff.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad. Requisición de personal
H	3. ANALIZAR NOVEDAD Y/O REQUISICIÓN DE PERSONAL: Una vez recibidas las novedades y/o requisiciones se analizan en el Comité de Recursos Humanos, los aspectos que tienen que ver con la creación y modificación de cargos y los cambios de estructura organizacional.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad. Requisición de personal

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento
H	4. REALIZAR MODIFICACIONES: Si la solicitud de modificación es aprobada se realizan los cambios correspondientes. Esta modificación es enviada al subproceso de Administración del personal y Compensación para los cambios que haya lugar en el sistema de nómina.	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad. Acta del Comité de Recursos Humanos. Manual descripción de cargos.
H	5. CREACIÓN DE CARGO NUEVO: En el caso que el comité de Recursos Humanos apruebe la creación de un nuevo cargo, se aprueba la descripción de éste y su inserción en la estructura.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Formato descripción del cargo.
H	6. VALORACIÓN DEL CARGO Y ASIGNACIÓN SALARIAL: Se valora el cargo clasificándolo en el nivel y categoría respectiva y se le asigna el salario correspondiente según la categoría. Igualmente se ubica en el organigrama. Si la novedad aprobada requiere contratar personal se envía al subproceso de Contratación y Selección. Si la novedad aprobada no requiere contratación va al subproceso de Administración de Personal y Compensación.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad. Estructura salarial. Acta del Comité de Valoración de Salarios.
H	7. DEVOLVER A LA DEPENDENCIA: Aprobada la solicitud y cumplido el trámite ante los comités según corresponda, se remite a la dependencia dando respuesta a la solicitud. Si se trata de la aprobación de una requisición de personal se envía al subproceso de Selección y Contratación. Si la solicitud no es aprobada se devuelve a la dependencia solicitante con la respectiva explicación.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Novedad (con justificación). Requisición de personal.
H	8. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE COMPENSACIÓN: Anualmente con base en las descripciones de los cargos, el comité de salarios revisa la estructura organizacional y de compensación. Se hacen las actualizaciones según sea el caso.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Manual de Valoración. Acta del Comité de Salarios.
H	9. APROBACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN: El comité de valoración de salarios presenta al comité de Recursos Humanos el sistema de remuneración actualizado para su aprobación.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Acta del Comité de Recursos Humanos.
H	10. DIVULGAR MODIFICACIÓN: Se realiza la divulgación a todas las dependencias que se afecten con la novedad y en caso de requerirse a las entidades externas que se relacionen con el cambio.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	N.A.
V	11. EVALUAR: Se evalúa el cumplimiento de las directrices y el conducto establecido para el trámite de la novedad.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	N.A.

Ciclo	Actividad - Descripción	Responsable	Documento			
A	12. REALIZAR ACCIONES: De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del proceso, se procede a tomar acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	N.A.			
10. Interacción Subprocesos						
Nombre Subproceso		Descripción Interacción	Acuerdo de Servicio Interno			
		N.A	N.A			
11. Recursos						
Físicos (Infraestructura)		N.A				
Humanos		Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los cargos.				
Software		Paquete de Office: Excel, Word, Power Point.				
Hardware		Equipos de cómputo y comunicaciones requeridos.				
13. Indicadores						
No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable	
1.	Porcentaje de cumplimiento planta de personal	Mantener un valor cercano al 100%	(planta real/planta planeada) *100	Anual	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
14. Registros						
Nombre		Sitio Archivo	Acceso	Tiempo de Conservación	Responsable	Disposición
Actas del comité de valoración de salarios		Archivo de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana y Ss Apoyo	Permanente	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	N.A.
Actas del comité de RRHH		Archivo de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana y Ss Apoyo	Permanente	Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo	N.A.
Lista de versiones						
Versión		Fecha	Razón de la actualización			
1		15/Jun/2005	Creación			
Responsable				Aprobó		
Jefe de Gestión Humana y S. A.				Director Administrativo		

- DE-EA-8.4-001. Políticas subproceso Administración de la Estructura Organizacional

▪ FO-EA-8.8-001. Formato Descripción de Cargo

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
DEPENDENCIA	
CARGO AL QUE REPORTA	
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
3. RESPONSABILIDADES	
PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Procesos y/o Subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
4. RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS	
COMITÉS	
RELACIONES EXTERNAS	
5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES	
DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO	
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO	
6. PERFIL DEL CARGO	
6.1 EDUCACIÓN	
6.2 FORMACIÓN	
6.3 ENTRENAMIENTO	
6.4 EXPERIENCIA	
6.5 RESPONSABILIDADES	
GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
INFORMACIÓN:	
EQUIPOS Y MAQUINAS:	
6.6 ESFUERZOS	
6.7 SALUD OCUPACIONAL	
Elaboró:	Revisó:
Aprobó:	Fecha Actualización:

4.4.3 Matriz de relación de subprocesos

Los subprocesos establecidos cuentan con flujo de información, ya sea como entradas, salidas o interacciones de doble vía entre ellos. Establecer la matriz de interacciones permitió aclarar estas relaciones, para entender el alcance de los subprocesos. La matriz se encuentra en el Anexo A.

4.5 IMPLEMENTACION DE LOS SUBPROCESOS

4.5.1 Plan de implementación

Previamente a su implantación, se introdujo en los sistemas habituales de la empresa los cambios relacionados con la puesta en marcha del nuevo proceso, al objeto de consolidar la nueva estructura y evitar contradicciones internas.

Posteriormente se impulsó la aplicación del Plan de Implementación, mediante el diseño de acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas fueron:

- a) Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- b) Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c) Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d) Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

De igual forma, para garantizar la estandarización de los subprocesos se hace necesario evitar los inconvenientes presentados generalmente, como son¹⁵:

- Los empleados malinterpretan los procedimientos o no los conocen.
- Creen que de otra forma las cosas se hacen mejor.
- Es difícil poner en práctica el método documentado.
- Les falta entrenamiento.
- Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
- No cuentan con las herramientas indispensables.
- No disponen del tiempo suficiente.
- Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
- No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

4.5.2 Actividades del Plan de implementación

1. Disponer la información al alcance de los involucrados en los subprocesos, ya sean ejecutores o clientes. Esto se hizo a través de:

- a) Subir toda la documentación a ISOLUCION.
- b) Copiar los documentos y demás archivos en los computadores de cada colaborador involucrado. Entregar la información en medio impreso.
- c) Realizar documento electrónico para el manejo de los indicadores¹⁶
- d) Socializar los subprocesos mediante entrevistas personales y solución de dudas durante un periodo de un mes.
- e) Actualización de perfiles de cargo de los involucrados y divulgación.
- f) Envío de comunicaciones a todos los jefes de área, potenciales clientes de los subprocesos.

¹⁵ Op. cit. p. 76.

¹⁶ Ver numeral 4.6

2. Garantizar los recursos necesarios para ejecutar las actividades.

- a) Nombramiento del Coordinador de Talento Humano.
- b) Actualización del PC de la Auxiliar de Nómina.
- c) Adquisición de un computador para la segunda Auxiliar de Nómina.

3. Entrenamiento.

- a) Capacitación por parte de Planeación a todo el personal para la consulta y manejo de ISOLUCION.
- b) Capacitación en Gestión por Competencias, Selección de personal y Wartegg 16 campos para la Coordinadora de Talento Humano.

4.5.3 Revisión de la implementación

1. Prueba de conocimiento

Se realizó una verificación de los conocimientos a cerca de los subprocesos y todos los documentos correspondientes. Ningún colaborador obtuvo más del 20% de respuestas erróneas o desconocidas.

2. Revisión de documentos

Se revisaron diferentes registros al azar para determinar si cumplían con las especificaciones.

3. Oportunidades de mejoramiento

Durante un periodo de un mes de ejecución se detectaron oportunidades de mejoramiento menores que permitieron realizar algunas correcciones de forma.

4.5.4 Manual de funciones para cargos de Gestión Humana

Las descripciones de los cargos involucrados dentro del proceso de Gestión del Talento Humano se actualizaron con el fin de encontrar concordancia entre las actividades que el cargo ejecuta dentro del subproceso y las responsabilidades asignadas y las necesidades de entrenamiento. En el Anexo B se encuentran las descripciones de cargos:

- Auxiliar de Nómina
- Trabajadora Social de Talento Humano
- Coordinador de Talento Humano
- Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo

4.6 SISTEMA DE INDICADORES

Gestionar un proceso implica tener la capacidad de controlarlo, esto es, realizar el seguimiento necesario para garantizar el cumplimiento del objetivo trazado.

El objetivo del proceso de Gestión del Talento Humano se ha desplegado a los objetivos de los subprocesos que lo integran, y para garantizar que dichos objetivos se cumplen y se obtienen los resultados con base en un desempeño efectivo del subproceso, se diseñó un sistema de indicadores que recoge los datos necesarios para realizar el seguimiento oportuno.

Una vez identificada la información relevante obtenida a partir de la planeación del subproceso, se plantearon indicadores que se revisaron en reunión con el responsable del mismo donde se realizó su caracterización.

En la Figura 7 se presenta el formato de ficha técnica que se utilizó para caracterizar cada uno de los indicadores, de los cuales se sirven actualmente los responsables de los subprocesos para monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Figura 7. Plantilla de la ficha técnica de los indicadores.

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Unidades:		Frecuencia:	
META		RESPONSABLE	
FORMULA			
INDUCTOR		INDUCTOR	
FUENTE		FUENTE	
GESTIÓN PARA LA MEJORA:			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META:			

Fuente: Autor

La caracterización de indicadores se realizó a través del establecimiento de las siguientes características:

- Nombre, del indicador.

- Subproceso, al cual pertenece.
- Objetivo, para el cual se diseñó el indicador y que hace relación al cumplimiento del objetivo del subproceso.
- Significado, de la información que brinda el indicador.
- Unidades, de medición.
- Frecuencia, que determina la periodicidad de medición.
- Meta, indica la intención del objetivo, debe ser ambiciosa y acorde con las necesidades de la organización
- Responsable, quien se encarga de formular y gestionar el indicador para lograr la meta.
- Formula, como se calcula el indicador.
- Inductor, dato que se requiere para el cálculo del indicador.
- Fuente, registro donde se consigue el dato.
- Gestión para la mejora, cómo lograr la meta a partir de ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento.
- Responsable de fijar la meta.

En el Anexo C se encuentran las fichas de técnicas de los indicadores definidos para los subprocesos.

Con el fin de facilitar el diligenciamiento y seguimiento de los indicadores se diseñó una hoja de cálculo en Excel para recoger la información en un solo documento. En la figura 8 se muestra la hoja principal del documento electrónico que recoge todos los indicadores, los cuales son actualizados en hojas discriminadas por frecuencia de medición.

Este documento se encuentra en el equipo de cómputo de quienes figuran como responsables de alguno de los subprocesos, ellos actualizan la información en la Jefatura de Gestión Humana mediante el envío de los datos a través de la intranet.

Figura 8. Hoja principal del documento electrónico de Indicadores de Gestión del Talento Humano

INDICADORES DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO		Comfenalco				
INDICADOR	VALOR	META	FORMULA	FREC	RESPONSABLE	
1 Oportunidad de la selección de personal	89.47%	90%	(N° de procesos entregados a tiempo / N° de procesos adelantados) * 100	Trimestral	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
1 Desvinculaciones por no aprobación del periodo de prueba	0	0	Desvinculaciones por no aprobación del periodo de prueba	Mensual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
2 Reclamos de personal	3	0	Numero de quejas de empleados	Mensual	Auxiliar de Nómina	
3 Porcentaje de cumplimiento	100.00%	100%	(N° de Capacitaciones dictadas / N° de Capacitaciones programadas) * 100	Mensual	Coordinador de Talento Humano	
3 Nivel de aceptación del curso	100.00%	80%	(N° de personas que calificaron sobre 4 / N° total de capacitados) * 100	Mensual	Coordinador de Talento Humano	
3 Entrenamiento oportuno	100.00%	100%	(N° de personas entrenadas dentro del periodo de prueba / N° de personas que cumplieron periodo de prueba) * 100	Mensual	Coordinador de Talento Humano	
3 Porcentaje de capacitación	1	2	(N° total de horas en capacitación / N° total del personal de la Caja)	Anual	Coordinador de Talento Humano	
4 Porcentaje de personal evaluado	100.00%	100%	(N° total de personas evaluadas / N° total de empleados) * 100	Anual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
4 Cumplimiento de tiempo de entrega de la evaluación diligenciada	100.00%	100%	(N° de encuestas entregadas a tiempo / N° total de encuestas recibidas) * 100	Anual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
5 Porcentaje del personal entrevistado	100.00%	100%	(N° de personas entrevistadas / Tamaño de la muestra) * 100	Bianual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
5 Indicador de satisfacción	100.00%	80%	(N° de personas satisfechas encuestas / N° total de personas encuestadas) * 100	Bianual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
6 Cumplimiento del programa	100.00%	100%	(Actividades realizadas / Actividades programadas) * 100	Semestral	Trabajadora Social de TH	
7 Porcentaje de participación de personal	91.94%	100%	(N° de participantes reales / N° de participantes programados) * 100	Mensual	Profesional de Salud Ocupacional	
7 Cumplimiento de actividades	100.00%	80%	(N° de actividades realizadas / N° de actividades programadas) * 100	Trimestral	Profesional de Salud Ocupacional	
7 Porcentaje de efectividad	0.00%	10%	[1 - (N° de incapacidades del año / N° de incapacidades del año anterior)] * 100	Anual	Profesional de Salud Ocupacional	
8 Porcentaje de cumplimiento de planta de personal	100.00%	100% o menos	(Planta real / Planta planeada) * 100	Anual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	
8 Control de presupuesto de nómina	100.00%	100% o menos	(Nómina real / Nómina presupuestada) * 100	Anual	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	

Fuente: Autor

4.7 RESUMEN DEL MEJORAMIENTO

ACCION DE MEJORA 1: Levantamiento de subprocesos, definiendo la caracterización, responsabilidades y políticas. Formalización de procedimientos e instructivos.

RESULTADO: Los procesos son más efectivos, los colaboradores saben qué hacer y cuál es el alcance de sus actividades. Se evidencia interés por gestionar las actividades enmarcadas dentro de los subprocesos. Se garantizó orden en la ejecución de las actividades, el mantenimiento de los documentos y diligenciamiento de registros.

ACCION DE MEJORA 2: Divulgación de los documentos actualizados en ISOLUCION y entrega de los mismos a los responsables de su gestión.

RESULTADO: Los procesos son más eficientes porque el personal cumple las responsabilidades establecidas; existe orden en el manejo de los documentos.

ACCION DE MEJORA 3: Determinación de competencias bajo una metodología que pudiera garantizar concordancia de los resultados con los objetivos de la organización y las responsabilidades de los colaboradores.

RESULTADO: Se inició la aplicación del modelo de Gestión Humana por Competencias, en su primera etapa se determinaron las competencias del personal, esto garantizó tener un marco de referencia para los procesos de gestión del desarrollo y la selección de personal.

ACCION DE MEJORA 4: Levantamiento de las descripciones de cargo faltantes y corrección de algunas de éstas, para garantizar su actualización y disposición al alcance de los colaboradores, incluyendo las instrucciones para el diligenciamiento de este formato.

RESULTADO: Se garantizó una única versión del documento de descripción de cada cargo, controlada por Gestión Humana y divulgada a través de ISOLUCION. Definiendo las responsabilidades del manejo y actualización de este documento.

ACCION DE MEJORA 5: Establecimiento del marco de referencia para la escogencia de la metodología de evaluación de personal.

RESULTADO: Ahora se cuenta con lineamientos para garantizar la escogencia de una metodología de evaluación que garantice una valoración apropiada del desempeño.

ACCION DE MEJORA 6: Definición de un plan anual de capacitación que recoja las necesidades de formación y permita plantificar los eventos.

RESULTADO: El esquema trazado para el manejo del plan anual de capacitación ha facilitado la planificación de los eventos, la evaluación de la formación y la retroalimentación.

ACCION DE MEJORA 7: Definición de una actividad de seguimiento al desarrollo de personal trazado para cada colaborador.

RESULTADO: El seguimiento permite hacer la retroalimentación requerida para valorar la efectividad de las acciones tomadas.

ACCION DE MEJORA 8: Nombramiento del Coordinador de Talento Humano, quien se responsabilizó de los procesos de formación y la selección de personal.

RESULTADO: La selección de personal se realiza internamente lo cual ha redundado en mayor control sobre el proceso, disminución del tiempo entre la requisición y la contratación y ahorro del dinero invertido en la realización del proceso por parte de terceros. Además los eventos de capacitación se planifican y organizan, contando con un mayor número de participantes.

ACCION DE MEJORA 9: Definición de indicadores para cada subproceso, estableciendo una plantilla de fácil manejo.

RESULTADO: Los indicadores han permitido realizar seguimiento sobre la eficacia de los subprocesos, facilitando la gestión del mejoramiento.

ACCION DE MEJORA 10: La conservación de las hojas de vida de los procesos de selección.

RESULTADO: Se agilizan los procesos de selección, al tener personal ya evaluado que cumple con los requisitos del perfil de un cargo para otro proceso de selección.

ACCION DE MEJORA 11: La realización de la Bitácora de Personal, la cual recoge los perfiles de los cargos y los registros de formación que evidencian su cumplimiento. (Ver Manual de Usuario en el Anexo D)

RESULTADO: Se agiliza la búsqueda de la información relacionada con el perfil de los cargos y los registros apropiados de las competencias en educación, formación, experiencia y habilidades.

4.8 ESTADO ACTUAL DE LOS SUBPROCESOS

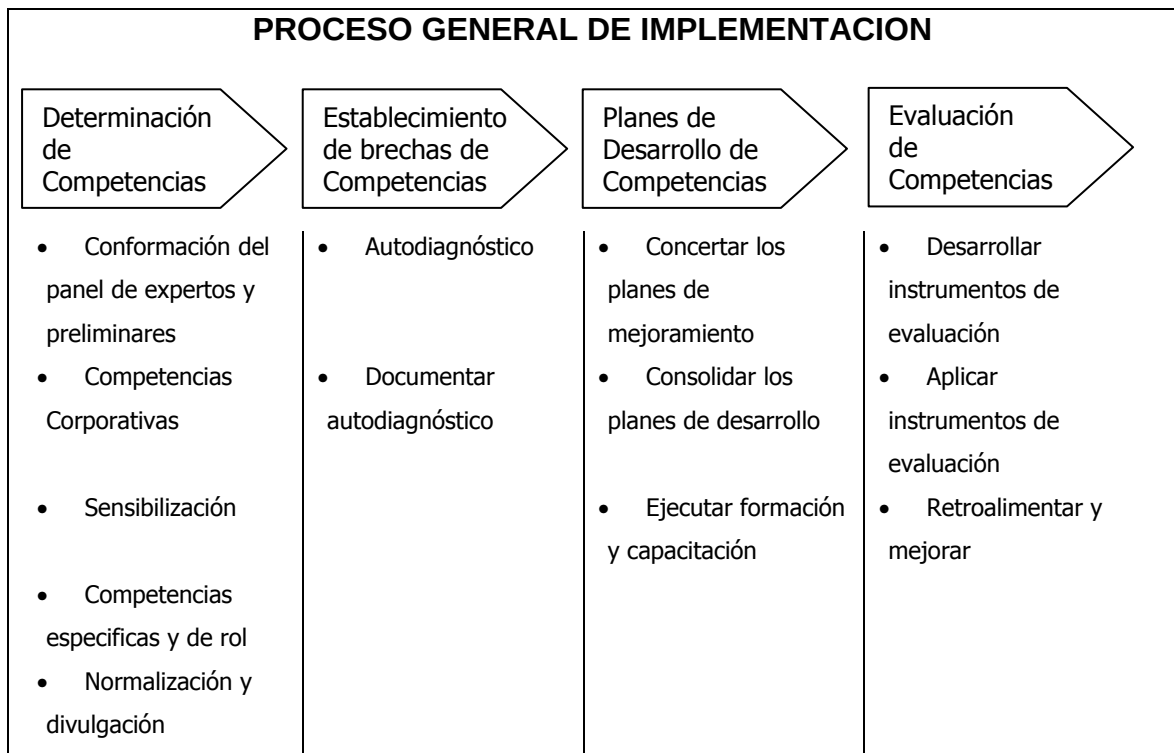
Al finalizar por parte del autor la ejecución del proyecto, los subprocesos han quedado estandarizados; junto con los demás documentos, se han subido al Software ISOLUCION para garantizar que los implicados tengan acceso. Como los subprocesos están trazados desde la perspectiva PHVA, incluyendo actividades para cada etapa del ciclo, se ha garantizado el mejoramiento continuo dentro del subproceso, para lograr esto se realiza seguimiento a los indicadores señalados.

5. MODELO APLICADO A LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS

5.1 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El modelo de gestión por competencias es la oportunidad de gestionar el mejoramiento del personal de la organización, rompiendo los esquemas tradicionales de evaluación del desempeño. Aunque la intención de la organización es aplicar el modelo en lo correspondiente al desarrollo del personal, el alcance del proyecto se limitó a la Determinación y Normalización, las etapas iniciales del modelo, posteriormente se llevarán a cabo las etapas siguientes.

Figura 9. Proceso de implementación del modelo de competencias



Fuente: HERRERA, Álvaro, MOSQUERA GÓMEZ, Edgar, ROSERO AGUILAR, William. MODELO APLICADO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS A PARTIR DE EXPERIENCIAS EN EL VALLE DEL CAUCA. Universidad del Valle, 2004.

5.2 CONFORMACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS Y PRELIMINARES DEL MODELO

5.2.1 Iniciación del Modelo

Como resultado de la evaluación de los procesos y en búsqueda de garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad en términos del establecimiento del perfil competitivo de los cargos, el modelo de gestión por competencias no solo es aplicable para este fin sino que encamina la gestión del talento humano hacia el desarrollo del personal. Es así como Gestión Humana y Servicios de Apoyo de Comfenalco, encargada de estos procesos, recibió con agrado la propuesta realizada por el estudiante en práctica autor del proyecto y decidió implementarla.

Una vez tomada la decisión se contactó a la empresa Creatividad y Desarrollo para obtener respaldo de personal experto en la implementación del modelo. De igual forma la sicóloga destina por la ARP, con formación en Competencias, se vinculó al proyecto.

5.2.2 Conformación del Panel de Expertos

La aplicación del modelo requiere la conformación de un equipo que se encargue de direccionar las diferentes actividades comprendidas en él, garantizando que los resultados obtenidos sean concordantes con los objetivos y la naturaleza de la organización.

El panel de expertos quedó conformado por las siguientes personas:

- Lidia Ayde Grandas, Jefe de Gestión Humana y S.A.
- Diana Marcela Sanabria, Coordinadora de Talento Humano.

- Jackeline Tavera Vanegas, Delegada de Auditoria.
- Claudia Serrano, Psicóloga organizacional ARP Colmena.
- Diego Fernando Cupabán, Estudiante de Ingeniería Industrial, Coordinador y autor del Proyecto.
- Doris Amparo Barreto, Psicóloga organizacional, Asesora de la firma Creatividad y Desarrollo.

5.2.3 Definición de los preliminares del modelo

La primera labor del panel de expertos fue establecer el marco de referencia para el modelo, el cual implicó definir las variables preliminares que facilitan su implementación, permitiendo delimitar los hallazgos del proceso de determinación. Luego, teniendo en cuenta la capacidad de gestión de la organización así como la naturaleza de su negocio, se definieron las siguientes variables:

- DEFINICIÓN DE COMPETENCIA. El concepto de competencia aplicado a la Caja fue: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, en términos de conductas observables cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.
- TIPOS DE COMPETENCIA. Se consideraron tres tipos de competencia:
CORPORATIVA: Presentes en todos los cargos de la organización.
DE ROL: Según el tipo o naturaleza del cargo. Existen dos roles: Con personal a cargo / Sin personal a cargo.
ESPECÍFICAS: De cada cargo en particular.

- NUMERO DE COMPETENCIAS POR TIPO. Se determinó asignar a los cargos un máximo de cinco competencias por cada tipo, considerando idealmente: 5 corporativas, 3 de rol y 3 específicas.
- NIVELES DE COMPETENCIA. Como los indicadores conductuales de cada competencia deben discriminarse por nivel, se definieron cuatro niveles de competencia por considerarse un número apropiado para la gestión de las competencias.

Estos niveles no hacen referencia a la calidad del desempeño de un cargo, se usan para diferenciar la complejidad de responsabilidades entre cargos que deben tener la misma competencia.

- NUMERO DE COMPETENCIAS POR TIPO. Para cada nivel de cada competencia se disponen indicadores conductuales, los cuales son comportamientos observables que ponen en evidencia la presencia de la competencia en un mismo grado de actuación. Se han determinado para cada nivel de competencia tres indicadores conductuales.

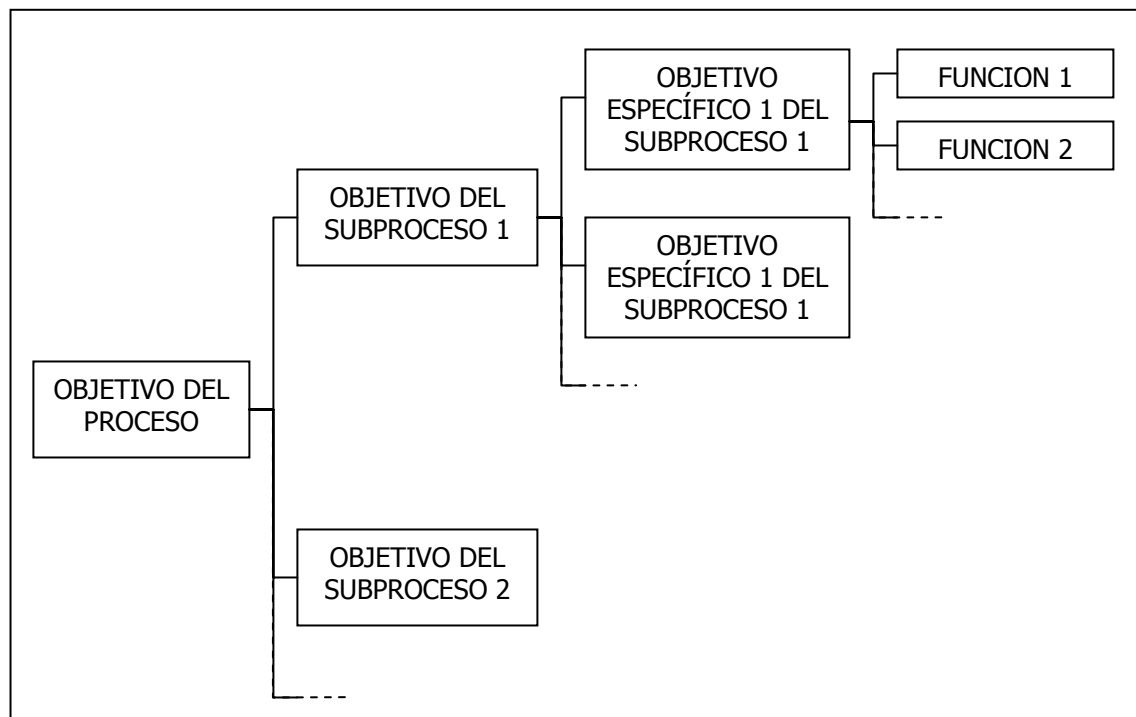
5.2.4 Análisis Funcional

El análisis funcional es una metodología aplicada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva, esta metodología se utilizó en el proyecto solo para la definición del diccionario preliminar de competencias de la organización, utilizándose además como referencia para validar los hallazgos realizados mediante la aplicación de otra metodología, la entrevista de eventos conductuales.

La realización del análisis funcional se basó en los objetivos trazados para los subprocesos, realizando el despliegue propio hasta encontrar los aportes individuales, traducidos en funciones de un cargo en particular. De esta forma el uso del análisis funcional permitió relacionar los procesos con las competencias que finalmente se definieron.

En la figura 10, se muestra el esquema del análisis funcional aplicado a la Caja.

Figura 10. Esquema del análisis funcional



Fuente: Autor

En el Anexo E se extrae una parte del análisis funcional, teniendo en cuenta que esta información ha sido considerada por Comfenalco de manejo confidencial.

5.2.5 Diccionario preliminar

En el panel de expertos se estableció un diccionario preliminar conformado por 22 competencias, partiendo del análisis funcional; se definieron los conceptos y los cuatro niveles correspondientes. Las competencias de este diccionario preliminar brindan un marco de referencia para los hallazgos en las entrevistas:

1. Orientación al cliente
2. Compromiso institucional
3. Trabajo en equipo
4. Comunicación asertiva
5. Orientación al logro
6. Disposición al cambio
7. Liderazgo participativo
8. Desarrollo de personas
9. Pensamiento estratégico
10. Capacidad de planificación y seguimiento
11. Capacidad para aprender
12. Iniciativa
13. Organización y atención al detalle
14. Relaciones públicas
15. Búsqueda de información
16. Habilidad analítica
17. Capacidad de negociación
18. Creatividad e innovación
19. Análisis numérico
20. Impacto e influencia
21. Sensibilidad interpersonal
22. Trabajo bajo presión

5.3 DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS

El análisis para la definición de las competencias corporativas se realizó partiendo del direccionamiento estratégico de la empresa, validando los hallazgos de una consultoría de Planeación Estrategia por parte de D&T Consultores y comparando

las competencias definidas anteriormente. Una vez elaborada la propuesta debía llevarse al Comité de Recursos Humanos (C.R.H.) para su aprobación.

5.3.1 Análisis del direccionamiento estratégico

Las competencias generales con las que debe contar todo el personal de la organización deben traducir, a comportamientos esperados, el deber ser de la organización y su estrategia. Luego, este principio implicó tomar como base la siguiente información:

- Misión y Visión
- Política y Objetivos de Calidad
- Objetivos estratégicos de los planes operativos de 2005
- Consultoría de Planeación Estratégica realizada por Delloite & Touche
- Competencias anteriores

Revisando los elementos renuentes de este direccionamiento, así como los hallazgos de la consultoría que aún se mantenían vigentes en la Caja, se elaboró una propuesta.

5.3.2 Propuesta inicial

Las competencias corporativas definidas fueron seis. Aunque se pretendía mantener un número máximo de cinco por tipo, se consideró que el grupo obtenido es indispensable para garantizar, en todos los niveles de la organización, un desempeño exitoso. En la figura siguiente se presenta un paralelo con respecto a las competencias anteriores.

Figura 11. Paralelo de las competencias corporativas

ANTES	AHORA	OBSERVACIONES
INTEGRIDAD		Se eliminó, no es fácilmente medible, se incluye en los valores corporativos.
ACTITUD DE SERVICIO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Cambió de nombre, se complementa el concepto.
COMPROMISO	COMPROMISO INSTITUCIONAL	Se complementó nombre y concepto.
DISCIPLINA		Se eliminó, no es fácilmente medible, se incluyó en los valores corporativos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ORIENTACIÓN AL LOGRO	Se complementa el concepto
	TRABAJO EN EQUIPO	Anteriormente fue de rol, ahora se asume Corporativa.
	COMUNICACIÓN ASERTIVA	Anteriormente fue de rol, ahora se asume Corporativa, complementando el concepto.
	DISPOSICIÓN AL CAMBIO	Nueva y considerada fundamental por los cambios del entorno.

Fuente: Autor

Conceptos de las competencias corporativas actualizadas:

ORIENTACION AL CLIENTE: Es la capacidad de enfocar las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, a través de acciones que permitan conocer, descubrir y solucionar los problemas dentro del marco legal y de las políticas institucionales.

COMPROMISO INSTITUCIONAL: Alto sentido de pertenencia, que permita comprometerse permanentemente con la institución, orientando sus esfuerzos en la consecución de objetivos y metas definidas en la caja.

TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad de establecer relaciones interpersonales efectivas orientadas hacia la consecución de metas comunes, generando un ambiente de trabajo favorable.

COMUNICACIÓN ASERTIVA: Capacidad para expresar de forma clara, veraz y efectiva información, ideas y opiniones a través del lenguaje oral, escrito y corporal, escuchando activamente, preguntando y comprendiendo de forma efectiva al otro.

ORIENTACIÓN AL LOGRO: Es la tendencia a alcanzar resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, dentro del direccionamiento estratégico de la Caja.

DISPOSICIÓN AL CAMBIO: Es la capacidad de adaptarse favorablemente a los diferentes contextos, situaciones, medios y personas, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar los objetivos estratégicos de la Caja.

5.3.3 Revisión y aprobación

A través de la Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo se llevó al Comité de Recursos Humanos las competencias corporativas definidas con sus niveles; una vez presentadas, el Comité generó la discusión al respecto, dando como resultado la aceptación de todas las competencias.

5.4 SENSIBILIZACIÓN

La implementación del modelo de gestión por competencias, así como de cualquier iniciativa de gran impacto en la organización, requiere garantizar que todo el personal tenga conocimiento a respecto y se genere la conciencia necesaria para lograr la vinculación participativa.

5.4.1 Programación de las jornadas

Las jornadas de sensibilización, donde se presentó la conceptualización de competencia, el modelo de gestión y las competencias corporativas definidas y aprobadas, se realizaron en diferentes momentos y enfocadas a los diferentes actores de la organización.

Equipo Directivo Estratégico: Se realizó una presentación ante el E.D.E. cuyo objetivo no solo fue presentar el proyecto como tal y las competencias corporativas, sino convencer de la importancia y ventajas del modelo para lograr el compromiso y la participación del más alto organismo de dirección interno.

Jefes de Departamento, Coordinadores y Administradores: Se programaron tres jornadas, donde se invitó a todo el personal que fuese jefe de área. En la sensibilización se recalcó la importancia del papel que juega el jefe inmediato en el desarrollo de sus colaboradores.

Personal Operativo: Se llevaron a cabo tres reuniones con los colaboradores que no tienen personal a cargo de la Sede Administrativa, Cuatro reuniones con el personal de Salud y dos en el Mercomfenalco de la 27.

Unidades Integrales de Servicios en provincia: De la sensibilización en provincias se responsabilizó a cada una de las coordinadoras, enviando el material correspondiente.

5.4.2 Material utilizado para la sensibilización

Presentación: Diapositivas que sintetizan la información presentada en la sensibilización. Ver Anexo F.

Folleto de resumen: Con el fin de brindar a todos los colaboradores material para reforzar la presentación y garantizar la familiarización necesaria con el concepto de competencia, se diseñó y se hizo entrega de un folleto, el cual incluía un cuestionario que ayudó a conseguir este objetivo. Ver Anexo G.

5.4.3 Evaluación de la Sensibilización

La sensibilización fue evaluada a través del Formato de evaluación de la capacitación, donde cada colaborador capacitado valoraba el criterio según su experiencia, obteniéndose los resultados que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Calificación de la sensibilización

CRITERIO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Trato por parte de la organización		42%	25%	33%
La calidad y la cantidad de información:	9%	64%	27%	
Material y ejercicios utilizados para facilitar el aprendizaje:		80%	10%	10%
Aula:		23%	46%	31%
Interés mostrado por el expositor hacia el aprendizaje:		67%	25%	8%
Dominio del tema por parte del expositor:		31%	46%	23%
Claridad:		46%	46%	8%
La imagen (arreglo personal, actitud) del expositor:		38%	46%	16%
Respuestas a dudas:		60%	30%	10%
Puntualidad del expositor:		33%	8%	59%
Cumplimiento de expectativas:	8%	46%	23%	23%
Valoración promedio en puntos 8.6 sobre 10				

Fuente: Autor

De esta forma se evidencia que las jornadas de sensibilización cumplieron con el objetivo propuesto.

5.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La metodología usada para obtener la información que permitió establecer las competencias específicas de cada cargo en la organización fue la entrevista focalizada, la cual permitió a través de la realización de preguntas claves, evidenciar las competencias en situaciones de éxito y la falta de estas en situaciones poco exitosas en el desempeño del trabajo.

5.5.1 Diseño de las entrevistas

Las entrevistas requieren seguir un enfoque preciso para lograr evidencia de comportamientos propios de una competencia; este enfoque consiste en basar los hallazgos en situaciones reales, sucedidas en el puesto de trabajo según la metodología STAR¹⁷.

Esta metodología se aplicó en la formulación de las preguntas, con el fin de clarificar situaciones que fuesen evidencia significativa para cada competencia y nivel de calificación sugerido por el entrevistado. Para recoger estos registros se diseñó el formato de entrevista del Anexo H; este formato no sigue los modelos de registro de eventos exitosos y no exitosos, sino que recoge la síntesis de cada situación, que el entrevistador ha sabido promover, partiendo de la función para

¹⁷ Metodología aplicada para los hallazgos de la entrevista que señala definir la competencia solo si se puede evidenciar una Situación, Tarea, Acción y Resultado presentado por el entrevistado.

obtener los criterios que indican que la función se cumple con éxito y las conductas relacionadas.

La entrevista se dividió en dos momentos según la información solicitada:

- Cuantificación de competencias corporativas: Se le dio a conocer el concepto y las definiciones de cada nivel al entrevistado, después de haberlos revisado se le solicitó ubicar a su cargo dentro de un nivel. La justificación del nivel propuesto se validó con las estrellas completas*.
- Competencias específicas: Una vez cumplido el primer momento, se preguntó al entrevistado cuales eran las responsabilidades críticas de su cargo. Posteriormente, se cuestionó sobre otras competencias que él pudiera considerar como necesarias para el cumplimiento exitoso de esas responsabilidades, si la competencia estaba incluida dentro del diccionario preliminar, se continuaba al igual que con las corporativas, si no era así se recogía la información necesaria para, en el análisis posterior, ubicar el nivel.

5.5.2 Programación y aplicación de entrevistas

La entrevista se aplicó a una muestra de los colaboradores con personal a cargo. Teniendo en cuenta que existen cargos con responsabilidades similares, se entrevistó a la persona con mejor evaluación de desempeño. En esta entrevista se solicitó información sobre los cargos bajo la responsabilidad de cada entrevistado; solo se entrevistaron cargos de los niveles operativos considerados críticos en la prestación del servicio o por estar presentes en varias áreas de la empresa.

Las entrevistas se programaron según la siguiente tabla:

Tabla 4. Programación de entrevistas

CARGO DEL ENTREVISTADO		CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	CARGOS EQUIPARABLES
1	Secretario general	P. de Apoyo – Jurídica	
2	Auditor Interno		
3	Jefe de Planeación		
4	Jefe de Informática y Tec.		
5	Jefe de Mercadeo Corporativo	P. de Apoyo – Mercadeo Corporativo	
6	Jefe de Gestión Humana y S.A.	Auxiliar de Nómina	
7	Subdirector Financiero	P. de Apoyo Costos y Presupuestos	
8	Subdirector Salud		
9	Subdirector Mercadeo Social		
10	Subdirector Servicios Sociales	Jefe Dpto. Ss Descentralizados (Vacante)	
11	Jefe Dpto. de Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	
12	Jefe Dpto. de Ss Generales	Auxiliar de Archivo y Correspondencia, Aux. Ss Generales, Aux. Tec. Control y Monitoreo, Celador, Conductor, Mensajero.	
13	Jefe Dpto. de Contabilidad	P. de Apoyo – Contabilidad, Auxiliar Contable	Jefe Dpto. de Aseguramiento de Aportes, Jefe Dpto. de Subsidio.
14	Tesorera	Auxiliar de Tesorería	
15	Jefe Dpto. de Seguridad Social	Delegado de Participación Social	

CARGO DEL ENTREVISTADO		CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	CARGOS EQUIPARABLES
16	Jefe Dpto. de Garantía de Calidad	Profesional Red de Ss, Prof. Mejoramiento Red de Ss.	
17	Jefe UMO	Aux. Odontología, Aux. Enfermería, Higienista Oral, Aux. Farmacia, Regente de Farmacia.	Jefe Clínica
18	Jefe Dpto. de Educación Formal		Jefe Dpto. de Educación No Formal
19	Jefe Dpto. de Compras		Jefe Dpto. de Ventas
20	Jefe Dpto. de Recreación		Jefe Dpto. de Turismo
21	Jefe Oficina Atención al Cliente		
22	Coordinador de Proyectos y Recursos tecnológicos	Analista de Recursos, Analista Desarrollador, Aux. Help Desk, Aux. Programador.	Coordinador Servicio al Usuario Interno, Coord. Atención al Cliente, Coordinador Ingeniería de Software.
23	Coordinador de Comunicación y Diseño	Aux. Diseño, Diseñador Gráfico	
24	Coordinador Mercadeo Empresarial		Coordinador Comercial Salud
25	Coordinador Suministros y Ss.	Analista de Compras Salud	
26	Coordinador Talento Humano	Recepcionista	
27	Coord. Crédito Social y Fonede	Analista de Crédito	Jefe Dpto. de Cartera
28	Coordinador Programas Preventivos		

CARGO DEL ENTREVISTADO		CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	CARGOS EQUIPARABLES
29	Coordinador Régimen Subsidiado		Coordinador Régimen Contributivo
30	Enfermera Jefe		
31	Profesional de Salud I		Profesional de Salud II, Profesional de S. Ocupa.
32	Coordinador Jardín	Docente, Aux. Jardín, Orientador Pedagógico.	Coord. IEC, Coord. Centro de Capacitación
33	Administrador Pto de Venta I	Auxiliar de Mercadeo, Cajero, Vigilante, Supervisor Pto. Venta	Admin. Pto de Venta II
34	Prof. de Apoyo Auditoria		Delegado de Auditoria, Auditor Calidad – Salud
35	Secretaria		Secretaria de Dpto., Secretaria Ejecutiva
36	Analista de Calidad		Analista de Inv. y Desarrollo, Analista de Estadísticas.
37	Asesor de Servicios		Asesor de Servicios – Salud
38	Trabajadora Social – Talento Humano		T. Social - Vivienda, T. Social - Financiera
39	Analista de cuentas		
40	Auxiliar Administrativo		

Fuente: Autor

5.5.3 Hallazgos

- Se obtuvieron los niveles y la justificación correspondiente de las competencias corporativas, al igual que las competencias específicas por cargo.
- Las competencias renuentes en el rol de Personal a cargo fueron: Liderazgo participativo y Pensamiento Estratégico.

- Las competencias renuentes en el rol de Sin personal a cargo fueron: Capacidad de Aprender y Organización y Atención al Detalle.
- Los colaboradores creían que el cargo debería tener muchas competencias, pero se definieron por la calidad de las evidencias, las verdaderamente indispensables.
- Los colaboradores asumieron una relación entre jerarquía de cargo y niveles de competencia, la cual tuvo que empezarse a desmentir una vez detectada.
- Los colaboradores proponían un nivel alto de competencia para su cargo, pero gracias a la efectividad de la herramienta se ubicó a cada cargo en el nivel correspondiente.
- Algunos colaboradores manifestaron que no se hacían las cosas como se deberían hacer por falta de tiempo; en otras palabras las labores cotidianas no permitían explotar las competencias, ellos señalaban un nivel de ejecución de competencia por debajo del ideal.
- Por ser una competencia renuente en varios cargos, se incluyó en el diccionario final MANEJO DE INFORMACIÓN.

5.6 NORMALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN

Una vez finalizada la recolección de la información, se procedió con la normalización de las competencias, definiendo el Diccionario de Competencias de la Caja y vinculándolo como un documento del Subproceso de Administración de la Estructura Organizacional.

5.6.1 Diccionario de competencias de COMFENALCO SANTANDER

Este diccionario es el documento que recoge las competencias que se requieren en los cargos de la organización, producto del proceso de determinación efectuado en el proyecto.

Su contenido será referencia para definir los perfiles competitivos de los cargos y realizar las evaluaciones por competencia, además brindará elementos para la selección del personal. La responsabilidad de su actualización está a cargo de Gestión Humana, quien se encargará de poner a disposición el documento para el conocimiento de los colaboradores con el fin de gestionar el desarrollo.

En el Anexo I se muestra la presentación de una competencia en el diccionario.

5.6.2 Modificación de perfiles

Las descripciones de los cargos fueron actualizadas para contener en el campo definido, las competencias identificadas en los niveles descubiertos.

5.6.3 Divulgación de la información

La divulgación del diccionario y de los perfiles se realizó a través de ISOLUCION, comunicando mediante correo interno su ubicación por la red.

5.6.4 Etapas siguientes de la aplicación del modelo

El alcance del proyecto se limitó al primer proceso de la implementación del modelo, la Determinación de Competencias, debido al tiempo disponible para la ejecución del mismo. La empresa debe ahora garantizar la continuidad del modelo, procediendo con el autodiagnóstico de competencias y las subsiguientes etapas para lograr el objetivo propuesto, un cambio de enfoque en la gestión del desarrollo que contribuya directamente al mejoramiento de la organización.

6. DISEÑOS METODOLOGICOS PROPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN Y EL MANEJO DE LA CAPACITACIÓN

6.1 LA GESTIÓN DEL DESARROLLO

La gestión del desarrollo está contenida en los subprocesos 8.3. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano y 8.4. Gestión de Desarrollo del personal, los cuales fueron levantados y estandarizados. Dentro de la caracterización de estos subprocesos no se incluyen metodologías específicas para la aplicación de la evaluación y el manejo de los planes del desarrollo debido a que estas han tenido varios cambios por el constante replanteamiento del modelo de gestión del talento humano.

Con la adopción del Modelo de Gestión por Competencias y en concordancia con los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad, se planteó una metodología que facilita la generación de los planes de desarrollo por empleado. Teniendo en cuenta los resultados de la metodología aplicada el año anterior, en la que se realizó un primer acercamiento a una evaluación por competencias, se definieron los siguientes factores determinantes para lograr la aplicación de una metodología apropiada:

- Conceptualización efectiva del contenido de la evaluación.
- Relaciones directas y justificadas entre valoración, brechas y acciones de mejoramiento.
- Cumplimiento de plazos para las entregas.
- Realización del seguimiento.
- Actualización de datos.

HERRAMIENTA DE EXCEL

En primera instancia se concibió diseñar una metodología que pudiera ser aplicada a través de un documento electrónico de Excel, lo cual tiene las siguientes ventajas sobre la metodología usada en años anteriores:

- Entrega y recepción rápida de la información (Envío a través de la Intranet).
- Mayor información en el campo visual de un pantallazo para entrega de instrucciones precisas (Mediante el uso de Comentarios en las Celdas).
- Búsqueda más eficiente de los datos (Mediante el uso de Auto filtros).
- Reducción de papeles.

Este libro de Excel contiene información y tablas que sintetizan la metodología y permiten recoger los tres momentos que se distinguen en la ejecución de los procesos de gestión de desarrollo: Revisión Anual, Seguimiento y Cierre. Con el fin de organizar los informes, el documento electrónico consta de cinco hojas:

1. INSTRUCCIONES, en esta hoja se especifican con claridad las instrucciones para diligenciar los campos solicitados en el documento.
2. 1-EVALUACIÓN, donde se realiza la valoración.
3. 2-PLAN DE DESARROLLO, se describen las brechas de competencia y las acciones para su eliminación.
4. 3-FORMACIÓN, para incluir las necesidades de formación.
5. DICCIONARIO, contiene el diccionario de competencias, Aunque los conceptos se incluyeron como comentarios en la hoja 1-EVALUACION, se dispone esta hoja para realizar consultas directamente.

A continuación, en cada una de las etapas, se muestran las tablas contenidas en las hojas anteriormente mencionadas.

6.2 REVISION ANUAL

Esta etapa se realiza al finalizar el año, en el mes de Noviembre, con el fin de realizar la evaluación del desempeño que ha tenido el colaborador durante el año que termina y planificar las acciones de mejoramiento a emprender el año siguiente.

6.2.1 Evaluación

Consiste en realizar una valoración de la competencia presente en el personal frente a los niveles definidos para el cargo en el proceso de determinación. Para esto se presentan las competencias en el nivel que le corresponde al cargo, las cuales cuentan con definición, el significado de cada nivel e indicadores conductuales que refieren a los comportamientos esperados en el nivel de competencia.

PASOS

6. El jefe cita a su colaborador para hacer la valoración conjuntamente, partiendo del autodiagnóstico.
7. El jefe explica a su colaborador la metodología de evaluación y el proceso de gestión de desarrollo en general.

8. Se realiza lectura del concepto de competencia, y se procede a ubicar al colaborador según su desempeño en un nivel; para esto se deben revisar los indicadores conductuales y la definición de cada nivel.
9. Cuando ingresa un nuevo colaborador a un cargo debe realizarse esta evaluación al final del periodo de prueba.

TABLA DE EVALUACIÓN

AREA:	COMPETENCIA 1					COMPETENCIA 2					...
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
CARGO 1											
Colaborador 1 del Cargo 1			X							X	
Colaborador 2 del Cargo 1											
CARGO 2											
Colaborador 1 del Cargo 2			X				X				

La tabla se entrega con el nombre del área correspondiente, sus cargos, colaboradores y solo las competencias que apliquen a uno o varios cargos del área. Las celdas que contienen los nombres de las competencias, así como las que contienen los niveles, tienen la definición a manera de Comentario*, de esta forma al poner el cursor sobre la casilla, se podrá consultar rápidamente.

El cargo trae las competencias sombreadas hasta el nivel que debe presentar según el perfil definido, entonces la evaluación consiste en marcar una X sobre el nivel de cada competencia que presenta el colaborador.

6.2.2 Planes de desarrollo

Los planes de desarrollo consisten en la formulación de acciones tendientes a eliminar las brechas (Oportunidades de mejoramiento) que se hayan determinado en la evaluación de competencias y aquellas correspondientes a necesidades de formación según el perfil.

PASOS

1. En la reunión entre el jefe y su colaborador se comparan los niveles de competencia requerido y real para determinar en cuales competencias se presentan brechas, estas se traducen en oportunidades de mejoramiento.
2. En revisión del cumplimiento de perfil en formación pueden determinarse otras oportunidades de mejoramiento.
3. Para cada oportunidad de mejoramiento se establecen acciones que permitan acercar al nivel requerido de competencia o de formación, pueden considerarse la capacitación, el entrenamiento, talleres, jornadas especiales, rotaciones de personal, entre otras.
4. El jefe se encargará de velar con el cumplimiento de las acciones planeadas.

TABLA DEL PLAN DE DESARROLLO (PARTE 1)

AREA:	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	ACCIONES	FECHA	GH
Colaborador 1	1	1		
		2		
		...		
	2			
	...			
Colaborador 2	...			
....				

La tabla se entrega con el nombre del área y sus colaboradores, para cada uno de estos, según la evaluación realizada, se diligencian en la columna OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO, las brechas de competencia (diferencias entre el nivel de competencia del perfil y el real del colaborador), al igual que las brechas de formación; se ponen aparte siempre y cuando no se relacionen directamente con una competencia; por ejemplo si alguien que atiende usuarios no domina la legislación sobre subsidio familiar, esta brecha de formación afecta la competencia de orientación al cliente, luego debe incluirse la acción de formación en legislación sobre subsidio familiar dentro de la oportunidad de mejorar la competencia Orientación al cliente.

La evaluación no solicita un número específico de oportunidades de mejoramiento, se diligencia según los hallazgos. Puede presentarse que no exista ninguna, entonces se escribe en la casilla: "ninguna". Deben incluirse las oportunidades de mejoramiento que puedan generarse en el transcurso del año.

En la columna ACCIONES, deben registrarse las acciones planeadas para cubrir la oportunidad de mejoramiento, definiendo fecha de ejecución y anotando si

requiere apoyo o coordinación de Gestión Humana; si es así se marca una X en la Columna GH.

6.2.3 Formación

El plan anual de capacitación, es la programación de los eventos de formación que se llevarán cabo durante un año; inicia al recibir de parte de la evaluación, las necesidades de capacitación del personal en dos áreas:

- Técnica: referida a conocimientos.
- Humana: referida a las competencias.

El objetivo es garantizar cubrir con el presupuesto las capacitaciones más importantes para desarrollar al personal en las competencias que presentan alguna brecha. La información recolectada en la etapa de Revisión inicial, acerca de las necesidades de formación, facilita la planeación de los diferentes eventos a que haya lugar.

PASOS

1. Se registran las acciones que representan eventos de formación.
2. Se registran las necesidades de formación que parten de las diferencias con el perfil de formación.
3. El jefe debe entregar a Gestión Humana el documento diligenciado con todos los colaboradores del área, en cumplimiento de la fase de revisión anual.

TABLA DE FORMACIÓN

AREA:	C/E	H/T	COMPETENCIA INVOLUCRADA	TEMA	INTENSIDAD	FECHA	ENT O RESP	COSTO
Colaborador 1	1							
	2							
	...							
Colaborador 2								
....								
FORMACIÓN POR GRUPOS								
Grupo 1								
...								

La tabla se entrega con el nombre del área y sus colaboradores; en ella se consignan todas las actividades de formación (Capacitación o entrenamiento) planeadas para ejecutarse en el año; las acciones relacionadas en el plan de desarrollo que sean actividades de formación deben incluirse en esta hoja.

En la columna C/E, se anota la letra inicial dependiendo si la actividad es una capacitación o un entrenamiento, de igual forma en la columna H/T, si hace referencia a la formación humana o técnica. Se debe anotar la competencia involucrada, especificar el tema, la intensidad horaria y la fecha en que se requiere. Si se tiene conocimiento, anotar la entidad que podría brindar la capacitación o el responsable del entrenamiento y el costo que acarrearía.

En la parte inferior de la tabla se registran las actividades de formación que apliquen a un grupo de colaboradores, ya sean del mismo cargo o con similitud en labores.

6.3 SEGUIMIENTO

A mediados del año, debe realizarse el seguimiento de las acciones programadas evaluando los avances, las dificultades encontradas y las acciones que se emprenderán para alcanzar el logro de la acción propuesta.

TABLA DEL PLAN DE DESARROLLO (PARTE 2)

ACCIONES	SEGUIMIENTO		
	AVANCES	DIFICULTADES	ACCIONES Y/O SUGERENCIAS
Acción 1			
Acción 2			
...			

6.4 CIERRE

Al finalizar el año se realiza el cierre del plan de mejoramiento, esto es, evaluar el cumplimiento de las acciones trazadas y su eficacia para el cierre de la brecha. Este cierre puede darse antes de finalizar el año, cuando la acción ya haya sido ejecutada y se pueda comprobar su eficacia.

TABLA DEL PLAN DE DESARROLLO (PARTE 3)

ACCIONES	SEGUIMIENTO	
	¿CUMPLIDO?	OBSERVACIONES
Acción 1		
Acción 2		
...		

6.5 EFECTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN

La metodología propuesta requiere de un principio básico para garantizar que la evaluación y las demás etapas se logren aplicar, alcanzando el objetivo esperado para cada una; este principio es la participación del personal.

Este requisito de la metodología implica que los trabajadores de la Caja, tengan presente las siguientes habilidades:

- Compromiso de la Dirección con el desarrollo del personal de la organización.
- Compromiso de todos los colaboradores con el mejoramiento continuo incluyendo el nivel personal.
- Disposición a la crítica de todos los colaboradores para asumir de manera responsable las observaciones que sobre su desempeño se presenten.
- Seriedad, demostrada en valoraciones objetivas.
- Comunicación abierta y sincera, entre el jefe y su colaborador.

Si la organización logra contar con estas capacidades en el personal para la aplicación de la metodología, logrará cumplir con los objetivos de los subprocesos de una manera efectiva, lo cual redundará en mejoramiento de los procesos.

7. CONCLUSIONES

- Con el fin de dar respuesta a las verdaderas necesidades de la organización en cuanto a los procesos de gestión del desarrollo se refiere, se realizó un diagnóstico a través de la evaluación del cumplimiento actual de los procesos con respecto a las características esenciales, los objetivos de la organización y los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, obteniendo como resultado acciones de mejora que fueron incluidas en la caracterización de los subprocesos.
- La Caja adelantaba algunas actividades concernientes a la gestión del desarrollo; sin embargo estas no estaban documentadas como proceso, no se controlaban, ni se realizaba el seguimiento adecuado para medir su efectividad, no eran planificadas y por lo tanto adecuadas.
- Los procesos involucrados en la gestión del desarrollo se incluyeron dentro del alcance de los subprocesos definidos en la planeación del Sistema de Gestión de Calidad para la gestión del talento humano. De esta forma, se realizó la caracterización de los subprocesos al igual que el levantamiento de toda la documentación correspondiente, desde procedimientos hasta formatos.
- Los subprocesos documentados fueron estandarizados mediante un plan de implementación que incluía la disposición de la información, entrenamiento para el personal responsable y revisión del cumplimiento.
- Para realizar el registro de competencias, un requisito clave para el SGC, se desarrolló La Bitácora, un documento electrónico en Excel con una interfase

amigable a través de ventanas creadas en Visual Basic, lográndose tener la información actualizada y al alcance de manera rápida y ordenada.

- Debido a los continuos cambios en las metodologías de evaluación y planes de desarrollo y capacitación, no se incluyeron de manera específica dentro de la estandarización de los subprocesos. Así que, se diseñó una propuesta para el manejo de estas metodologías partiendo de la revisión anual, teniendo en cuenta las capacidades de la organización y el uso de herramientas para facilitar su aplicación.
- Las competencias definidas en la Caja con antelación al proyecto no eran adecuadas a la organización ni se estaban gestionando. Por tal razón se inició la aplicación de un modelo de gestión por competencias, del cual se efectuó el primer proceso, la Determinación. Resultado de este proceso se definieron las competencias de todos los cargos de la organización, especificando los niveles de presencia.
- Las competencias definidas representan el marco de referencia para los procesos de evaluación, formación y selección de personal, permitiendo contar con los criterios necesarios para garantizar efectividad.
- Para llevar a cabo el control sobre los subprocesos estandarizados del proceso de Gestión del Talento Humano, incluyendo los que no se contemplan en el alcance del proyecto pero que se desarrollaron simultáneamente, se definieron indicadores los cuales fueron caracterizados en compañía del responsable y se diseñó un documento electrónico para facilitar su actualización y consulta.

- El objetivo general del proyecto se cumplió, esto se puede evidenciar no sólo en los documentos que se han generado, sino en una disposición general hacia el cambio de enfoque en la gestión del desarrollo y los primeros resultados de un sistema planificado, participativo y coherente, los cuales se obtienen en la práctica, es decir, se observan en el cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores.

8. RECOMENDACIONES

- Gestión Humana debe realizar una revisión sobre la factibilidad de aplicar otros procesos a la gestión por competencias, dependiendo del desenvolvimiento del modelo en la gestión del desarrollo.
- Reforzar la conceptualización de competencia en el personal, realizando jornadas de sensibilización para garantizar que todos los colaboradores conozcan el significado de competencia y cómo funciona el modelo aplicado a la gestión del desarrollo en la Caja.
- Se requiere hacer una revisión periódica sobre la pertinencia de los indicadores que fueron definidos y sus metas, para realizar los ajustes correspondientes a los cambios generados en búsqueda del mejoramiento.
- Establecer estrategias de comunicación para emprender la ejecución de los procesos y la generación de los planes de desarrollo a fin de asegurar oportunidad en el cierre de brechas de competencia.
- Capacitar al personal Auxiliar de Nómina en el manejo de Excel, esto permitiría generar pequeñas herramientas muy valiosas para organizar los datos, incluyendo la modificación de La Bitácora.
- Diseñar planes de carrera para los cargos de la organización, y realizar los procesos de concurso interno de manera más frecuente, ya que facilitando el desplazamiento de personal a través de la organización se motiva y se obtiene personal con mayor conocimiento de la organización.

- Generar nuevos espacios de participación de personal, aprovechando la generación del equipo primario del área para discutir las sugerencias presentadas con referencia al manejo del talento humano en la empresa.
- Apoyar la gestión del desarrollo acompañada de la parte de clima organizacional, con el fin de tomar acciones tendientes a mejorar aspectos del bienestar del colaborador que impidan hacer un cierre de brecha de competencia.
- Agilizar el proceso de formación para los colaboradores en búsqueda de una mejor gestión de las acciones de desarrollo propuestas de acuerdo a la valoración de las competencias reales presentadas, que permita brindar este proceso en forma continua durante todo el año. Igualmente asegurando una partida representativa de recursos dentro del presupuesto.
- Involucrar ampliamente a los colaboradores con personal a cargo en las actividades de desarrollo de su personal, generando conciencia de que la gestión del desarrollo nace en cada una de las áreas y es responsabilidad del jefe garantizarlo.

BIBLIOGRAFÍA

HERRERA, Álvaro, MOSQUERA GÓMEZ, Edgar, ROSERO AGUILAR, William. MODELO APLICADO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS A PARTIR DE EXPERIENCIAS EN EL VALLE DEL CAUCA. Universidad del Valle, 2004.

ALLES, Martha Alicia. DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Buenos Aires: Granica, 2004.

SENA. Dirección de Formación Profesional, Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral. Bogotá, 2002.

MsC CEJAS YANES, Enrique. Modelo cubano para la formación por competencias laborales: Una primera aproximación. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional "Héctor A. Pineda Zaldívar" (ISPETP) La Habana, 2004.

CERNA, JUAN CARLOS. Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Solución Corporativa consultores. Buenos Aires, 2004.

AZMOUZ, Jose L., DIAZ, Maria A., FASENDA, Jose A., MONTEVERDE, Mariana, TEXEIRA, Lino. Mejoramiento continuo. Universidad Bicentennial de Aragua. Escuela de Administración de Empresas. San Joaquín de Turmero. Octubre, 1998.

SECRETARÍA DEL CONSEJO DEL TESORO DE CANADÁ. COMISIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL CANADÁ. Marco de Trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá. 1999.

ICONTEC. Norma ISO 9001:2000.

ICONTEC. Norma ISO 10015.

SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN DE COMPETENCIAS EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (5º : 2004 : Bogotá). Memorias del V Seminario de Administración de Competencias en un Sistema de Gestión de Calidad. Bogotá Icontec, 2004. 5 v.

SEMINARIO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN COMPETENCIAS. (1º : 2004 : Bucaramanga). Memorias del I Seminario de Desempeño Organizacional basado en Competencias. Bucaramanga: JANNE, Margarita Rosa, VALLEO, Rocío, 2004. 1 v.

ZUÑIGA, Fernando Vargas. Competencias en la formación y competencias en la Gestión del Talento Humano: Convergencias y desafíos. Consultor Cinterfor/OIT. Agosto, 2002. www.cinterfor.org

MSc VALLE LEON, Isel. Sobre competencias laborales. www.monografias.com Abril, 2005.

CINTEFOR/OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. www.cinterfor.org. Junio, 2005.

Gestión de procesos. Página Web:

[Http://personales.jet.es/amozarrain/index.html](http://personales.jet.es/amozarrain/index.html), actualizada 15/01/04.

Gestión por procesos. Página web de ERIT: <http://www.erit.org>.

<http://www.comfenalcosantander.com.co>

ANEXO A. MATRIZ DE INTERACCIONES

	8.1	8.2	8.3	8.4	8.8	Otro
8.1		SAL/: Novedad de contratación. Hoja de Vida, Contrato y Soportes. Evaluación del periodo de prueba.	SAL/: Necesidad de entrenamiento. Evaluación del periodo de prueba.			SAL/: COMUNICACIONES, Circular de los concursos.
8.2					SAL/: Certificación de la formación interna (capacitación).	INT/: ADMINISTRACION DE LA CONTABILIDAD, Cuadratura de Nómina.
8.3			SAL/: Plan anual de capacitación.	INT/: En la evaluación del personal debe evaluarse la efectividad de la capacitación recibida.		
8.4						
8.8	SAL/: Formato de requisición de personal (Cargo nuevo). Perfiles de cargos.	SAL/: Cambios en la estructura organizacional. Cambios en nombres de los cargos	SAL/: Perfiles de cargos.			

SAL/: Salida del subproceso descrito en la fila hacia el subproceso descrito en la columna. INT/: Interacción

ANEXO B. DESCRIPCIONES DE CARGOS DE GESTIÓN HUMANA

Auxiliares de Nómina

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de Nómina
DEPENDENCIA	Gestión Humana y Servicios de Apoyo
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Ninguno

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Recopilar, tramitar y diligenciar la información laboral para contratar, procesar salarios y liquidaciones de los empleados de la Caja.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Procesar, controlar, verificar la liquidación de nómina y de prestaciones sociales legales y extralegales del personal contratado directamente por la Caja. Incluye la aprobación de la Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Corporativas Orientación al cliente. Compromiso institucional. Trabajo en equipo. Comunicación Asertiva. Orientación al logro. Disposición al cambio. De rol Capacidad de Aprendizaje. Organización y Atención al detalle. Específicas Análisis numérico.
Procesar la cuadratura mensual de acumulados (nómina) con contabilidad	
Procesar y revisar las novedades y diligenciar las planillas relacionadas con el Sistema de Seguridad Social.	
Liquidar y diligenciar anualmente las planillas de los fondos de cesantías.	
Diligenciar certificados de Retención en la Fuente.	
Verificar y procesar las novedades que afecten la nómina del personal.	
Elaborar los contratos de trabajo de vinculación directa con la Caja.	
Revisar, liquidar y tramitar los pagos de vacaciones y las liquidaciones parciales de cesantías.	
Realizar mensualmente los informes de ingreso y desvinculación de empleados contratados directamente por la Caja.	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato	

Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
	Subp. Administración de personal y compensación. Subp. Selección y contratación de personal Subp. Administración de la Estructura Organizacional.

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con el departamento de Contabilidad y Tesorería para trámites, informes y cuadraturas. Empleados de la Caja.
COMITÉS
Comité de Recurso Humano.
RELACIONES EXTERNAS
Bancos, Fondos de pensiones y cesantías, EPS´s, Sena. Entidades públicas y privadas con las que se requiere el contacto por trámites y servicios prestados al personal de la Caja.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Organización y control de fechas para efectuar cada proceso de liquidación. Emisión de certificados a quien lo solicite. Cartas Oficina de Trabajo. Trámite de cartas de terminación de contratos.
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
Determinar la fecha límite de nómina. Coordinación de descuentos para nómina. Liquidación de cesantías.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Técnico en relaciones industriales SENA o Tecnólogo en Contaduría o Administración.

6.2 FORMACION

Conocimientos en Administración Técnica de Salarios, Prestaciones sociales teoría y práctica de su liquidación, Relaciones Humanas. Conocimiento de la ley de Seguridad social, Leyes laborales Conocimiento del software de escritorio

6.3 ENTRENAMIENTO

Software de nómina (40 horas)

6.4 EXPERIENCIA

Dos años en cargos similares.

6.5 RESPONSABILIDADES

DINERO: No responde.
INFORMACIÓN: Procesos judiciales, asignación salarial y hojas de vidas de empleados.
EQUIPOS Y MAQUINAS: Equipo de cómputo, máquina eléctrica, calculadora, teléfono (15 SMLMV).

Elaboró: Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Revisó: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo.
Aprobó: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Fecha Actualización: Junio de 2005

Trabajadora Social - Talento Humano

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Trabajadora Social - Talento Humano
DEPENDENCIA	Gestión Humana y Servicios de Apoyo
CARGO AL QUE REPORTA	Coordinador de Talento Humano
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Ninguno

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Planificar y desarrollar programas que proporcionen un mejor ambiente a nivel individual y de grupo en sus relaciones laborales, familiares y personales, en el aspecto emocional, recreacional, deportivo, cultural y social.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Coordinar y ejecutar las diferentes actividades y programas de Bienestar Social de la Caja.	Corporativas Orientación al cliente. Compromiso institucional. Trabajo en equipo. Comunicación Asertiva. Orientación al logro. Disposición al cambio.
Programar, desarrollar y evaluar visitas domiciliarias a los empleados de la Caja.	
Elaborar, controlar y tramitar los auxilios monetarios y/o en especie que brinda la Caja a todos sus empleados.	
Elaborar y presentar todos los informes estadísticos y de gestión que le sean solicitados por su jefe inmediato.	
Realizar asesoría personalizada a los colaboradores de la Caja para dar solución a sus inquietudes y problemas laborales, familiares e individuales.	De rol Capacidad de Aprendizaje. Organización y Atención al detalle.
Solicitar y coordinar la selección y entrega de dotación laboral al personal que por Ley le corresponda.	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Específicas Sensibilidad interpersonal.

Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
Sub. Bienestar Social	Sub. Selección y contratación de personal

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con todo el personal de la Caja.

COMITÉS
Copaso. Dotación. Deportes.
RELACIONES EXTERNAS
Proveedores, Fondos de pensiones, ISS, Sena, familiares del personal.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Realización de visitas domiciliarias. Compra de elementos como medicamentos para el botiquín de la Sede Administrativa y todo tipo de tramites interinstitucionales.
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
Aprobaciones de auxilios de personal, becas y sobrecupos de créditos.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Trabajadora Social con especialización en asesoría familiar.
--

6.2 FORMACION

Conocimiento en software de escritorio. Conocimientos en Salud Ocupacional. Conocimientos en orientación familiar.
--

6.3 ENTRENAMIENTO

Conocimiento amplio de los reglamentos y manuales de la Caja (27 Horas).
--

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo un año en cargos similares.

6.5 RESPONSABILIDADES

DINERO: Ninguno.
INFORMACIÓN: Situación familiar, laboral y personal de empleados.
EQUIPOS Y MAQUINAS: Equipo de cómputo, Terminal, calculadora (14 SMLMV).

Elaboró: Gestión Humana y Servicios de Apoyo.	Revisó: Coordinador de Talento Humano
Aprobó: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Fecha Actualización: Junio de 2005

Coordinador Talento Humano

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Coordinador Talento Humano
DEPENDENCIA	Gestión Humana y Servicios de Apoyo
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Trabajadora Social(1), Recepcionista (2), Aprendiz Sena (16)

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Dar soporte a las diferentes dependencias de la caja para lograr una gestión humana exitosa; velando por el bienestar, desarrollo y estabilidad de todos sus colaboradores, propiciando un ambiente de trabajo positivo y seguro.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Coordinar los procesos de selección, contratación, inducción y promoción del personal.	Corporativas Orientación al cliente. Compromiso institucional. Trabajo en equipo. Comunicación Asertiva. Orientación al logro. Disposición al cambio. De rol Liderazgo participativo. Pensamiento Estratégico. Específicas Sensibilidad interpersonal. Capacidad de planificación y seguimiento.
Verificar el cumplimiento de los programas de salud ocupacional, seguridad industrial y bienestar social.	
Coordinar y controlar la actualización permanente de la estructura organizacional, estructura salarial y las descripciones de los cargos.	
Verificar la actualización permanente de las hojas de vida del personal.	
Planear y coordinar los planes de formación para todo el personal de la caja.	
Coordinar y controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos por el SENA en cuanto a Aprendices.	
Supervisar el servicio ofrecido por agencias de empleo, cooperativas y empresas asociativas de trabajo y contratos de prestación de servicio de personal.	
Diseñar, controlar, verificar y analizar el subproceso de gestión del desempeño.	
Coordinar los procesos de administración de personal.	
Dirigir y coordinar el personal a su cargo.	
Coordinar y controlar la actualización permanente de la estructura salarial.	

Planear y coordinar la ejecución de programas especiales para el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo y clima laboral.	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato.	

Procesos y/o Subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
Sub. Bienestar social Sub. de Desarrollo y Entrenamiento de personal.	Sub. de Administración de Personal Sub. de Gestión del Desempeño Sub. de Administración de la Estructura Organizacional. Sub. de Salud ocupacional. Sub. de selección y contratación de personal. Sub. de Evaluación de la satisfacción del cliente interno.

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con todas las dependencias de Comfenalco Santander.
COMITÉS
Comité de dotación, equipo primario de talento humano y servicios de apoyo, equipo de coordinación de talento humano.

RELACIONES EXTERNAS
EPS, ARP, SENA, AFPs, IPS, bolsas de empleo, cooperativas, empresas asociativas de trabajo, instituciones educativas, ministerio de la protección social y demás organizaciones gubernamentales y estatales.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Aprobación de créditos y sobre cupos.
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
Aprobaciones de Auxilios de personal, contrataciones, diseño de programas de desarrollo y entrenamiento, diseño de plan de gestión del desempeño, actividades de salud ocupacional, requerimientos de las dependencias.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACIÓN

Profesional universitario en Psicología organizacional, Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.

6.2 FORMACIÓN

Conocimiento en la NTC ISO 9000. Conocimiento en manejo de software de escritorio. Conocimiento normas: Seguridad Social, Ley 100, Ley 50, Código Sustantivo del Trabajo, Salud Ocupacional.
--

6.3 ENTRENAMIENTO

Manejo del software de nómina (8 horas), Conocimiento de los subprocesos del área (24 horas), conocimiento de la Convención Colectiva (8 horas), Conocimiento del Programa de Salud Ocupacional (8 horas)

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo tres años en cargos similares

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Ninguno
INFORMACIÓN: Guardar la debida reserva sobre la información y el contenido de los diferentes documentos que en razón del ejercicio de su cargo le corresponde realizar y conocer.
EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso de los equipos de cómputo, software, papelería y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.

Elaboró: Gestión Humana y Servicios de Apoyo.	Revisó: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
Aprobó: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Fecha Actualización: Junio de 2005

Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo
DEPENDENCIA	Gestión Humana y Servicios de Apoyo
CARGO AL QUE REPORTA	Director Administrativo
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Jefe Dpto. Mantenimiento (1), Jefe Dpto. Ss Generales y suministros (1), Coordinador Talento Humano (1), Secretaria (1), Auxiliar de Nómina (2).

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de apoyo de la organización, estableciendo las políticas y diseñando las estrategias corporativas para gestionar eficaz y eficientemente los recursos administrativos y humanos para que en desarrollo del objetivo y misión empresarial se cubran las necesidades que se generen en cada una de las dependencias de la organización.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Definir y actualizar la planeación estratégica de los procesos de apoyo a su cargo.	Corporativas Orientación al cliente. Compromiso institucional. Trabajo en equipo. Comunicación Asertiva. Orientación al logro. Disposición al cambio.
Definir y actualizar procedimientos y políticas de la división.	
Aprobar, revisar, consolidar y controlar los presupuestos de gastos y planes operativos de las áreas que pertenecen a la subdirección.	
Participar, negociar y controlar los procesos relacionados con el sindicato.	
Analizar, realizar y decidir en los procesos disciplinarios, de negociación o liquidación de personal de la Caja.	De rol Liderazgo participativo. Pensamiento Estratégico.
Analizar, negociar y aprobar las alternativas de contratación de personal a través de bolsa, cooperativa, EAT`s, directo, etc.	
Dirigir y coordinar el personal a su cargo.	
Aprobar y controlar todos los programas de gestión humana.	Específicas Sensibilidad interpersonal. Capacidad de negociación. Capacidad de planificación y seguimiento.
Control del Cumplimiento de las normas de pagos de salarios, seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales y extralegales.	
Planear y controlar el programa de salud ocupacional	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato	

Procesos y/o Subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
Proc. Gestión del talento humano Proc. Gestión Logística y servicios Sub. Selección y contratación de Personal Sub. Administración de personal y compensación Sub. Evaluación del Desarrollo Personal Sub. Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno Sub. Salud Ocupacional Sub. Administración de la estructura organizacional	

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con todas las dependencias de Comfenalco Santander.
COMITÉS
Equipo Directivo Estratégico, equipo primario de la dependencia, comité de salud ocupacional (COPASO), comité de valoración de salarios, comité archivo.
RELACIONES EXTERNAS
SENA, bolsas de empleo, asesores externos, empresas de vigilancia, contratistas, EPS's, ARP's, AFP's, ministerio de la protección social, supersubsidio, bancos y corporaciones que tengan relación con las responsabilidades de su cargo.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Aprobación de permisos de su dependencia, aplicación de las disposiciones de la Caja, ejecución del presupuesto.
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
Cambios, promociones y traslados del personal dentro de la Caja, programas y eventos especiales relacionados directamente con el recurso humano de la Caja.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACIÓN

Profesional universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial ó Psicología Organizacional y áreas afines. Postgrado en Gestión Humana.
--

6.2 FORMACIÓN

Conocimiento en la NTC ISO 9000. Conocimiento en manejo de software de escritorio. Conocimiento en derecho laboral individual y colectivo.
--

6.3 ENTRENAMIENTO

Conocimiento del software de nómina (autorizaciones) (8 horas)
--

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo tres años en cargos similares

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 5.587 S.M.M.L.V. al año correspondientes a presupuesto de nómina de la Caja y presupuesto de gastos del área.
INFORMACIÓN: Guardar la debida reserva sobre la información y el contenido de los diferentes documentos que en razón del ejercicio de su cargo le corresponde realizar y conocer.
EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso de los equipos de cómputo, software, papelería y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.

Elaboró: Gestión Humana y Servicios de Apoyo.	Revisó: Director Administrativo
Aprobó: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Fecha Actualización: Junio de 2005

ANEXO C. FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE SUBPROCESO

Oportunidad de la selección del personal

FICHA TÉCNICA INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Oportunidad de la selección de personal		8.1. Selección y Contratación de Personal	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Garantizar el cumplimiento de los tiempos definidos para la selección.		Indica la eficiencia de las actividades adelantadas en la selección.	
Unidades:		Frecuencia:	
Porcentaje de procesos de selección		Trimestral	
META		RESPONSABLE	
90%		Jefe de Gestión Humana y S. A.	
FORMULA			
(No. de procesos entregados a tiempo/ No. de procesos adelantados)*100			
INDUCTOR		INDUCTOR	
No. de procesos entregados a tiempo		No. de procesos adelantados	
FUENTE	En las requisiciones tramitadas durante el trimestre se compara la fecha de recibido con la fecha de entrega del informe de selección, debe cumplirse el plazo estipulado en las políticas del subproceso.	FUENTE	Número de requisiciones tramitadas en el trimestre, se encuentran en el archivo de los procesos de selección del Coordinador de Talento Humano.
GESTIÓN PARA LA MEJORA: El coordinador de Talento Humano debe agilizar la ejecución de las actividades de la selección, accediendo a bases de datos de hojas de vida, aplicando las pruebas de manera simultanea, programando las entrevistas con antelación para disponer del tiempo de los jefes.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo			

Desvinculaciones por no aprobación del periodo de prueba

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Desvinculaciones por no aprobar el periodo de prueba.		8.1. Selección y Contratación de Personal	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Medir la efectividad del proceso de selección		Al finalizar el periodo de prueba, el jefe inmediato ratifica o desvincula al seleccionado; si el proceso de selección fue efectivo, no han de presentarse desvinculaciones.	
Unidades:		Frecuencia:	
Numero de desvinculaciones		Mensual	
META		RESPONSABLE	
0		Jefe de Gestión Humana y S. A.	
FORMULA			
Nº de desvinculaciones			
INDUCTOR		INDUCTOR	
Nº de desvinculaciones			
FUENTE	Comunicaciones con la evaluación del periodo de prueba, recibidas en Gestión Humana y Servicios de Apoyo durante el mes.	FUENTE	
GESTIÓN PARA LA MEJORA: El Coordinador de Talento Humano debe revisar cuidadosamente la aplicación de los criterios de selección. Además debe buscar permanentemente pruebas más efectivas.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y S. A.			

Reclamos del personal

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Reclamos del personal		8.2. Administración del Personal y Compensación	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Verificar que el proceso de liquidación de nómina se efectúo con la información requerida.		Se espera que si el proceso de liquidación de nómina fue realizado con la atención pertinente, no se presentaran errores, los cuales se evidencian en reclamos del personal	
Unidades:		Frecuencia:	
Número de reclamos		Mensual	
META		RESPONSABLE	
0		Auxiliar de Nómina	
FORMULA			
Número de quejas de personal por errores en la liquidación de nómina al mes			
INDUCTOR		INDUCTOR	
Número de quejas de personal por errores en la liquidación de nómina al mes			
FUENTE	Se revisa en el archivo de nómina los registros sobre reclamos efectuado por el personal, que hayan sido producto de errores en la liquidación	FUENTE	
GESTIÓN PARA LA MEJORA: Las auxiliares de Nómina deben hacer revisión cuidadosa de la información incluida para la liquidación de nómina. Además deben mantener la información ordenada. A futuro el mejoramiento del software de nómina.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y S. A.			

Porcentaje de cumplimiento

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Porcentaje de cumplimiento		8.3. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Controlar la ejecución de las actividades de capacitación programadas		Permite medir el cumplimiento de las actividades planeadas, dando una orientación sobre la capacidad de actuación.	
Unidades:		Frecuencia:	
Porcentaje de Capacitaciones		Mensual	
META		RESPONSABLE	
100%		Coordinador de Talento Humano	
FORMULA			
$(N^{\circ} \text{ de capacitaciones dictadas} / N^{\circ} \text{ capacitaciones programados}) * 100$			
INDUCTOR		INDUCTOR	
N° de capacitaciones dictadas		N° capacitaciones programadas	
FUENTE	Revisión de registros en el archivo del Coordinador de Talento Humano	FUENTE	Revisión del plan anual de Capacitación en el archivo del Coordinador de Talento Humano
GESTIÓN PARA LA MEJORA:			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y S. A.			

Nivel de aceptación del curso

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Nivel de aceptación del curso		8.3. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Medir la satisfacción del personal capacitado.		Un evento de formación planificado y ejecutado bajo los requerimientos planteados inicialmente debe tener aceptación entre los asistentes.	
Unidades:		Frecuencia:	
Porcentaje de personas capacitadas satisfechas		Mensual	
META		RESPONSABLE	
80% sobre 8		Coordinador Talento Humano	
FORMULA			
(Nº de personas que calificaron sobre 8/ Nº total de personas capacitadas) * 100			
INDUCTOR		INDUCTOR	
No. de personas que calificaron sobre 8		No. total de personas	
FUENTE	Revisión de registros de evaluación de capacitación ene. archivo del Coordinador de Talento Humano	FUENTE	Revisión de registros de las capacitación realizadas en el archivo del Coordinador de Talento Humano
GESTIÓN PARA LA MEJORA: Se debe realizar evaluación de las capacitaciones efectuadas y mantener esos registros para tener referencias futuras, debe planificarse el evento de capacitación.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y S. A.			

Entrenamiento oportuno

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Entrenamiento oportuno		8.3. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Garantizar que todos los nuevos colaboradores de la Caja reciben el entrenamiento necesario dentro del periodo de prueba.		El entrenamiento dentro del periodo de prueba es un factor determinante para garantizar un buen acoplamiento al cargo.	
Unidades:		Frecuencia:	
Porcentaje de personas		Mensual	
META		RESPONSABLE	
100%		Coordinador Talento Humano	
FORMULA			
(Nº de personas que recibieron entrenamiento dentro del periodo de prueba / Nº de personas que cumplieron el periodo de prueba) * 100			
INDUCTOR		INDUCTOR	
Nº de personas que recibieron entrenamiento dentro del periodo de prueba		Nº de personas que cumplieron el periodo de prueba	
FUENTE	Revisión de los formatos de entrenamiento en los registros de hojas de vida	FUENTE	Revisión en la base de datos de Gestión Humana los colaboradores que han cumplido el periodo de prueba
GESTIÓN PARA LA MEJORA: Realizar el seguimiento de los procesos de selección, una vez cumplido el periodo de prueba y de las vinculaciones de trabajadores en misión, para establecer los entrenamientos correspondientes.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y S. A.			

Porcentaje de capacitación

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Porcentaje de capacitación		8.3. Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Garantizar un porcentaje mínimo de capacitación en búsqueda de desarrollo para el personal		La capacitación permanente permite potencializar las capacidades del personal, lo cual se ve redundado en mejor desempeño del cargo y mejoramiento continuo.	
Unidades:		Frecuencia:	
Horas por persona		Anual	
META		RESPONSABLE	
2 horas/pna		Coordinador Talento Humano	
FORMULA			
$(\text{Nº total de horas en capacitación – entrenamiento} / \text{Nº total personas de la Caja}) * 100$			
INDUCTOR		INDUCTOR	
Nº total de horas en capacitación – entrenamiento		Nº total personas de la Caja	
FUENTE	Revisión de los registros de formación en el archivo del Coordinador de Talento Humano	FUENTE	Base de datos manejada por la Secretaria de Gestión Humana
GESTIÓN PARA LA MEJORA: Realizar el plan de capacitación revisando el cumplimiento de este objetivo			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo			

Porcentaje del personal evaluado

FICHA TÉCNICA INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR Porcentaje de personal evaluado		SUBPROCESO: 8.4. Gestión de Desarrollo del Personal	
OBJETIVO Garantizar que todo el personal sea evaluado.		SIGNIFICADO Es necesario para la organización garantizar que el personal cumpla con los requerimientos del cargo, esto para asegurar la calidad de los procesos.	
Unidades: Porcentaje de personas		Frecuencia: Anual	
META 100%		RESPONSABLE Jefe de Gestión Humana y S. A.	
FORMULA (Nº de personas evaluadas / Nº total de empleados) * 100			
INDUCTOR Nº de personas evaluadas		INDUCTOR Nº total de empleados	
FUENTE	Revisión de los registros de la evaluación anual	FUENTE	Base de datos manejada por la Secretaria de Gestión Humana
GESTIÓN PARA LA MEJORA: Planificar la realización de la evaluación, facilitando la información necesaria a todos los evaluadores.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo			

Cumplimiento del tiempo de entrega de la evaluación diligenciada

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Cumplimiento de tiempo de entrega de la evaluación diligenciada.		8.4. Gestión del Desarrollo de Personal	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Garantizar el cumplimiento de los plazos de entrega de las evaluaciones de personal.		La evaluación es la materia prima para la formulación de los planes de desarrollo y la elaboración del Plan Anual de Capacitación luego, es una información que se requiere de manera oportuna.	
Unidades:		Frecuencia:	
Porcentaje de evaluaciones		Anual	
META		RESPONSABLE	
100%		Jefe de Gestión Humana y S. A.	
FORMULA			
(Nº de evaluaciones entregadas a tiempo/Nº de evaluaciones recibidas) * 100			
INDUCTOR		INDUCTOR	
Nº de evaluaciones entregadas a tiempo		Nº de evaluaciones recibidas	
FUENTE	Revisión del número de evaluaciones entregadas hasta el día establecido para ello.	FUENTE	Número de las evaluaciones entregadas inicialmente por Gestión Humana para la evaluación.
GESTIÓN PARA LA MEJORA: Debe realizarse un seguimiento al proceso de evaluación, haciendo énfasis en los evaluadores sobre la fecha de entrega, concienciando sobre la importancia de cumplir este plazo.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo			

Porcentaje de cumplimiento de planta de personal

FICHA TÉCNICA			
INDICADOR DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR		SUBPROCESO:	
Porcentaje de cumplimiento planta de personal		8.8. Administración de la Estructura Organizacional	
OBJETIVO		SIGNIFICADO	
Realizar seguimiento sobre el cumplimiento de la planificación de planta de personal.		La organización requiere hacer estimaciones presupuestales y que las mismas se cumplan.	
Unidades:		Frecuencia:	
Porcentaje de personal		Anual	
META		RESPONSABLE	
Mantener un valor cercano al 100%		Jefe de Gestión Humana y S. A.	
FORMULA			
$(Planta\ real / Planta\ planeada) * 100$			
INDUCTOR		INDUCTOR	
Planta real		Planta planeada	
FUENTE	Base de datos manejada por la Secretaria de Gestión Humana	FUENTE	Revisión de los formatos de planta de personal diligenciados por dependencias al finalizar el año
GESTIÓN PARA LA MEJORA: Capacitar a los jefes de área sobre planificación de la fuerza laboral y planeación en general.			
RESPONSABLE DE FIJAR LA META: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo			

ANEXO D. MANUAL DE USUARIO DE LA BITACORA DE PERSONAL

MANUAL DEL USUARIO

Bitácora de personal COMFENALCO SANTANDER

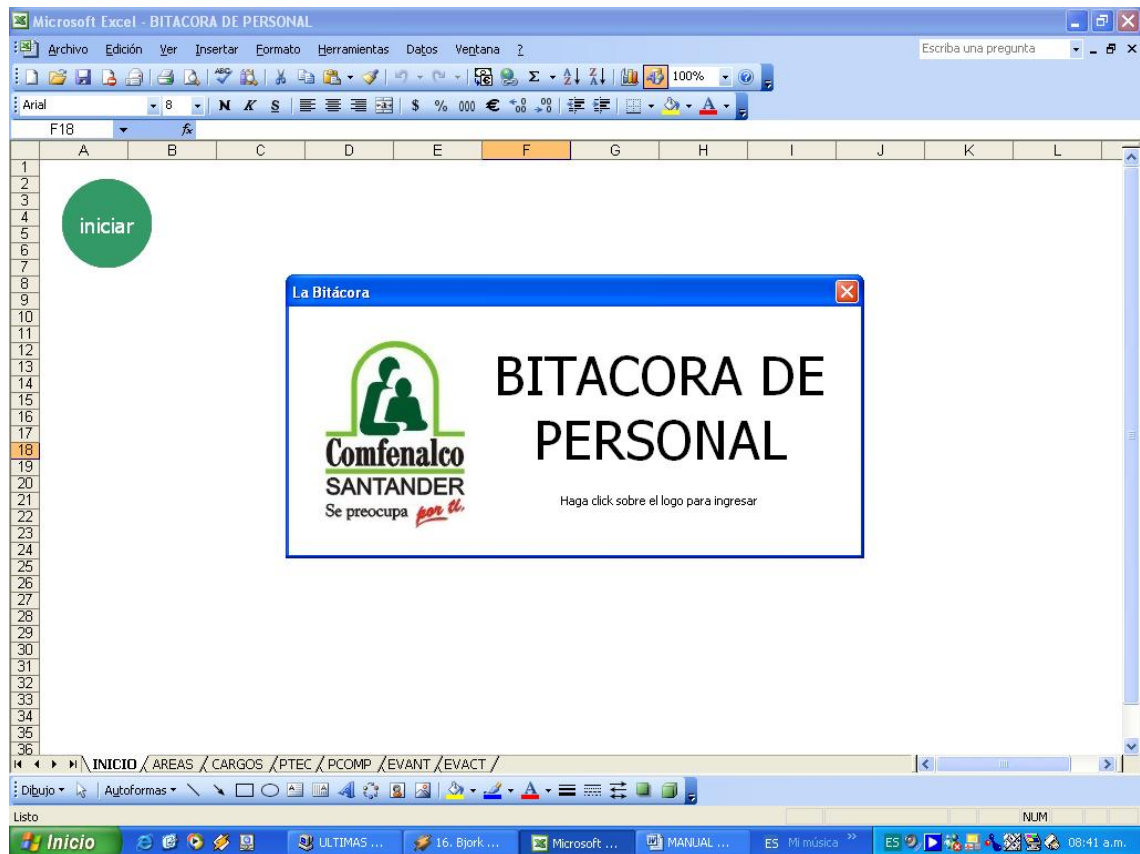
La Bitácora[®] de personal es el registro de las competencias del personal de la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO SANTANDER, realizado a través de un libro de Excel con Macros en Visual Basic para permitir mejor organización de la información, facilitando la búsqueda para mantener actualizados los registros.

La Bitácora[®] de personal fue diseñada y creada por Diego Cupabán

CONTENIDO DEL LIBRO

Este libro consta de siete hojas: INICIO, AREAS, CARGOS, PTEC, PCOMP, EVANT, EVACT.

INICIO



En la hoja "INICIO" se encuentra el panel inicial, al hacer click sobre el logo, se muestra el menú. Si esta ventana se cierra para trabajar directamente sobre las diferentes hojas, al hacer click sobre el círculo verde "INICIAR", se empezará a ejecutar la macro mostrando de nuevo el panel inicial.

AREAS

	SL	TH	ED	MS	SS
2	SALUD	TALENTO HUMANO Y SS DE APOYO	EDUCACION Y CULTURA	MERCADEO SOCIAL	SERVICIOS SOCIALES
3	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL	GENERAL
4	UNIDAD MEDICO ODONTOLOGIA	MANTENIMIENTO	EDUCACION FORMAL	COMPRAS	RECREACION Y DEPORTES
5	GARANTIA DE CALIDAD	SERVICIOS GENERALES Y SUMINISTROS	EDUCACION NO FORMAL	VENTAS	HOTELERIA Y TURISMO
6	SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	COORD. TALENTO HUMANO			SERVICIOS DESCENTRALIZAD
7	CLINICA COMFENALCO				
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					

En la hoja "AREAS" se encuentran las diferentes subdirecciones/staff y sus dependencias. Al crearse una subdirección debe seguirse el mismo modelo, crearla sobre la fila 2 y después de esta, sobre la misma columna, escribir sus dependencias.

CARGOS

En la hoja "CARGOS" se encuentra la descripción de todos los cargos de la Caja. Cada cargo es una fila de esta hoja que se compone de:

SUBDIRECCION: Subdirección a la que pertenece el cargo.

DEPENDENCIA: Dependencia a la que pertenece el cargo.

CARGO: Nombre del cargo.

EDUCACION: Nivel de educación requerido por el cargo.

EXPERIENCIA: Años de experiencia requeridos por el cargo.

F1 HASTA F9: Nueve campos de formación requerida por el cargo.
CC1 HASTA CC5: Cinco campos para las competencias corporativas.
CN1 HASTA CN5: Cinco campos para las competencias por nivel de cargo.
CE1 HASTA CE5: Cinco campos para las competencias específicas de cada cargo.

PTEC

En la hoja "PTEC" (Perfil técnico) se encuentra la descripción de las competencias que el colaborador posee a nivel de Educación, Formación y Experiencia.

SUBDIRECCION: Subdirección a la que pertenece el cargo.
DEPENDENCIA: Dependencia a la que pertenece el cargo.
CARGO: Nombre del cargo.
NOMBRE: Nombre del colaborador que ocupa el cargo.
EDUCACION: Registro de educación que posee el colaborador.

- Modelo:
NIVEL: TITULO, Centro educativo – Ciudad, año.// NIVEL
- Ejemplo:
PRIMARIA: Colegio Anunciación – Floridablanca, 1974.// SECUNDARIA: BACHILLER
COMERCIAL, Colegio El Pilar – Bucaramanga, 1992. // PROFESIONAL: DERECHO, UIS –
Bucaramanga, 1998. //

ED?: Campo para la confirmación de la educación exigida, es una casilla de chequeo que solo tiene dos opciones:

- s: La educación del colaborador cumple con el requisito. En el panel de la macro: √.
- n: La educación del colaborador cumple con el requisito. En el panel de la macro aparecerá la casilla vacía.

EXPERIENCIA: Registro de la Experiencia que tiene el colaborador.

- Modelo:
EMPRESA: Cargo1 (Mes/año – Mes/año); Cargo2 (Mes/año – Mes/año)...//....
- Ejemplo:
LECHESAN: Coordinador de calidad (Abril/94 – Marzo/98); Gerente de producción (Abril/98 –
Febrero/03).// FRESKALECHE: Jefe de planta (Marzo/03 – Noviembre/04).//....

EX?: Campo para la confirmación de la experiencia exigida, es una casilla de chequeo que solo tiene dos opciones:

- s: La experiencia del colaborador cumple con el requisito. En el panel de la macro: √.
- n: La experiencia del colaborador cumple con el requisito. En el panel de la macro aparecerá la casilla vacía.

F1: Registro de la formación que tiene el colaborador, la cual tiene relación con la exigencia del perfil formación F1 de la hoja de CARGOS.

- Modelo:
TIPO DE FORMACION: Tema, Horas, Entidad educativa – Año.// TIPO DE FORMACION:
- Ejemplo:
SEMINARIO: Calidad en alimentos, 20 Horas, ITAE - 1996.// CURSO: Buenas prácticas de manufactura, 40 Horas, SENA – 2000.//....

F1?: Campo para la confirmación de la formación exigida, es una casilla de chequeo que solo tiene dos opciones:

- s: La formación del colaborador cumple con el requisito. En el panel de la macro: √.
- n: La formación del colaborador cumple con el requisito. En el panel de la macro aparecerá la casilla vacía.

OTRA FORMACIÓN: En este espacio se registran otras formaciones con las que cuente el colaborador, las cuales no apunten directamente a alguna formación solicitada en el perfil (F1 a F9). Para el diligenciamiento se utiliza el modelo descrito anteriormente en Formación.

PCOMP

En la hoja "PCOMP" (Perfil competitivo), se encuentra la validación de las competencias de cada colaborador.

SUBDIRECCION: Subdirección a la que pertenece el cargo.

DEPENDENCIA: Dependencia a la que pertenece el cargo.

CARGO: Nombre del cargo.

NOMBRE: Nombre del colaborador que ocupa el cargo.

CC1 HASTA CC5: Cinco campos para las competencias corporativas. En cada uno se dispondrá la formación u otro tipo de validación de cada competencia.

CN1 HASTA CN5: Cinco campos para las competencias por nivel de cargo. En cada uno se dispondrá la formación u otro tipo de validación de cada competencia.

CE1 HASTA CE5: Cinco campos para las competencias específicas de cada cargo. En cada uno se dispondrá la formación u otro tipo de validación de cada competencia.

OBSERVACIONES: Para hacer anotaciones generales.

NOTA: Es importante tener en cuenta realizar el registro según la casilla que corresponda, por ejemplo: La columna CC5 en "PCOMP" debe corresponder a la validación de la competencia definida en la columna CC5 en "CARGOS". Cuando se trabaje en los paneles de la macro, esto es lo mismo que disponer la validación en la casilla a la derecha de donde aparece el perfil.

EVANT

En la hoja "EVANT" (Evaluación anterior) se encuentran las calificaciones obtenidas por los colaboradores en la evaluación de competencias anterior a la última.

SUBDIRECCION: Subdirección a la que pertenece el cargo.

DEPENDENCIA: Dependencia a la que pertenece el cargo.

CARGO: Nombre del cargo.

NOMBRE: Nombre del colaborador que ocupa el cargo.
CC1 HASTA CC5: Cinco campos para la calificación de cada competencia corporativa.
CN1 HASTA CN5: Cinco campos para la calificación de cada competencia por nivel de cargo.
CE1 HASTA CE5: Cinco campos para la calificación de cada competencia específica del cargo.

EVACT

En la hoja "EVACT" (Evaluación actual) se encuentran las calificaciones obtenidas por los colaboradores en la última evaluación de competencias.

SUBDIRECCION: Subdirección a la que pertenece el cargo.
DEPENDENCIA: Dependencia a la que pertenece el cargo.
CARGO: Nombre del cargo.
NOMBRE: Nombre del colaborador que ocupa el cargo.
CC1 HASTA CC5: Cinco campos para la calificación de cada competencia corporativa.
CN1 HASTA CN5: Cinco campos para la calificación de cada competencia por nivel de cargo.
CE1 HASTA CE5: Cinco campos para la calificación de cada competencia específica del cargo.

MACRO

La función de la macro es permitir acceder y modificar la información de las hojas de este libro de Excel a través de ventanas, de una forma más rápida y ordenada.

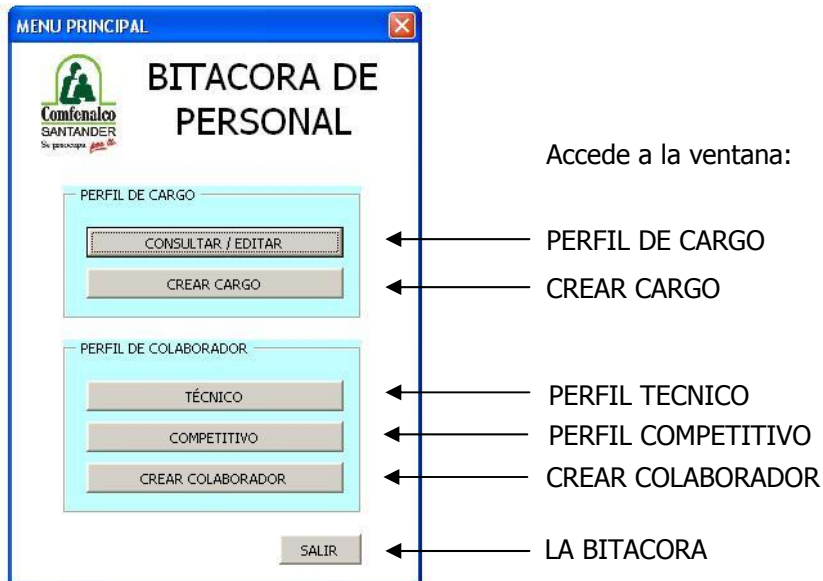
Estas ventanas son:

La Bitácora.



Aparece al abrirse el archivo o iniciar la macro con el botón verde en la hoja "INICIO". Su función es simplemente hacer la presentación y confirmar el ingreso, mediante un Click en el Logo de Comfenalco Santander.

Menú.



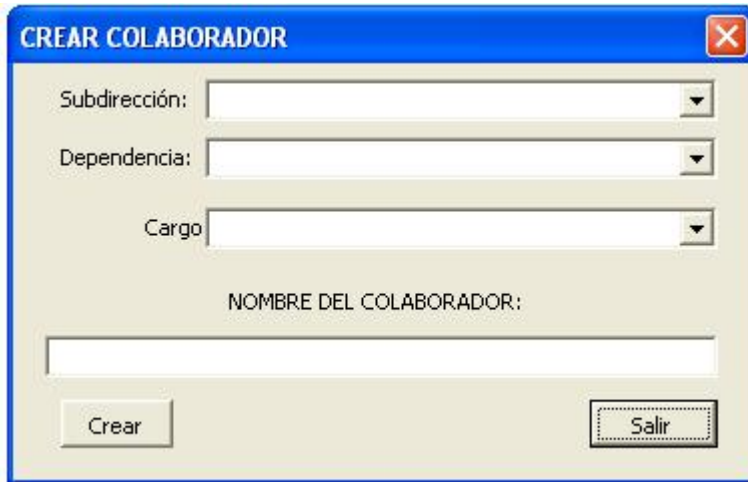
Esta ventana es el menú principal, el cual permite acceder al resto de ventanas de La Bitácora®.

Crear Cargo.

Esta ventana permite crear un cargo; al hacer click en el botón "Crear" se crea una fila en la hoja "CARGOS", con los valores de subdirección, dependencia y nombre del cargo (los cuales solo se pueden escribir en mayúscula), los demás campos quedarán vacíos para ser diligenciados mediante la ventana "PERFIL DE CARGO".

En las casillas de Subdirección y Dependencia se cargarán solo las que se encuentren creadas en la hoja "AREAS".

Crear Colaborador.



CREAR COLABORADOR

Subdirección:

Dependencia:

Cargo

NOMBRE DEL COLABORADOR:

Crear Salir

Esta ventana permite crear un colaborador; al hacer click en "Crear" se crea una fila en las hojas: "PTEC", "PCOMP", "EVANT" y "EVACT", con los valores de subdirección, dependencia, cargo, y nombre del colaborador (los cuales solo se pueden escribir en mayúscula), los demás campos quedarán vacíos para ser diligenciados mediante las ventanas correspondientes. En la casilla Cargo solo se cargarán los creados en la hoja "PTEC", los cuales deben ser los mismos de las demás tres hojas.

"NO PUEDEN EXISTIR COLABORADORES CON EL MISMO NOMBRE, SIN IMPORTAR EL AREA"

Perfil de cargo.

PERFIL DE CARGO

Subdirección: Dependencia:

Cargo: Experiencia:

Educación:

Formación:

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS POR NIVEL	COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Guardar Salir

Esta ventana permite hacer las consultas y modificaciones que se deseen realizar a los perfiles de los cargos, la información que muestra es la contenida en la hoja "CARGOS", por ejemplo en el caso de la formación, se pueden ver nueve casillas, cada una en su orden descendente corresponden a las columnas F1, F2....F9, lo mismo ocurre con las competencias de cada tipo.

Hay que tener en cuenta que un cambio aquí afecta a las otras hojas, es decir si se modifica la tercera casilla de formación, se cambia F3 de ese cargo, luego el F3 de la hoja "PTEC" ya no correspondería a su validación. Luego hay que hacer los cambios respectivos.

Perfil Técnico.

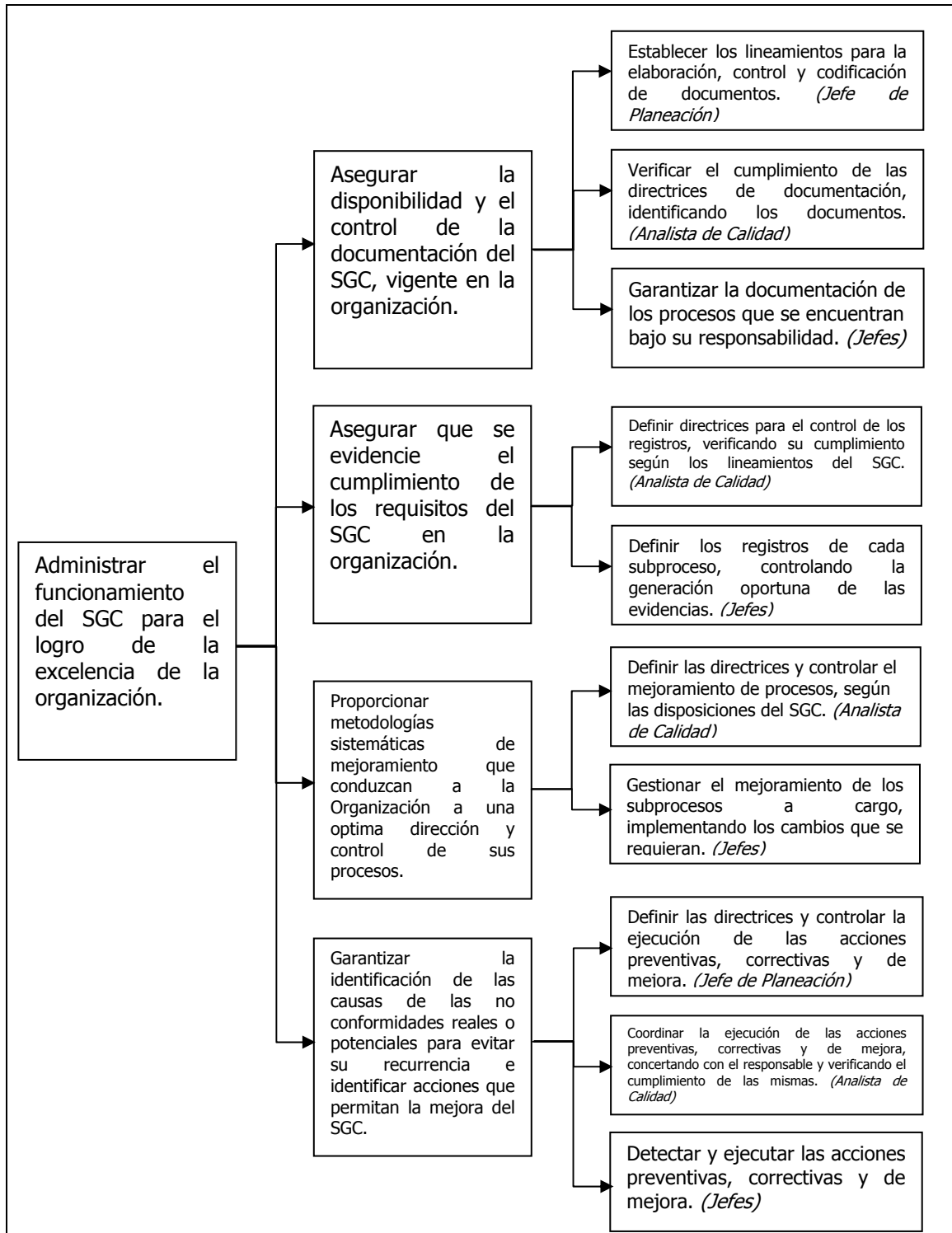
The screenshot shows a software window titled "PERFIL TECNICO". At the top, there are four dropdown menus: "Subdirección:", "Dependencia:", "Cargo:", and "Colaborador:". Below these, the window is divided into two main columns. The left column, labeled "PERFIL", has a yellow background and contains three sections: "Educación:" with a single text field, "Experiencia:" with a single text field, and "Formación:" with a table of 10 rows. The right column, labeled "COLABORADOR", contains a table with 10 rows, each corresponding to a row in the "Formación" table. To the right of each row in the "COLABORADOR" table is a checkbox. At the bottom left, there is a text field labeled "Otra formación:". At the bottom right, there are two buttons: "Guardar" and "Salir".

Esta ventana permite hacer las consultas y modificaciones que se deseen realizar a los perfiles de los colaboradores; al cargar el Cargo, se muestran los valores en el recuadro "Perfil", los cuales se encuentran en la hoja "CARGOS", al cargar el Colaborador se muestran los valores del colaborador que se encuentran en la hoja "PTEC", estos datos corresponden, cada uno a la validación del perfil exigido en el cuadro de la izquierda (recuadro amarillo de perfil).

En la parte derecha se encuentran los cuadros de chequeo (check box), cada uno hace relación al cumplimiento del perfil por parte del colaborador, es decir, si lo que tiene el colaborador es suficiente para dar cumplimiento a lo exigido en el perfil, se pone un Vo.Bo. (✓), de lo contrario esta casilla estará vacía.

En la casilla "Otra formación" se describen las formaciones que tenga el colaborador y que no apuntan directamente a alguna exigida en los campos específicos de formación.

ANEXO E. EXTRACTO DEL ANALISIS FUNCIONAL



ANEXO F. PRESENTACIÓN COMPETENCIAS

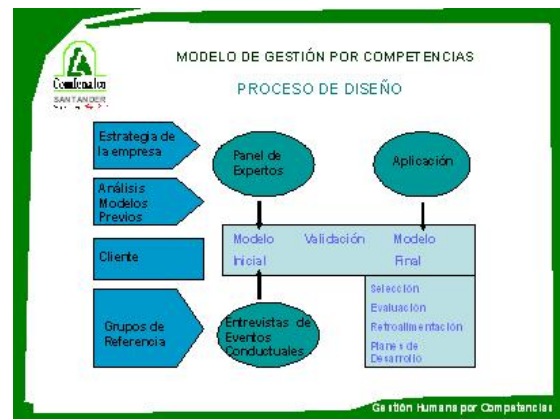
1 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS COMFENALCO CREATIVIDAD DESARROLLO HUMANO Gestión Humana por Competencias	2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS CONTENIDO DE LA PRESENTACIÓN 1. CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS 1.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA, TIPOS Y ASPECTOS CLAVES 1.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS 1.3. MODELO DE GESTIÓN 2. APLICACIÓN DEL MODELO EN COMFENALCO 2.1. FASES DEL PROCESO DE DETERMINACIÓN 2.2. COMPETENCIAS CORPORATIVAS 3. PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS Gestión Humana por Competencias
3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA? Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, en términos de conductas observables cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. Gestión Humana por Competencias	4 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS? Atributos - Conocimiento Especializado - Experiencia - Personalidad - Motivación Activa - Valores Consecuencias - Conductas - Entorno de Trabajo - Resultados Desempeño Eficaz en el Trabajo Gestión Humana por Competencias
5 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS TIPOS DE COMPETENCIAS COMPETENCIAS TÉCNICAS - Conocimiento teórico y práctico acumulado en un área particular - Habilidades - Demstración conductual de expertise COMPETENCIAS HUMANAS - Actitudes - Rasgos o características de personalidad - Polisocial - Valores - Motivaciones e intereses Gestión Humana por Competencias	6 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ASPECTOS CLAVES DE LAS COMPETENCIAS ✓ Alineadas con los objetivos estratégicos de la organización ✓ Son características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando realiza una tarea. ✓ Solo son definibles en la acción y en un contexto ✓ Para que la conducta sea competencia, debe estar asociada con una intención para producir un resultado exitoso ✓ Los conocimientos por sí solos no son competencias ✓ Puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, es decir son generalizables a más de una actividad. ✓ Todas las competencias se pueden desarrollar ✓ Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias (inventario de las mismas, con sus niveles) que es diferente para cada empresa. Gestión Humana por Competencias

7 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS GESTIÓN POR COMPETENCIAS RECURSOS HUMANOS COMPETENCIAS LABORALES OPERACIONALIZAN EL CAPITAL HUMANO COMPORTAMIENTOS DESEMPEÑO SOBRESALIENTE RESULTADOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÉXITO DEL NEGOCIO Identifica las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que facilite el desarrollo de la gente orientado a esas competencias Gestión Humana por Competencias	8 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ¿POR QUE GESTIÓN POR COMPETENCIAS? Asocia las conductas humanas para garantizar el éxito del negocio. Administra eficientemente los conocimientos y el aprendizaje de los individuos en una organización en un entorno cambiante. Genera una mejora continua en la calidad, procesos y asignación de los RRHH por vía del desarrollo de competencias en el personal. Contribuye al desarrollo de una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento y hacia el cambio. Orienta la gestión de la empresa hacia procesos. Gestión Humana por Competencias
9 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ¿POR QUE GESTIÓN POR COMPETENCIAS? NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001:2000 NUMERAL 6.2. RECURSOS HUMANOS 6.2.1. GENERALIDADES. El personal que realice trabajos que afectan la calidad del producto debe ser competente con base educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. 6.2.2. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN. La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, b) proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. Gestión Humana por Competencias	10 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS MODELO DE COMPETENCIAS CONJUNTO DE COMPETENCIAS IDENTIFICADAS COMO NECESARIAS PARA LA ORGANIZACIÓN, QUE SE RELACIONAN ENTRE SI PARA DEFINIR PATRONES DE CONDUCTA EXCELENTES EN LOS TRABAJADORES PARA QUE ALCANCEN UN MÁXIMO DESEMPEÑO Y PERMITAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. Gestión Humana por Competencias
11 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS MODELO DE COMPETENCIAS CLAVES O FUNDAMENTALES INSTITUCIONALES GENERICAS O TRANSVERSALES AREAS TECNICAS O ESPECIFICAS CARGO OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Gestión Humana por Competencias	12 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ESTRUCTURA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EXCLUSIVAS DE PERSONAS QUE SE DESEMPEÑAN EN ÁREAS DETERMINADAS Garantizan la aplicación correcta de un procedimiento Para posiciones específicas Ej: Análisis Financieros COMPETENCIAS TÉCNICAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES COMPETENCIAS CLAVE Ej: Servicio Integral Para todos FUNDAMENTALES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN Don ventajas competitivas, garantizan el éxito de la organización, son decisivas en el funcionamiento de la empresa, con ellas responden a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes. TRANSVERSALES NECESARIAS PARA EL CONJUNTO DE PROFESIONALES DE LA ORGANIZACIÓN Saberes y Cultura Organizacional COMPETENCIAS GENERICAS Ej: Atención al Cliente Para áreas y niveles Gestión Humana por Competencias

13



14



15



16



17



18



19  MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS ORIENTACIÓN AL CLIENTE Es la capacidad de enfocar las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, a través de acciones que permitan conocer, descubrir y solucionar los problemas dentro del marco legal y de las políticas institucionales. NIVEL 1: Ofrece una atención gratuita y amable, manteniendo una disposición de colaboración con el cliente interno y externo, ofreciendo información adecuada a sus necesidades. NIVEL 2: Mantiene una disposición de permanente colaboración y proactividad con el cliente interno y externo respondiendo de manera oportuna las solicitudes de los clientes. NIVEL 3: Mantiene una actitud de total disposición con el cliente interno y externo, indagando y comprendiendo sus necesidades y expectativas, tomando soluciones a las problemáticas presentadas, reorientando y promoviendo en su equipo la actitud de servicio. NIVEL 4: Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos y externos, planeando sus acciones, las de su equipo u organización con el fin de formular soluciones efectivas en la mejora del servicio. <i>Gestión Humana por Competencias</i>	20  MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS COMPROMISO INSTITUCIONAL Alto sentido de pertenencia, que permita comprometerse permanentemente con la institución, orientando sus esfuerzos en la consecución de objetivos y metas definidas en la caja. NIVEL 1: Mantiene una actitud de compromiso, frente a las diferentes actividades para dar cumplimiento a las políticas, normas y procedimientos que regirán el cargo y la Caja. NIVEL 2: Disposición y compromiso permanente en todas sus actividades, las propias del cargo y las demás asignadas, en procura del cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de la caja, generando resultados óptimos y favorables. NIVEL 3: Enlaza los labores y el trabajo en procura de alcanzar metas y objetivos de la organización, a través del cumplimiento e implementación de las políticas, normas y procedimientos que genere acciones de impacto y beneficio para la institución, representándola en todos los escenarios con los cuales interactúa. NIVEL 4: Comprende toda la dinámica organizacional, las políticas, las normas, sus procesos y sus procedimientos, identificando los responsables de los mismos y planeando estrategias con intereses propios que genere resultados con estándares de excelencia y de gran impacto para los usuarios y la comunidad. <i>Gestión Humana por Competencias</i>
21  MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS TRABAJO EN EQUIPO Es la habilidad de establecer relaciones interpersonales efectivas orientadas hacia la consecución de metas comunes, generando un ambiente de trabajo favorable. NIVEL 1: Participa en las diferentes actividades del equipo, realizando las tareas asignadas, hacia el logro de los objetivos comunes. NIVEL 2: Participa en las actividades del equipo, respetando opiniones y valorando los diferentes aportes y contribuciones en el mejoramiento de la organización. NIVEL 3: Genera condiciones propicias para que el equipo logre la integración, respetando las opiniones y contribuciones en el mejoramiento de la organización. NIVEL 4: Promueve en el equipo de colaboradores, la participación y el aporte de opinión para la toma de decisiones, valorando el conocimiento, la experiencia y las habilidades de cada uno, en busca del mejoramiento de la organización. <i>Gestión Humana por Competencias</i>	22  MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS COMUNICACIÓN ASERTIVA Capacidad para expresar de forma clara, veraz y efectiva información, ideas y opiniones a través del lenguaje oral, escrito y corporal, escuchando activamente, preguntando y comprendiendo de forma efectiva al otro. NIVEL 1: Comunica ideas de manera clara y concreta utilizando información veraz a través de la lenguaje corporal, oral adecuado y escrito de forma adecuada a los clientes internos y externos. NIVEL 2: Habla con precisión, expresando ideas con orden, identificando con claridad y aclarando los contenidos de la comunicación y escuchando activamente las necesidades del cliente interno y externo. NIVEL 3: Hace un buen despliegue de objetivos, metas, planes de acción a las áreas o colaboradores, e integrando ideas con orden y precisión, e identificando con claridad sus contenidos, escuchando activamente, captando la retroalimentación interna y externa, preguntando, atendiendo y valorando las reacciones de todos. NIVEL 4: Da a conocer de manera directa los objetivos, metas y planes de acción que deben ser ejecutados en la institución, en cada una de las áreas o por los colaboradores, promoviendo la comunicación en doble vía, escuchando activamente y captando las opiniones e ideas de los demás. <i>Gestión Humana por Competencias</i>
23  MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS ORIENTACIÓN AL LOGRO Es la tendencia alcanzar resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, dentro del direccionamiento estratégico de la Caja. NIVEL 1: Realiza su trabajo con calidad, eficiencia y de manera oportuna, de acuerdo a las políticas institucionales establecidas para la consecución de los resultados. NIVEL 2: Realiza su trabajo con calidad y eficiencia, motivado y utilizando sistemas de medición prácticos para la consecución de los resultados. NIVEL 3: Define responsabilidades y motiva a realizar el trabajo con calidad, estableciendo y utilizando sistemas de medición prácticos para la consecución de los resultados. NIVEL 4: Establece prioridades y objetivos de gran impacto y valor agregado para la Organización, utilizando indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos, en procura de alcanzar estándares de excelencia establecidos. <i>Gestión Humana por Competencias</i>	24  MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS DISPOSICIÓN AL CAMBIO Es la capacidad de adaptarse favorablemente a los diferentes contextos, situaciones, medios y personas, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar los objetivos estratégicos de la Caja. NIVEL 1: Respetar y cumplir las nuevas disposiciones y directrices de la caja, ejecutando sus labores de acuerdo con los cambios que se genere. NIVEL 2: Modifica su comportamiento y muestra interés para adaptarse a las situaciones o a las personas con el objetivo de favorecer y beneficiar los cambios que vive la Caja. NIVEL 3: Lidera y modifica sus prioridades, objetivos y acciones para dar cumplimiento a las nuevas necesidades y motiva a su equipo a responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la Caja. NIVEL 4: Realiza cambios importantes en la estrategia del negocio o en el desarrollo de los planes de acción y proyectos ante los nuevos requerimientos y retos que establece el entorno, a través de la implementación de nuevas metodologías y herramientas que facilite el cambio. <i>Gestión Humana por Competencias</i>



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS

¿A QUIÉNES APLICA?

COLABORADORES CON PERSONAL A CARGO Y OTROS COLABORADORES DE CARGOS ESPECIALES

¿DURACIÓN?

UNA HORA. (EL TIEMPO PUEDE EXTENDERSE DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE CARGOS POR LOS QUE RESPONDE EL ENTREVISTADO)

NÚMERO DE ENTREVISTAS POR REALIZAR

42

RESPONSABLES

CLAUDIA SERRANO – DIEGO CUPABAN

Gestión Humana por Competencias



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Gracias...!!!

ESPERAMOS CONTAR CON SU COMPROMISO

Gestión Humana por Competencias

ANEXO G. FOLLETO DE SENSIBILIZACION EN COMPETENCIAS

¿QUÉ SON COMPETENCIAS?

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, en términos de conductas observables cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

Para cada competencia se identifican indicadores conductuales, los cuales son comportamientos observables en el desempeño del colaborador. Estos indicadores se encuentran clasificados en niveles:

4: Nivel destacado
3: Nivel alto
2: Nivel requerido
1: Nivel mínimo

Ejemplo:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la capacidad de enfocar las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, a través de acciones que permitan conocer, descubrir y solucionar los problemas dentro del marco legal y de las políticas institucionales.

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

CORPORATIVAS: Competencias que se presentan en todos los cargos de la organización.

DE ROL: Competencias según la naturaleza del cargo. Se han definido dos roles: Con personal a cargo y sin personal a cargo.

ESPECÍFICAS: Competencias determinadas para cada cargo en particular.

¿POR QUÉ GESTIONAR EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS?

- Eleva el nivel de destrezas y habilidades de todos los colaboradores.
- Identifica y ayuda a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos para la ventaja competitiva.
- Facilita la comunicación de expectativas de comportamiento.
- Aporta sinergia a los procesos.
- Crea un idioma común para discutir y describir los criterios de éxito.
- Vincula directamente los procesos de Talento Humano con los objetivos y resultados de la Organización.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS DEFINIDAS PARA COMFENALCO SANTANDER

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Es la capacidad de enfocar las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, a través de acciones que permitan conocer, descubrir y solucionar los problemas dentro del marco legal y de las políticas institucionales.
- **COMPROMISO INSTITUCIONAL:** Alto sentido de pertenencia, que permita comprometerse permanentemente con la institución, orientando sus esfuerzos en la consecución de objetivos y metas definidas en la Caja.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Es la habilidad de establecer relaciones interpersonales efectivas orientadas hacia la consecución de metas comunes, generando un ambiente de trabajo favorable.
- **COMUNICACIÓN ASERTIVA:** Capacidad para expresar de forma clara, veraz y efectiva información, ideas y opiniones a través del lenguaje oral, escrito y corporal, escuchando activamente, preguntando y comprendiendo de forma efectiva al otro.
- **ORIENTACIÓN AL LOGRO:** Es la tendencia a alcanzar los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, dentro del direccionamiento estratégico de la Caja.
- **DISPOSICIÓN AL CAMBIO:** Es la capacidad de adaptarse favorablemente a los diferentes contextos, situaciones, medios y personas, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar los objetivos estratégicos de la Caja.

En el reverso encontrará un corto cuestionario, diligencielos con atención, recorte esta sección y deposítela en la Lima ubicada en Recepción. De esta forma podrá participar en la rifa de dos bonos para compras en Mercomfenalco, cada uno por \$30.000 pesos.

Por favor conserve este volante. Síguenos la anexo al folleto de Manuales de COMFENALCO SANTANDER.

NOMBRE: _____

ÁREA: _____

¿El concepto de competencia aquí descrito concuerda con el concepto que Ud. tenía?
Si ___ No ___

¿Considera Ud. que las competencias de una persona se pueden desarrollar? Si ___ No ___

Mencione tres competencias que Ud. Considere importantes.

Seleccione la respuesta correcta: ¿Cuáles son los tres tipos de competencia?

a. Generales, de rol y específicas.
b. Corporativas, de clase y específicas.
c. Corporativa, de rol y específica.
d. Corporativas, de rol y particulares.

¿Cuál es su papel en la gestión del talento humano por competencias?

¿Cuáles son sus expectativas con respecto a la gestión por competencias?

¿Considera Ud. que el Liderazgo es una competencia que debería estar presente en los colaboradores con personal a cargo?
Si ___ No ___

Muchas Gracias

¿CUÁL ES NUESTRO PAPEL?

Como colaboradores de Comfenalco es nuestra responsabilidad garantizar calidad en el desarrollo de los procesos en los que participamos. Cada uno de nosotros tiene un perfil competitivo, es decir, cada cargo tiene unas competencias determinadas: corporativas, de rol y específicas; contar con estas competencias facilita el ejercicio exitoso de nuestra labor.

PAPEL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

Planear y coordinar los procesos de gestión de desarrollo del personal con este enfoque, brindando las herramientas necesarias para tal fin.

PAPEL DEL JEFE INMEDIATO

Gestionar el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, monitoreando sus necesidades de mejoramiento y potencializando sus capacidades. Lo anterior, teniendo en cuenta las orientaciones de Gestión humana.

PAPEL DEL COLABORADOR

Poner en evidencia las competencias en su trabajo. Propender por el mejoramiento personal y participar en los procesos de desarrollo.

Actualmente, Gestión Humana se encuentra en el proceso de determinación de Competencias, para la aplicación del modelo de Gestión por Competencias. Este proceso consta de las siguientes fases:

1. Conformación del panel de expertos y generalidades del modelo.
2. Definición de competencias corporativas.
3. Sensibilización (Capacitación) general.
4. Entrevistas para identificación de competencias específicas y por rol de cargo.
5. Normalización y divulgación.

Con el fin de obtener resultados exitosos en el desarrollo de las siguientes fases, se requiere de la disposición y participación activa de todos los colaboradores de la Caja. Cualquier inquietud o sugerencia por favor comunicarse con
Gestión Humana y Servicios de Apoyo,
LIDIA AYDE GRANDAS G.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

"La calidad de nuestros servicios, es el fiel reflejo de la calidad de nuestra persona"

ANEXO H. FORMATO DE ENTREVISTA DE COMPETENCIAS

FORMATO DE ENTREVISTA - DETERMINACION DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

NOMBRE		CARGO		AREA	
---------------	--	--------------	--	-------------	--

CUANTIFICACION DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS

COMPROMISO INSTITUCIONAL	
NIVEL:	
TRABAJO EN EQUIPO	
NIVEL:	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	
NIVEL:	
ORIENTACION AL CLIENTE	
NIVEL:	
ORIENTACION AL LOGRO	
NIVEL:	
DISPOSICIÓN AL CAMBIO	
NIVEL:	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS CONSIDERADAS POR EL ENTREVISTADO

FUNCION	CRITERIO DE DESEMPEÑO	CONDUCTAS
COMPETENCIA:		NIVEL:

Fecha: _____ Entrevistó: _____

ANEXO I. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS (EXTRACTO)



Comfenalco Santander

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

CODIGO	03	COMPETENCIA	Trabajo en equipo
Es la habilidad de establecer relaciones interpersonales efectivas orientadas hacia la consecución de metas comunes, generando un ambiente de trabajo favorable.			
NIVEL DE MEJORAMIENTO*			
- Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás. - Trabaja mejor en forma individual - Es receloso de los logros de los demás; es competitivo.			
NIVEL 1	Participa en las diferentes actividades del equipo, realizando las tareas asignadas, hacia el logro de los objetivos comunes.		
1. Coopera en las actividades comunes. 2. Cumple las tareas asignadas en el grupo. 3. Apoya las decisiones de su equipo.			
NIVEL 2	Participa de las actividades del equipo, respetando opiniones y valorando los diferentes aportes y contribuciones en el mejoramiento de la organización.		
4. Participa con entusiasmo en las actividades del grupo. 5. Escucha atentamente a los demás. 6. Reconoce los aportes de los demás.			
NIVEL 3	Genera condiciones propicias para que el equipo logre la integración, respetando las opiniones y contribuciones en el mejoramiento de la organización.		
7. Anima y motiva a los demás. 8. Desarrolla el espíritu de equipo. 9. Resuelve los conflictos de su equipo.			
NIVEL 4	Promueve en el equipo de colaboradores la participación y el aporte de opinión para la toma de decisiones, valorando el conocimiento, la experiencia, y habilidades de cada uno, en busca del mejoramiento de la organización.		
10. Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. 11. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan. 12. Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.			