

**CREACIÓN DEL CENTRO DE REFERENCIA PARA EL EMPLEO Y
EMPRESARIADO, CREE - CAJASAN**

**LAURA CAROLINA JEREZ ARDILA
MARÍA CAROLINA SILVA RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2008**

**CREACIÓN DEL CENTRO DE REFERENCIA PARA EL EMPLEO Y
EMPRENDIMIENTO, CREE - CAJASAN**

**LAURA CAROLINA JEREZ ARDILA
MARÍA CAROLINA SILVA RODRÍGUEZ**

**Libro de Trabajo de Grado para optar el
título de Ingenieras Industriales**

Director

HOLGUER ALBERTO VELANDIA JAGUA

Economista

Codirector

Pedro Ramón Rodríguez Esparza

Economista

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

2008

DEDICATORIA

A Dios que me acompaña en cada día de mi vida

A mi mami y a mi papi, que siempre están mi lado dándome el mejor consejo y apoyo, que son incondicionales y siempre estarán conmigo.

A Lili por acompañarme y estar a mi lado cuando la necesito.

A mis abuelitos que me consienten y me cuidan.

A todas las personas que hacen parte de mi vida, me quieren y desean siempre lo mejor para mi.

INA

DEDICATORIA

A Dios, que me guía y acompaña en cada paso que doy.

A mi Mamá, Papá, Hermanos, Familia, Amigos y Compañeros, por su paciencia, porque siempre creyeron y me apoyaron

Muchas Gracias

CAROLINA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarnos en el camino recorrido, siendo nuestra guía y protector.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

A nuestro Director Holguer Velandia, por su respaldo, colaboración y compromiso.

A Pedro Rodríguez, Alba Buitrago y todo el equipo de la UEN Fomento – Cajasan.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	3
1.1 JUSTIFICACIÓN	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	6
2 MARCO INSTITUCIONAL	7
2.1 CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR – CAJASAN	7
2.1.1 Generalidades	7
2.1.2 Reseña Histórica.....	7
2.1.3 Misión.....	8
2.1.4 Visión.....	8
2.1.5 Valores Corporativos.....	8
2.1.6 Objeto Social	9
2.1.7 Organigrama	11
2.1.8 Servicios	12
2.2 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO FOMENTO EMPRESARIAL	14
2.3 Organigrama.....	15
3 MARCO CONCEPTUAL.....	16
3.1 COMPETENCIAS LABORALES	16
3.1.1 Concepto de Competencia.....	16
3.1.2 Tipos de Competencias	16
3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	22
3.2.1 Concepto de Selección de Personal	22

3.2.2	Principios de la Selección de Personal	22
3.2.3	Etapas Básicas de un Proceso de Selección de Personal	23
3.2.4	Selección de Personal por Competencias	24
4	METODOLOGÍA	25
4.1	FASE I: IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS EMPRESARIALES	25
4.2	FASE II: PORTAFOLIO DE SERVICIOS	26
4.3	FASE III: BASE DE DATOS	27
4.4	FASE IV: LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN Y EVALUACIÓN	27
5	ESTUDIO DIAGNÓSTICO	29
5.1	ACTUALIDAD SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN COLOMBIA 29	
5.1.1	Competencias Básicas	29
5.1.2	Competencias Ciudadanas	30
5.1.3	Competencias Laborales	31
5.2	ACTUALIDAD SOBRE EL EMPLEO EN COLOMBIA Y EN SANTANDER	32
5.3	ACTUALIDAD SOBRE EMPRENDIMIENTO	33
5.4	PROGRAMAS IMPLEMENTADOS ACTUALMENTE POR OTRAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	34
5.5	ENCUESTA DE OPINIÓN EMPRESARIAL	35
5.5.1	Objetivos	35
5.5.2	Diseño Muestral	36
5.5.3	Diseño y Aplicación de la Encuesta de Opinión Empresarial	39
5.5.4	Análisis de Datos	39
5.5.5	Observaciones y Conclusiones	40
5.6	ANÁLISIS DE LA UEN FOMENTO - CAJASAN	42
5.6.1	Marco Teórico	42
5.6.2	Análisis DOFA para la UEN Fomento - Cajasán	44

5.7	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DIAGNÓSTICO.....	48
6	PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	50
6.1	SERVICIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	50
6.1.1	Preselección de Personal	51
6.1.2	Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	52
6.2	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS	53
6.2.1	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	54
6.2.2	Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo.....	55
6.3	COSTOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL CENTRO CREE - CAJASAN	56
6.3.1	Marco Teórico.....	57
6.3.2	Costos Servicios Centro CREE - Cajasán	58
7	BASE DE DATOS.....	69
7.1	ELEMENTOS DE ENTRADA SEGÚN EL TIPO DE CLIENTE	70
7.1.1	Cliente Empresa	70
7.1.2	Clientes Candidatos.....	75
7.2	ADMINISTRACIÓN, SOSTENIMIENTO Y ALIMENTACIÓN DE LA BASE DE DATOS DEL CENTRO CREE- CAJASAN	81
8	LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CENTRO CREE - CAJASAN.....	85
8.1	GENERALIDADES DEL CENTRO CREE – CAJASAN	85
8.1.1	Misión.....	85
8.1.2	Visión.....	85
8.1.3	Valores del Centro CREE – Cajasán	85
8.1.4	Objetivos	86
8.1.5	¿Cómo Funciona?.....	86
8.2	MANUAL DE FUNCIONES	88

8.2.1	Marco Teórico	88
8.2.2	Organigrama Centro CREE - Cajasán	91
8.2.3	Manual de Funciones para el Centro CREE - Cajasán	92
8.3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	94
8.3.1	Marco Teórico	94
8.3.2	Metodología Utilizada	97
8.3.3	Manual De Procedimientos.....	99
8.4	INDICADORES DE GESTIÓN	100
8.4.1	Marco Teórico	100
8.4.2	Indicadores de Gestión Para El Centro Cree - Cajasán.....	101
8.5	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DEL CRENTRO CREE CAJASAN	102
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	115



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Cajasan	11
Figura 2. Organigrama UEN Fomento.....	15
Figura 3. Diagrama de Flujo Centro CREE - Cajasan	86
Figura 4. Organigrama Centro CREE - Cajasan	92
Figura 5. Proceso.....	95

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación Objetivo Específico – Resultado Obtenido	6
Tabla 2. Clasificación de Competencias en Estados Unidos.....	17
Tabla 3. Clasificación de Competencias en Argentina.....	18
Tabla 4. Competencias Laborales Según el Ministerio de Educación Colombiano	21
Tabla 5. Metas 2010. Ampliación de Cobertura de la Educación Preescolar, Primaria, Secundaria y Media.	30
Tabla 6. Resultados 2007. Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Regional Santander – Centro de Formación en Comercio y Servicio	32
Tabla 7. Tamaño de la Muestra	37
Tabla 8. Muestra Estratificada	38
Tabla 9. Muestra Estratificada Definitiva	38
Tabla 10. Ficha Técnica de la Encuesta	39
Tabla 11. Matriz PCI	45
Tabla 12. Matriz POAM.....	47
Tabla 13. Matriz DOFA	48
Tabla 14. Porcentajes de Asignación Costos de Personal Centro CREE - Cajasan	59
Tabla 15. Porcentajes de Asignación Costos Variables Centro CREE - Cajasan	59
Tabla 16. Costos de Personal Centro CREE - Cajasan	60
Tabla 17. Costos Centro CREE - Cajasan	60
Tabla 18. Costos Fijos Preselección de Personal.....	61
Tabla 19. Costos Variables Preselección de Personal	62
Tabla 20. Resultados Preselección de Personal	62
Tabla 21. Costos Fijos Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal	63
Tabla 22. Costos Variables Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal	64
Tabla 23. Resultados Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal	64
Tabla 24. Costos Fijos Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	65
Tabla 25. Costos Variables Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	65
Tabla 26. Resultados Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	66
Tabla 27. Costos Fijos de Plan en Competencias Para el Trabajo	66



Centro CREE - Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



Tabla 28. Costos Variables Plan de Capacitación en Competencias Para el Trabajo	67
Tabla 29. Resultados Plan de Capacitación en Competencias Para el Trabajo	67
Tabla 30. Categorías de la Licencia de Conducción.....	74
Tabla 31. Cruce de Información Para Realizar la Preselección de Personal.....	82
Tabla 32. Ítems que Contendrá el Informe Estadístico.....	83
Tabla 33. Simbología Utilizada en los Diagramas de Flujo	97
Tabla 34. Presupuesto de Inversión Adecuaciones Físicas en las Instalaciones	103
Tabla 35. Presupuesto de Inversión de Oficina	103
Tabla 36. Presupuesto de Inversión Muebles y Enseres de Oficina	103
Tabla 37. Presupuesto de Inversión Sistemas Informáticos.....	104



Centro CREE - Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. RESULTADOS PRUEBAS SABER COMPETENCIAS CIUDADANAS 2005-2006.....	116
ANEXO B. PROGRAMAS DESARROLLADOS POR LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN CAPACITACIÓN LABORAL	117
ANEXO C. ENCUESTA DE OPINIÓN EMPRESARIAL	128
ANEXO D. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN EMPRESARIAL	131
ANEXO E: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO TÉCNICO CAJASAN	180
ANEXO F. MANUAL DE FUNCIONES CENTRO CREE - CAJASAN.....	186
ANEXO G. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CENTRO CREE - CAJASAN	194
ANEXO H. INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN	244

RESUMEN

TÍTULO: CREACIÓN DEL CENTRO DE REFERENCIA PARA EL EMPLEO Y EL EMPRENDIMIENTO, CREE - CAJASAN¹

AUTORES: JEREZ ARDILA, Laura Carolina
SILVA RODRÍGUEZ, María Carolina *

Palabras Claves: Competencias, Capacitación, Diagnóstico, Preselección, Selección.

El objetivo central de este documento gira en torno a la Creación del Centro de Referencia Para el Empleo y el Emprendimiento, CREE – Cajasan; en el cual se prestarán servicios de apoyo para el área de Gestión Humana de las empresas afiliadas a la Caja Santandereana de Subsidio Familiar – Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

El trabajo de grado inicia con un estudio diagnóstico que permitió conocer las necesidades de las empresas afiliadas a la Caja con respecto a los procesos de selección y capacitación del Recurso Humano. Con estos resultados se pudo proponer un Portafolio de Servicios para el Centro CREE – Cajasan, el cual consta de cuatro (4) servicios: Preselección de Personal, Acompañamiento y Asesoría para la Preselección de Personal, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo.

La estructura básica que se plantea para la creación y funcionamiento del Centro CREE, la cual contiene los lineamientos de operación y evaluación, incluye un Manual de Funciones, Procedimientos e Indicadores de Gestión, también se determinó un presupuesto de inversión para la creación del Centro y se realizó una propuesta de precios de venta para los servicios prestados en el mismo.

Además se formularon los fundamentos para la administración, sostenimiento y alimentación de una base de datos que servirá como herramienta de apoyo para la prestación de los servicios del Centro CREE – Cajasan.

¹ Trabajo de Grado

*Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Economista Holguer Alberto Velandia Jagua

ABSTRACT

TITLE: CREATION OF THE REFERENCE CENTER FOR EMPLOYMENT AND ENTREPRENEURSHIP, CREE - CAJASAN²

AUTHORS: ARDILA JEREZ, Laura Carolina
SILVA RODRIGUEZ, Maria Carolina*

Key Words: Competences, Training, Diagnosis, Shortlisting, Selection.

The central objective of this paper focuses on the creation of the Reference Center for Employment and Entrepreneurship, CREE - CAJASAN, in which support services in the human management area will be provided to the companies affiliated to the Santander Family Grant Fund - Cajasán in the Metropolitan Area of Bucaramanga.

The final graduate project begins with a diagnostic study which made possible to know the needs of companies affiliated with the Fund, regarding the selection and training of human resources. With these results a Services Portfolio for the Center CREE – Cajasán can be proposed, this consists of four services: Shortlisting, Support and Advice for Shortlisting, Training Needs Assessment and Training Plan on Competences to Work.

The basic structure proposed for the CREE creation and operation, which contains the lines of operation and evaluation, including a functions manual, Management procedures and Indicators, also found an investment budget for the creation of the Center and made a proposal of selling prices for services rendered to it.

In addition, there are formulated the foundations for the administration, maintenance and feeding of a database that will serve as a support tool for the provision of services of the Center CREE – Cajasán.

² Degree Work

* Phisique Mechanics Engineering's Faculty. School of Industrial and Managerial Studies. Economist Holguer Alberto Velandia Jagua

INTRODUCCIÓN

Para la Caja Santandereana de Subsidio Familiar – Cajasan es importante proporcionar a las empresas afiliadas herramientas y mecanismos de apoyo que les permitan prepararse para atender las necesidades y superar los continuos cambios del mercado, haciéndose cada día más sólidas, sostenibles y competitivas.

En los últimos años la formación en competencias se ha fortalecido en todo el mundo y Colombia no es ajena a esta tendencia; actualmente el Gobierno Nacional impulsa este tipo de formación en todos los niveles educativos y las instituciones se están adaptando para ofrecer educación de calidad tanto en el “saber” como en el “saber hacer”, además las empresas están definiendo las competencias laborales que debe poseer su Recurso Humano para que esté mejor preparado, sea competente y le permita a la empresa alcanzar sus objetivos obteniendo un beneficio común.

Por esto a través de la Unidad Estratégica de Negocio Fomento Empresarial la Caja busca crear un programa que atienda las necesidades de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga en cuanto a la formación en competencias para el trabajo y es así como nace el Centro de Referencia para el Empleo y Emprendimiento CREE – Cajasan que ofrecerá el servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación en Competencias para el trabajo apoyándose en un alianza estratégica con el Instituto Técnico Cajasan. Para complementar estos servicios se tuvo en cuenta la necesidad que tienen las empresas continuamente de realizar procesos de preselección y selección de personal; el propósito es que el Centro facilite estos procesos a través del servicio Preselección de Personal y Acompañamiento y Asesoría para la selección de Personal, garantizando la consecución de personas idóneas para ocupar las vacantes dentro de las empresas.

Todos los servicios del Centro CREE – Cajasan buscan mejorar las condiciones de preparación del talento humano en las empresas y con esto apoyarlas para incrementar



Centro CREE - Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



su competitividad de tal forma que se beneficie la economía de la región, de la organización y de los trabajadores.

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN

América Latina enfrenta grandes desafíos competitivos, ya que los índices de competitividad más recientes muestran gran heterogeneidad en cuanto a crecimiento de los países de la región, ya que, algunos están mejorando rápidamente su crecimiento, otros permanecen estáticos o presentan señales de deterioro frente a regiones en condiciones similares. Para Colombia el índice de Competitividad Responsable, ICR,³ del año 2007, muestra que el País ha mejorado en este tema los últimos años, pasando de 51,9 puntos⁴ en el 2005 a 55,1 puntos⁵; aunque las condiciones de pobreza y desigualdad persistentes reflejan la distribución irregular del crecimiento económico en el País, esta situación requiere como solución empresas más responsables cuya fuerza laboral sea más competente y más activa en pro de su desarrollo cognoscitivo y de su saber hacer.

El desarrollo y la apertura económica que ha tenido el país en los últimos años, hace que cada vez el mercado laboral sea más exigente y competitivo, esto lleva a las empresas a buscar personas mejor preparadas para afrontar las exigencias del medio, es aquí donde el desarrollo de competencias laborales juega un papel importante en el momento de mejorar el nivel de competitividad de las personas y de las mismas empresas.

Por otra parte el Gobierno Nacional teniendo en cuenta la tendencia mundial sobre la competitividad, ha impulsado desde hace algunos años un cambio en la educación

³ El Índice de Competitividad Responsable calcula el grado de responsabilidad empresarial de los países a fin de obtener el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial incorporando el Índice de Competitividad de Crecimiento compilado por el Foro Económico Mundial.

⁴ Competitividad Responsable: La Reformulación de los Mercados Globales a Través de Prácticas Empresariales Responsables – América Latina. Diciembre 2006

⁵ Estado de la Competitividad Responsable 2007: Logrando que el desarrollo sustentable pese en los mercados globales. Julio 2007

colombiana, creando la necesidad de generar programas educativos que desarrollen habilidades y conocimientos en los individuos, para el buen desempeño en un oficio o labor dentro de las empresas y la sociedad.

El Ministerio de Educación Colombiano define la competencia laboral como “la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.”⁶ Esto refleja la tendencia que tienen las empresas por buscar trabajadores que posean el conocimiento, pero también habilidad y destreza para desarrollarse como personas integrales que hacen parte de un equipo de trabajo y que estén en capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno laboral.

Tomando como referencia las variaciones de los índices de desempleo arrojados por el DANE⁷, las múltiples causas que se encuentran en el mercado laboral por las cuales un individuo pierde su empleo y las tendencias empresariales actuales, Cajasan ha detectado la oportunidad de integrar en un centro de fortalecimiento para las empresas a nivel regional, esquemas y metodologías de trabajo que contribuyan con el desarrollo de las competencias de los trabajadores, capacitaciones que reflejen la evolución de las diferentes áreas de desempeño y que concentren la población en un solo lugar, para la ubicación de personal competente que sea capaz de satisfacer las necesidades de las empresas en las vacantes que se generan día a día, y las expectativas de los aspirantes a ocupar estos lugares, junto con su sostenibilidad en los mismos.

⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN; Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas; Bogotá, D.C., agosto de 2003

⁷ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar, desarrollar y crear el Centro de Referencia Para el Empleo y Emprendimiento, CREE – Cajasan.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio que permita identificar los requerimientos de capacitación y formación de las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga, por medio de una encuesta de opinión empresarial y el análisis de fuentes secundarias.
- Diseñar un portafolio de servicios y productos para el Centro CREE – Cajasan teniendo en cuenta los requerimientos de capacitación y formación de las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Realizar un estudio de costos para el portafolio de servicios y productos ofrecidos por el Centro CREE – Cajasan que permita realizar una propuesta de precios para el público.
- Elaborar la estructura básica para el diseño de una base de datos que contenga información en tiempo real sobre el personal disponible para ocupar las vacantes en las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Elaborar un presupuesto de inversión para la creación del Centro CREE – Cajasan.
- Diseñar la estructura organizacional del Centro CREE – Cajasan, mediante la elaboración de un manual de funciones y un manual operativo.
- Construir indicadores que permitan evaluar la gestión del Centro CREE – Cajasan.

1.3 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Con el fin de dar a conocer el cumplimiento de los objetivos, la Tabla 1 ubicada a continuación, muestra de acuerdo al objetivo propuesto, el resultado alcanzado y su ubicación dentro del documento

Tabla 1. Relación Objetivo Específico – Resultado Obtenido

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADO ALCANZADO	UBICACIÓN EN EL DOCUMENTO
Diseñar, desarrollar y crear el Centro Para el Empleo y el Emprendimiento CREE -Cajasan.	Realizar un estudio que permita identificar los requerimientos de capacitación y formación de las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga, por medio de una encuesta de opinión empresarial y el análisis de fuentes secundarias.	Revisión de Fuentes Secundarias	Numeral 5.1, 5.2, 5.3
		Estado del Arte de las Cajas de Compensación Familiar sobre programas implementados en Competencias Laborales	Numeral 5.4.
		Diseño y ejecución de la Encuesta de Opinión Empresarial	Numeral 5.5
	Diseñar un portafolio de servicios y productos para el Centro CREE – Cajasan teniendo en cuenta los requerimientos de capacitación y formación de las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	Portafolio de Servicios Centro CREE - Cajasan	Numeral 6.1, 6.2,
	Realizar un estudio de costos para el portafolio de servicios y productos ofrecidos por el Centro CREE – Cajasan que permita realizar una propuesta de precios para el público.	Costos para la prestación de los servicios del Centro CREE - Cajasan	Numeral 6.3
	Elaborar la estructura básica para el diseño de una base de datos que contenga información en tiempo real sobre el personal disponible para ocupar las vacantes en las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	Base de Datos	Capítulo 7
	Elaborar un presupuesto de inversión para la creación del Centro CREE – Cajasan.	Presupuesto de inversión	Numeral 8.5
	Diseñar la estructura organizacional del Centro CREE – Cajasan, mediante la elaboración de un manual de funciones y un manual operativo.	Generalidades Centro CREE – Cajasan	Numeral 8.1
		Manual de Funciones	Numeral 8.2
		Manual de Procedimientos	Numeral 8.3
Construir indicadores que permitan evaluar la gestión del Centro CREE – Cajasan.	Indicadores de Gestión	Numeral 8.4	

2 MARCO INSTITUCIONAL

2.1 CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR – CAJASAN

2.1.1 Generalidades

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar – Cajasan es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, con personería jurídica N° 3128, cumple con funciones de seguridad social según definición de la Ley 21 de 1982 y está sometida al control y vigilancia del Estado por intermedio del la Superintendencia de Subsidio Familiar.

2.1.2 Reseña Histórica

Cuando en 1957 surgieron las principales Cajas de Compensación del país, el 10 de septiembre de ese mismo año, en Santander nació la primera Caja del Departamento, como un acto de unión y fe de gremios y empresas. Con su origen Cajasan dio inicio a una gestión social basada en la filosofía de compensar la obligación económica de los trabajadores afiliados y sus familias, otorgando un subsidio mensual en dinero por cada una de las personas a cargo del trabajador afiliado, en procura del mejoramiento de su calidad de vida.

Desde entonces, como pionera en el departamento Cajasan ha sido una importante opción para la empresa Santandereana, que ha encontrado en esta institución, alternativas reales para satisfacer las necesidades de empleadores y empleados a través de servicios como Subsidio, Salud, Educación, Fomento Empresarial, Recreación,

Deportes Y Turismo, Mercadeo Y Vivienda, y ahora los Fondos de Destinación Específica contribuyendo de esta manera al desarrollo equilibrado de las organizaciones, los trabajadores y sus familias.

2.1.3 Misión

“En Cajasán construimos soluciones sostenibles para mejorar la Calidad de Vida de la familia como núcleo básico de la sociedad”.

2.1.4 Visión

“Cajasán será una organización que invierte y desarrolla organizaciones sociales generadoras de calidad de vida”.

2.1.5 Valores Corporativos

- Satisfacción: En Cajasán trabajamos para lograr que nuestros clientes y otros grupos de interés perciban siempre una sensación de complacencia por haber encontrado cumplimiento pleno a sus expectativas en todas las relaciones que sostengamos.
- Sostenibilidad: Asumimos la responsabilidad de mantenernos activos, rentables, compitiendo y produciendo en el mercado, generando nuevas oportunidades de empleo y relaciones gratificantes para la comunidad, nuestros trabajadores, los empresarios, los proveedores y el Estado, de manera que podamos proyectarnos en el tiempo.
- Responsabilidad Social: Formamos parte activa en la construcción de soluciones a las necesidades de las familias, buscando impactar en el desarrollo social y generando calidad de vida con mentalidad abierta al intercambio, a la participación y a la cogestión.

- Generación de Valor: Todas las partes interesadas con las cuales establecemos relaciones nos reconocen como una organización que siempre procura contribuir significativamente con soluciones superiores a sus necesidades de mejoramiento de calidad de vida.
- Desarrollo Humano: Propendemos por el crecimiento integral en las diferentes dimensiones de nuestros colaboradores procurando que su actividad tenga sentido de vida para todos.
- Transparencia y Confiabilidad: Nuestras relaciones con los grupos de interés se basan en la credibilidad, coherencia, la seguridad y la certeza de que todas nuestras acciones responden consistentemente a nuestras promesas de servicio.

2.1.6 Objeto Social

La Caja como persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, tiene como objeto social de conformidad con la LEY 21 de 1982 la realización de las siguientes funciones:

- Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar y los otros recursos que el estado le encomiende.
- Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o en servicios.
- Ejecutar con otras Cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social, programas de servicios, dentro del orden de prioridades consagrado en la ley.

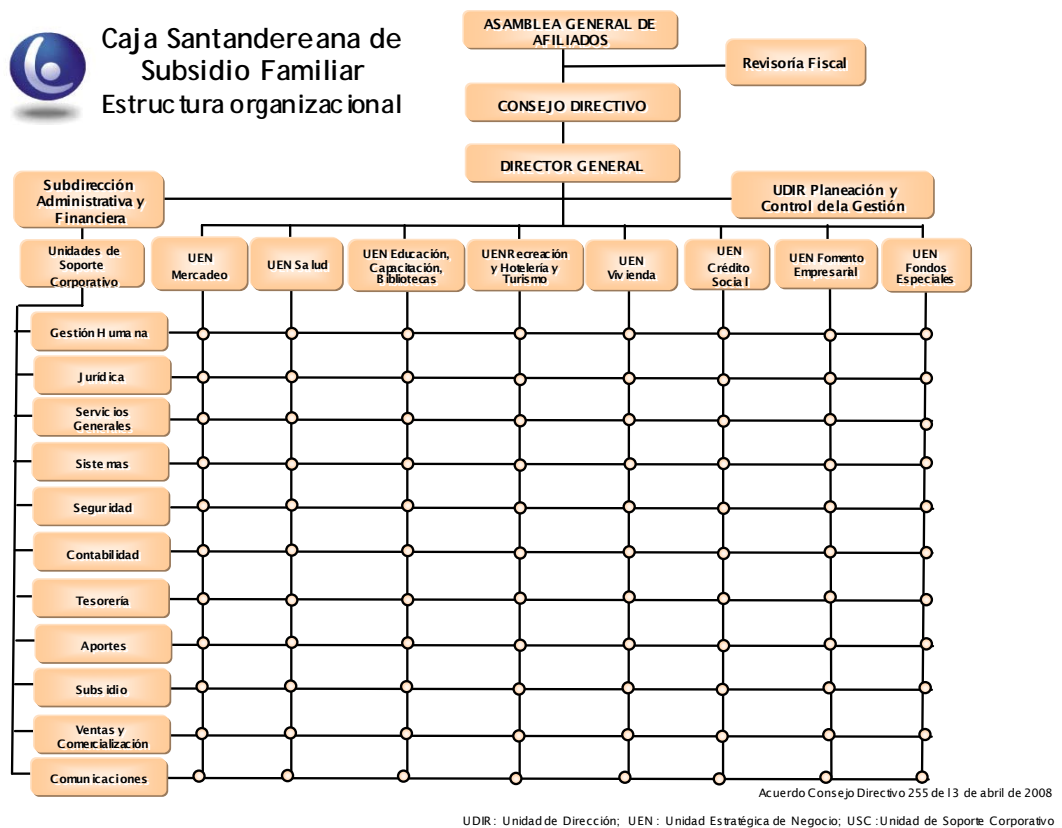
Adicionalmente y de conformidad con lo establecido por la LEY 789 de 2002, realizará las siguientes funciones en desarrollo de su objeto social:

- Realizar alianzas estratégicas con otras Cajas de Compensación o a través de entidades especializadas públicas o privadas para ejecutar las actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social, que puede realizar directamente.

- Invertir en los regímenes de salud, riesgos profesionales y pensiones, conforme las reglas y términos del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás disposiciones que regulen las materias.
- Realizar aseguramiento y prestación de servicios de salud y, en general para desarrollar actividades relacionadas con este campo conforme las disposiciones legales vigentes.
- Participar, asociarse e invertir en el sistema financiero a través de bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento comercial y organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal sea la operación de microcrédito, conforme las normas del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás normas especiales conforme la clase de entidad.
- Asociarse, invertir o constituir personas jurídicas para la realización de cualquier actividad, que desarrolle su objeto social, en las cuales también podrán vincularse los trabajadores afiliados.
- Administrar, a través de los programas que a la Caja corresponda, las actividades de subsidio en dinero; recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria; educación y capacitación; atención de la tercera edad y programas de nutrición materno-infantil y, en general los programas que estén autorizados por Ley, para lo cual puede continuar operando con el sistema de subsidio a la oferta.
- Administrar jardines sociales de atención integral a niñas y niños de 0 a 6 años a que se refiere el numeral anterior, propiedad de entidades territoriales públicas o privadas, pudiendo atender niños cuyas familias no estén afiliadas a la Caja.
- Administrar directamente o a través de convenios o alianzas estratégicas el programa de microcrédito para la pequeña y mediana empresa y la microempresa, con cargo a los recursos que se prevén en la Ley.
- Realizar actividades de mercadeo, incluyendo la administración de farmacias.
- Invertir en fondos de capital de riesgo, así como cualquier otro instrumento financiero para el emprendimiento de microcrédito, con recursos y bajo la regulación del Gobierno Nacional.

2.1.7 Organigrama

Figura 1. Organigrama Cajasan



Fuente: Cajasan

Actualmente la Caja divide su estructura principal en tres tipos de unidades: Unidad de Dirección (UDIR), Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y Unidad de Soporte Corporativo (USC).

- Unidades Estratégicas de Negocio: Actualmente se cuenta con ocho y son las encargadas de vender los diferentes servicios y productos que se ofrecen.
- Unidades de Soporte Corporativo: Existen once y son las encargadas de contribuir con los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo de la Caja.

2.1.8 Servicios

- **Salud:** Cajasan atiende la salud de la familia a través de dos alternativas:
 - IPS Cajasan: Como Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS, Cajasan brinda servicios de, odontología especializada, salud ocupacional, programas especiales, servicios asistenciales, servicios de promoción de la salud y prevención de la enfermedad y servicios de POS (Plan Obligatorio de Salud) a afiliados y beneficiarios de entidades asociadas.
 - ARS Cajasan: Actualmente presenta afiliados al régimen subsidiado en Bucaramanga, Barrancabermeja, Sabana de Torres, Puerto Wilches, Matanza, Suratá, Charta y Betulia, prestando acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad y atención en la recuperación de la salud.
- **Educación:** Cajasan a través de la Unidad de Educación ofrece a los afiliados la oportunidad de recibir los beneficios de educación, en un proceso de alta calidad y bajo costo, gracias al aporte de las empresas y el esfuerzo de una compleja organización que solo busca a través de sus servicios el progreso cualitativo del trabajador y su familia, mediante programas y proyectos para el fortalecimiento holístico generando calidad de vida a las familias.
- **Mercadeo:** El servicio de Mercadeo de Cajasan, como regulador de precios, ofrece múltiples ventajas tanto a las empresas afiliadas como a sus empleados y familias, en precios especiales, descuentos y líneas de crédito para la adquisición de productos de la más alta calidad en las categorías de: alimentos, bebidas, aseo hogar, aseo personal, cosméticos, licores, frutas y verduras, hogar, variedades y vestuario.
- **Crédito Social:** La Unidad de Crédito Social Cajasan divide sus servicios en dos líneas de trabajo, una destinada a personas naturales, donde se encuentran incluidos los créditos familiares y automáticos. La segunda línea esta dirigidas a las Empresas
- **Vivienda:** La Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan, se ha convertido en motor de desarrollo regional mediante la transparencia, agilidad y eficacia de los procesos de postulación y asignación al subsidio de vivienda atendiendo su demanda potencial y ampliando cobertura. En particular, Cajasan proporciona subsidios en sus vigentes modalidades: adquisición de vivienda nueva y construcción en sitio propio,

contribuyendo de este modo no sólo a solucionar el déficit habitacional, sino también fomentar la reactivación de la economía, el gremio constructor y el empleo, beneficiando a muchas familias que hoy gozan de vivienda propia y de mejores condiciones de vida para los afiliados al sistema.

- **Fomento Empresarial:** En busca de fomentar la cultura del emprendimiento, la creación y fortalecimiento de empresas que generen nuevos empleos y desarrollo a Santander, la Unidad de Fomento Empresarial de Cajasan ejecuta programas de apoyo a la generación de ingresos de la población afiliada y no afiliada, especialmente los sectores más vulnerables.
- **Recreación:** Para Cajasan la recreación es un pilar fundamental en el desarrollo del ser humano, por esta razón cuenta con Centros Recreacionales dotados con la más completa infraestructura para la recreación familiar y desarrollo deportivo.
- **Fondos Especiales:** Maneja los fondos destinados a desarrollar programas especiales como: Subsidio al Desempleo, Sonrisitas con Menús Nutritivos, AIN Jardines Infantiles, Cajazon, Capazan “Constructores Amigos de la Paz en Sangil”, Bibliotecas Viajeras, Renacer con Amor, Escuelas Deportivas Integrales.
- **Subsidio:** El subsidio familiar es una prestación social que se paga en dinero, especie y servicios a los trabajadores afiliados que devengan hasta cuatro SMLMV (Salario Mínimo Legal Mensual Vigente) con personas a cargo. Su objetivo es aliviar las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia. Existen diferentes modalidades:
 - Subsidio Ordinario: Es una cantidad de dinero que se entrega mensualmente por cada persona beneficiaria a cargo del trabajador, siempre y cuando sean: hijos legítimos que no sobrepasen la edad de 18 años, hijos extramatrimoniales que no sobrepasen la edad de 18 años, hermanos huérfanos de padres que no sobrepasen la edad de 18 años y padres biológicos mayores de 60 años.
 - Subsidio Especial: El trabajador tendrá derecho a que se le pague doble cuota monetaria por lo hijos, por los hermanos huérfanos de padres, y por los padres, sin límite de edad, cuando uno y otro presenten una invalidez, como mínimo del 60% que les impide trabajar o estudiar y demuestre que se encuentran a su cargo y conviven con él. Quienes tengan menos del 60% de discapacidad, se sujetan a lo previsto por la ley para cada persona a cargo sin condición especial.

- Subsidio Simultáneo: Podrán cobrar simultáneamente el subsidio por los mismos hijos, el padre y la madre cuyas remuneraciones sumadas no excedan los cuatro SMLMV. Si la suma de los ingresos está entre cuatro y seis SMLMV sólo uno puede recibir subsidio. Los cónyuges cuyos ingresos familiares superan los seis SMLMV no tienen derecho a la Cuota monetaria. (Ley 789 Art. 3).
- Subsidio en Servicios: Los trabajadores y sus personas a cargo afiliados tienen derecho a acceder a los programas y servicios que la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN ofrece en Vivienda, Educación, Recreación, Turismo, Capacitación, Salud y Crédito según su categoría de afiliado.

2.2 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO FOMENTO EMPRESARIAL

La Unidad de Fomento Empresarial surge en el año 2000 producto de la atención a poblaciones de estratos bajos, a través del programa FAMIEMPRESAS de apoyo a negocios informales, cofinanciado por la Corporación Para el Desarrollo de Microempresas - CDM y la metodología de los grupos solidarios de Acción Internacional. El impacto social de este programa llegó a 4.000 famiempresarios con inversiones superiores a los tres mil millones de pesos en capacitación y créditos solidarios durante 3 años.

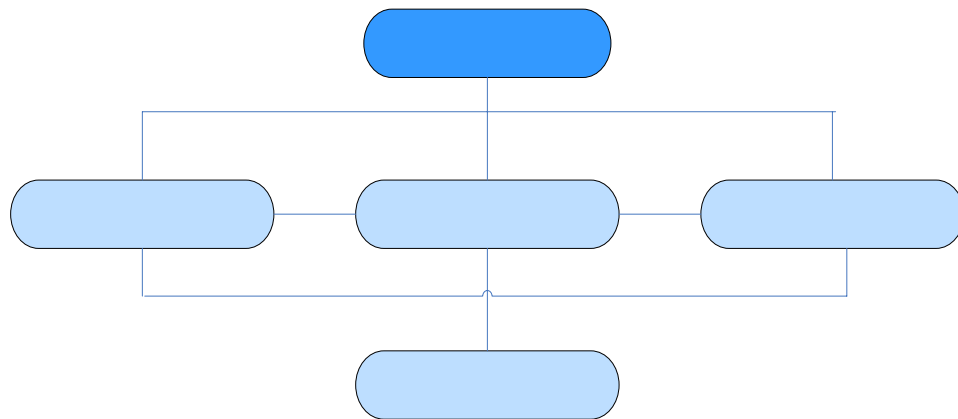
La Unidad de Fomento Empresarial se ha enfocado estratégicamente al Emprendimiento y ejecuta proyectos empresariales y sociales cuyo componente esencial es la creación y fortalecimiento de negocios, en el contexto del mercado de trabajo regional y en las oportunidades de la Agenda de Santander para el desarrollo económico, a partir del modelo socioeconómico basado en la vocación local.

En alianza con el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, responden a las necesidades de mejoramiento de la productividad de las microempresas que hoy enfrentan el reto del TLC y las nuevas tendencias de emprendimiento e innovación empresarial. El reto, lograr una mayor competitividad a través del desarrollo de habilidades gerenciales y contribuir así al mejoramiento de la calidad de vida.

La UEN Fomento ejecuta el Programa Emprendedor Cajasán para Emprendedores de negocios que deseen crear o mejorar su propio negocio. Comprende la preparación para el Proyecto de Vida Emprendedor, la formulación del Plan de Negocio para el desarrollo de ideas de negocio, factibles e innovadoras, el acompañamiento en la consecución de recursos de financiamiento por las entidades de apoyo a la microempresa y la puesta en marcha del negocio. Tiempo de duración 50 horas.

2.3 Organigrama

Figura 2. Organigrama UEN Fomento



GER

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 COMPETENCIAS LABORALES

3.1.1 Concepto de Competencia

El concepto de competencia se refiere a la habilidad y la capacidad que tiene una persona de utilizar sus conocimientos (saber), habilidades y destrezas (saber hacer) para desenvolverse de forma adecuada ante las situaciones y problemas que se le presenten en el día a día.

El Ministerio de Educación de Colombia dice que la competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano⁸.

3.1.2 Tipos de Competencias

El ser humano puede desarrollar diversas competencias dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre y las necesidades que tenga. Desde hace más de 50 años diferentes autores y especialistas en materia de competencias laborales han intentado clasificarlas, con ello se pretende unificar criterios para implementarlos y lograr

⁸ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Competencias Laborales: Base para mejorar la Empleabilidad de las Personas. En: www.mineduccion.gov.co

contribuir con el desarrollo del recurso humano de las empresas, para que éstas sean cada vez más competitivas.

Existen variadas clasificaciones de competencias, cada una depende del enfoque y consideraciones de sus autores, por ejemplo, “Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.”⁹ A continuación se relacionan algunos enfoques de competencias laborales utilizados en Estados Unidos, Argentina, Chile y Colombia.

1. En Estados Unidos el informe de la Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991), clasificó las competencias de la siguiente manera:

Tabla 2. Clasificación de Competencias en Estados Unidos

COMPETENCIAS BÁSICAS	DESCRIPCIÓN
Habilidades Básicas	Lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
Aptitudes Analíticas	Pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
Cualidades Personales	Responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	DESCRIPCIÓN
Gestión de Recursos	Tiempo, dinero, materiales y distribución, personal
Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicios al clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
Gestión de Información	Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
Comprensión Sistemática	Comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
Dominio Tecnológico	Seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Fuente: Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), 1911

⁹ NELSON RODRIGUEZ TRUJILLO; Organización Internacional del Trabajo; Selección efectiva de personal basada en competencias

2. La investigación “Nuevos Sistemas Productivos y Transformación del Proceso de Trabajo. Identificación de los Saberes Efectivamente Requeridos” desarrollada en el marco del Convenio del Ministerio de Cultura y Educación y la Confederación General del Trabajo (CGT), de la República Argentina, clasificó las competencias de la siguiente manera:

Tabla 3. Clasificación de Competencias en Argentina

TIPO DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Intelectuales	Referidas a capacidades entorno a la resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.
Básicas	Referidas a las capacidades de lecto-escritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas.
Técnicas	Referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.
Comportamentales	Referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interacción.

3. El Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales es un proyecto impulsado por Fundación Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, y el Programa ChileCalifica, este programa busca posicionar el enfoque de competencias laborales en la gestión de los recursos humanos, contribuyendo al desarrollo general de Chile, a partir del mejoramiento de la competitividad de su capital humano. Para tal fin han clasificado las competencias de la siguiente manera:

- **Competencias Básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- **Competencias Conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias Funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.)¹⁰.

4. En Colombia el Ministerio de Educación plantea tres tipos de competencias, que los ciudadanos deben desarrollar para lograr un mayor éxito y una mejor calidad de vida: Competencias básicas, ciudadanas y laborales.

- **Competencias Básicas:** Son las competencias que se relacionan con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, se puede decir que estas son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento, además de estas depende que una persona pueda aprender de manera continua y este en capacidad de realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social.

Las competencias básicas permiten desarrollar habilidades de:

- Comunicación: expresión oral y escrita, saber escuchar y saber interactuar con otros.

¹⁰ COMPETENCIAS LABORALES CHILE, ¿Qué son? Competencias Laborales. En: www.competencialaboral.cl

- Pensamiento lógico matemático: cálculos, magnitudes, visualización gráfica, pensamiento científico.
- Uso de información: obtener datos, sistematizarlos y relacionarlos con diferentes contextos.
- Detección de problemas: visualización de problemas, análisis y alternativas de solución.

Estas habilidades son muy importantes en el contexto laboral ya que permiten que las personas tengan un mejor desempeño y puedan integrar un equipo de trabajo.

- **Competencias Ciudadanas:** Estas competencias encierran los conocimientos y las habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que hacen que una persona participe activamente en el desarrollo de la sociedad buscando el bienestar común. “Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.”¹¹

Esta formación empieza en la familia y se apoya en los entes educativos, en los medios de educación y en los espacios de socialización. En el ámbito laboral las competencias ciudadanas ayudan a fortalecer el comportamiento adecuado, el respeto de las normas y procedimientos, la solución de conflictos, la armonía laboral, el sentido de pertenencia con la empresa, etc.

- **Competencias Laborales:** Se puede definir las competencias laborales como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados

¹¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Op. cit.

efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.”¹²
 Es decir que estas competencias le permiten a una persona ser productiva en el desempeño de unas funciones asignadas en su trabajo aun en condiciones diferentes a las normales.

Las competencias laborales se subdividen en generales y específicas de la siguiente forma:

Tabla 4. Competencias Laborales Según el Ministerio de Educación Colombiano

COMPETENCIAS LABORALES	
GENERALES	ESPECIFICAS
Intelectuales Personales Interpersonales Empresariales o para la generación de empresa Tecnológicas Organizacionales	Finanzas y administración Ciencias naturales y aplicadas Salud Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales Arte, cultura, esparcimiento y deporte Ventas y servicios Explotación primaria y extractiva Oficios, operación de equipos y transporte Procesamiento, fabricación y ensamblaje

Tanto las competencias laborales generales como las específicas son fundamentales para garantizar la productividad y el buen desempeño de las personas pertenecientes a una empresa y esto se ve reflejado en el posicionamiento y la competitividad que esta logre en el mercado.

¹² Ibid.

3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

3.2.1 Concepto de Selección de Personal

El proceso de Selección de Personal es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, denominados “candidatos”, que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional¹³.

3.2.2 Principios de la Selección de Personal

Existen tres principios fundamentales en la selección de persona, Colocación, Orientación y Ética Profesional.

- Colocación: En el proceso de Selección se pueden descubrir personas con altos potenciales pero que no encajan dentro de los requerimientos del cargo que cuenta con la vacante, estas personas no se deben dejar pasar y se deben tener en cuenta para una reubicación dentro de la organización donde se puedan aprovechar al máximo y aporten grandes beneficios a la organización.
- Orientación: Las personas encargadas del Proceso de Selección deben brindar asesoría a las personas que no sean escogidas para ocupar las vacantes, explicando las razones por las cuales no fue escogido, esto se aplica muy poco, pero hace parte de la obligación que tienen las organizaciones con la sociedad.
- Ética Profesional: Las decisiones que se tomen dentro del Proceso de Selección deben ser responsables teniendo en cuenta lo que busca la empresa y las condiciones del candidato.

¹³ GÓMEZ, María Alejandra. Selección de Personal: Sus logros y sus trampas. En: www.camaramed.org.co

3.2.3 Etapas Básicas de un Proceso de Selección de Personal

- **Preselección de Personal o Reclutamiento:** La empresa interesada después de haber definido las condiciones y características especiales de la vacante, realiza acciones para atraer candidatos potencialmente calificados.
- **Entrevista:** Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto¹⁴, aquí se descartan los candidatos que no cumplen con las condiciones de la vacante. El encargado de realizar la entrevista puede utilizar diversas formas dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se este seleccionando.
- **Pruebas Psicológicas:** Con estas pruebas se busca hacer una valoración de la habilidad y el potencial de cada individuo, igualmente se evalúa su capacidad para desenvolverse en el puesto. Las pruebas más conocidas son:
 - Pruebas de personalidad
 - Pruebas de inteligencia
 - Prueba de intereses
 - Pruebas de rendimiento
 - Pruebas de aptitud
- **Pruebas de Trabajo:** Este tipo de pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato a fin de verificar que tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige. A este paso también se le suele llamar pruebas prácticas.
- **Verificación de Referencias:** Es importante que se realice la verificación de referencias personales y laborales, así se podrá conocer un poco más sobre cada candidato.

¹⁴ GONZÁLEZ, Zully. El Proceso de Reclutamiento y Selección. En: www.sappiens.com

- **Entrevista Final:** Es apropiado que el supervisor inmediato o el gerente del área o la empresa, realice una entrevista con los candidatos sobresalientes, porque quien realice esta entrevista será quien tome la decisión final, basándose en el conocimiento que tiene sobre el cargo y la experiencia.

3.2.4 Selección de Personal por Competencias

El proceso de Selección por Competencias es similar al proceso de Selección Tradicional, los dos cuentan con entrevistas, pruebas psicotécnicas y verificación de referencias, pero la diferencia radica en los métodos usados. Para la Selección por Competencias se aplican métodos como las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center¹⁵.

- Entrevistas por Competencias: buscan conocer comportamientos del pasado de las personas donde hayan demostrado ser exitosos y que sirvan para predecir su desempeño en un cargo específico.
- Centros de Valoración o Assesment Center: este método emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, para esto se enfrenta a los candidatos con situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

¹⁵ QUINTERO RENDÓN, Alejandra. Selección de personal por competencias. En: www.gestiopolis.com

4 METODOLOGÍA

El objetivo principal del trabajo de grado es la creación del Centro de Referencia para el Empleo y Emprendimiento CREE – Cajasan, teniendo en cuenta una estructura básica que le permita funcionar de forma organizada y eficiente, de tal forma que pueda desarrollarse, crecer y evolucionar con el tiempo. Para esto se cumplieron cuatro fases las cuales abarcaban diversas actividades.

En este capítulo se explicará de forma general la metodología utilizada para el desarrollo de cada fase.

4.1 FASE I: IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS EMPRESARIALES

Esta fase se desarrollo con el fin de conocer la actualidad sobre el tema de formación empresarial, de tal forma que se obtuvieran bases para encaminar el Centro CREE – Cajasan con un Portafolio de Servicios que aporte a las necesidades de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga; para esto se realizaron las siguientes actividades:

- **Revisión Bibliográfica:** Para esto se realizaron lecturas sobre los temas a tratar dentro del proyecto, se discutieron con el equipo de trabajo de Cajasan y con el Director de proyecto, concretando aspectos importantes para la elaboración del trabajo.
- **Revisión de Fuentes Secundarias:** Se contó con la colaboración de entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Cámara de Comercio, quienes suministraron información y asesoría sobre el tema de competencias laborales.

- **Análisis de las acciones realizadas por otras Cajas de Compensación Familiar:** Se consultaron las páginas Web de Cajas de Compensación de gran impacto e importancia en el país como lo son: Comfenalco Antioquia, Comfama, Combarraquilla, Cafam, Colsubsidio y Comfandi; con esto se buscaba conocer que programas se estaban llevando a cabo en cuanto a formación empresarial.
- **Encuesta de Opinión Empresarial:** Con el objetivo de conocer la tendencia que se presenta en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga afiliadas a Cajasan con respecto a sus necesidades de desarrollo en áreas de formación para sus empleados, se diseñó una encuesta que contiene seis preguntas, ésta se aplicó a una muestra de 424 empresas afiliadas a Cajasan dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga, fue contestada por los Gerentes o los Directores de Gestión Humana y fue elaborada por Soluciones Geomaticas Ltda.; con los resultados de la encuesta se realizó el análisis, se formularon observaciones y conclusiones.
- **Análisis de la UEN Fomento – Cajasan:** Con el propósito de conocer las condiciones y la capacidad actual de la UEN Fomento para llevar a cabo el nuevo proyecto se realizó el Análisis DOFA, teniendo en cuenta el apoyo que puede obtener la UEN en las otras áreas de Cajasan; para esto se contó con la colaboración del Señor Pedro Rodríguez, Gerente de la UEN Fomento – Cajasan y la Señora Alba Rocío Buitrago Profesional de la UEN Fomento.

Con todo lo anterior se pudo elaborar el Capítulo 5 del presente trabajo que contiene el Estudio Diagnóstico.

4.2 FASE II: PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Teniendo en cuenta los resultados del Estudio Diagnóstico se desarrolló un Portafolio de Servicios con dos áreas de servicio, Procesos de Selección de Personal y Capacitación para el Desarrollo de Competencias, cada una contiene dos servicios que son explicados en el Capítulo 6; además se realizó el costeo para determinar el precio de venta y el punto de equilibrio de cada uno.

4.3 FASE III: BASE DE DATOS

Previamente se realizó una consulta bibliográfica sobre otras bases de datos similares a la que se desea obtener para en el Centro CREE, con el propósito de conocer los objetivos que cumplen, los datos de entrada y salida que manejan y su funcionamiento, entre otros. Teniendo en cuenta la información obtenida y los servicios que prestará el Centro CREE se elaboró la estructura básica de una base de datos con sus elementos de entrada, sus condiciones de administración, sostenimiento y alimentación. En el Capítulo 7 se encuentra la información completa.

4.4 FASE IV: LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN Y EVALUACIÓN

El objetivo de esta Fase es dar una estructura organizada al Centro CREE – Cajasan, visualizando de manera general como será su funcionamiento de tal forma que el equipo de trabajo tenga elementos de apoyo que le permitan cumplir con los objetivos del Centro. Para esto se elaboraron las siguientes herramientas que se encuentran en el Capítulo 8:

- **Generalidades de Centro CREE – Cajasan:** Teniendo en cuenta el propósito de la creación del Centro se formularon la Misión, Visión y Objetivos.
- **Manual de Funciones:** Se diseñó el organigrama del Centro teniendo en cuenta el Recurso Humano necesario para cumplir con los servicios ofrecidos, para cada persona que integrará el equipo de trabajo se elaboró un Manual de Funciones con sus elementos básicos.
- **Manual de Procedimientos:** Para cada servicio prestado se elaboró un Manual de Procedimientos especificando las actividades necesarias para llevarlo a cabo y los responsables de cada una. Se realizó un análisis de las actividades de apoyo necesarias para el funcionamiento del Centro, pero no se incluyeron dentro del Manual de Procedimientos porque ya existen y son competencia de las demás Unidades Estratégicas de Negocio y las Unidades de Soporte Corporativo.

- **Indicadores de Gestión:** Estos indicadores se crearon con el fin de tener una herramienta que permita evaluar los resultados del Centro en cuanto a la prestación de servicios.
- **Presupuesto de Inversión:** Este presupuesto se elaboró con base en información obtenida en las Unidades de Soporte Corporativo; contempla la compra de equipos, muebles, adecuación de instalaciones y la elaboración de la base de datos, todo esto necesario para iniciar el funcionamiento del Centro CREE.

5 ESTUDIO DIAGNÓSTICO

En este capítulo se presenta lo que está ocurriendo actualmente en el país con el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales. Para esto se cuenta con la información obtenida, a través de una investigación bibliográfica en fuentes secundarias. También se realiza un análisis sobre necesidades de capacitación y apoyo en la selección de personal por medio de una encuesta de opinión empresarial, realizada por la UEN Fomento – Cajasan. Para finalizar se presenta el diagnóstico interno de la UEN Fomento identificando una oportunidad de negocio, lo que genera la creación del Centro de Referencia Para el Empleo y Emprendimiento CREE – Cajasan.

5.1 ACTUALIDAD SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN COLOMBIA

5.1.1 Competencias Básicas

La mayoría de las competencias básicas se adquieren en la infancia y la adolescencia, esto abarca la educación básica, básica secundaria, media y media técnica. Según el Departamento Nacional de Planeación, en los últimos 13 años, el promedio de tiempo que los colombianos mayores de 15 años continúan estudiando se incremento en 1.5, pasando de 6,4 en 1992 a 7,9 en 2005¹⁶, sin embargo, este nivel sigue siendo bajo para las necesidades de educación en el país. La tasa de cobertura en educación básica y media que se alcanzó en el período 2003-2006 fue del 91%.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 el Gobierno de Colombia tiene en cuenta que la adquisición de un conjunto de competencias básicas facilita el acceso al mercado

¹⁶ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010. p. 149

laboral¹⁷, es por esto, que surge la necesidad de ampliar la cobertura en educación preescolar, primaria, secundaria, educación media y adultos alfabetizados, por esto el Gobierno se comprometió a fomentar, apoyar e impulsar programas de educación que le permitan alcanzar las metas del cuatrienio.

Tabla 5. Metas 2010. Ampliación de Cobertura de la Educación Preescolar, Primaria, Secundaria y Media¹⁸.

Meta	Situación Actual	Situación 2010
Alcanzar cobertura universal en educación preescolar, primaria, secundaria	92%	100%
Ampliar cobertura en educación media	65%	73%
Adultos alfabetizados. Línea de base (2006)	392560	1000000
Reducir la tasa de analfabetismo para personas entre 15 y 24 años	2,1%	1,4%
Reducir la tasa de analfabetismo en mayores de 15 años	8,6%	5,8%
Aumentar los años promedio de la educación para la población entre 15 y 24 años	9,0	9,7
Aumentar los años promedio de de educación para la población mayor de 15 años	7,9	8,5

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010

5.1.2 Competencias Ciudadanas

En Colombia ya se desarrollaron los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas y con base en estos el ICETEX desarrollo la Pruebas Saber – Competencias Ciudadanas¹⁹, las cuales con los resultados obtenidos en el 2005, que se presentan en el Anexo A., demuestran que aún falta mucho para lograr que los Colombianos sean personas con sentido de pertenencia hacia su comunidad y país, que trabajen por lograr una sociedad democrática, transparente y pacífica. Es por esto que el Plan Decenal de Educación

¹⁷ Ibid., p. 139

¹⁸ Ibid., p. 145

¹⁹ Pruebas Saber: Pruebas que realiza el ICETEX en estudiantes de quinto de primaria y noveno grado de secundaria y pretende evaluar áreas de desarrollo como: ciencias naturales, matemáticas, lenguaje, competencias ciudadanas y, por primera vez, ciencias sociales.

2006–2015 contempla la educación en ciudadanía como el objetivo esencial de la educación en el país.

Por otra parte las Competencias Ciudadanas no sólo abarcan la educación primaria y secundaria, si no que también son un tema a desarrollar por todos los ciudadanos y esto es importante para el Gobierno Nacional. El Presidente de La República de Colombia, Álvaro Uribe Vélez dijo en el Foro de Competencias Ciudadanas: “Hay que conectar las competencias laborales con las competencias ciudadanas. Nada ganamos con avanzar en las competencias laborales y en la Revolución Educativa si dejamos por fuera el estímulo a las competencias ciudadanas. Es importante, es básico, formar ciudadanos para el hogar, para la escuela, para la calle, para el deporte, para la cultura, para las relaciones laborales, para la política.”²⁰

5.1.3 Competencias Laborales

Con el propósito de mejorar en el país la oferta educativa, en 1996 el SENA toma el liderazgo del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, además el Gobierno Nacional a través del Consejo Nacional Política Económica y Social - CONPES²¹, le encomienda adecuarse para la competitividad y liderar la construcción de un sistema que articule toda la oferta educativa técnica, pública y privada, para regularla y potenciarla²². Por esta razón se crean las Mesas Sectoriales²³ en sectores estratégicos para el desarrollo del país. En la actualidad, existen 57 Mesas Sectoriales en Colombia que han elaborado 1.716 normas de competencia laboral.

Hoy en día en Colombia el desarrollo de competencias laborales se esta convirtiendo en una prioridad y cada vez se logran mas avances, ya que para las empresas es importante

²⁰ URIBE VÉLEZ, Álvaro. Foro de Competencias Ciudadanas. 25 de Octubre de 2004. Bogotá.

²¹ CONPES: Fue creado por la Ley 19 de 1958 y es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión.

²² SENA. Las competencias laborales en Colombia.

²³ Mesas Sectoriales: grupos de trabajo donde convergen voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar la gestión del talento humano en las empresas a partir de procesos de certificación del desempeño

contar con un Recurso Humano que pueda integrar el saber, el saber hacer y el saber ser. Es por esto que además del SENA, los entes educativos tanto privados como públicos del país se están enfocando y comprometiendo con la formación en competencias. Por ejemplo en la Regional Santander en el Centro de Formación de Comercio y Servicios, en el 2007 se presentaron los siguientes resultados:

Tabla 6. Resultados 2007. Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Regional Santander – Centro de Formación en Comercio y Servicio²⁴

MESA SECTORIAL A QUE CORRESPONDE LA NORMA DE COMPETENCIA LABORAL	CERTIFICACIONES			
	EMPRESA		SENA	
	NÚMERO CERTIFICACIONES EXPEDIDAS	NÚMERO PERSONAS CERTIFICADAS	NÚMERO CERTIFICACIONES EXPEDIDAS	NÚMERO PERSONAS CERTIFICADAS
Educativo			10	10
Belleza y Estética	52		1025	608
Asistente Administrativo	162	174		
Turismo	66	40	201	113
Total	280	214	1236	731

Fuente: SENA – Centro de Formación en Comercio y Servicios

5.2 ACTUALIDAD SOBRE EL EMPLEO EN COLOMBIA Y EN SANTANDER

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE para Julio de 2008 en Colombia la tasa de ocupación es de 51.6 %, 0.2 puntos más que el mismo período del 2007. La tasa de desempleo pasó 11.2% en Julio de 2007 a 12.1% en Julio de 2008 aumentando en 0.9 puntos en un año.

En promedio entre Agosto de 2007 y Julio de 2008, Bucaramanga es la segunda ciudad con menor tasa de desempleo en Colombia, 9.9% y una tasa de ocupación de 56.5%.

A nivel nacional los sectores que presentan la mayor ocupación de Enero a Abril de 2008, son:

- Comercio, Hoteles y Restaurantes

²⁴ SENA Regional Santander – Centro de Formación en Comercio y Servicios. Oficina de Competencias Laborales.

- Servicios Comunales, Sociales y Personales
- Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura

Igualmente a nivel nacional los sectores que presentan mayor número de desocupados, tomando como referencia la actividad anterior de Enero a Abril de 2008, son:

- Servicios Comunales, Sociales y Personales
- Comercio, Hoteles y Restaurantes
- Industria manufacturera

5.3 ACTUALIDAD SOBRE EMPRENDIMIENTO

En Colombia han ocurrido importantes avances sobre el Emprendimiento, se creó la Ley 1014 de 2006, la cual busca impulsar, apoyar y fortalecer, los programas de emprendimiento, además según las estadísticas de Global Entrepreneurship Monitor²⁵, Colombia tiene una alta tasa de iniciativas a través de empresas nacientes²⁶, sin embargo se presentan inconvenientes como la falta de financiación, continuidad, problemas culturales (ya que se crean negocios puntuales o de subsistencia pero pocas empresas competitivas), exceso de trámites, entre otros.

Para dar solución a estos problemas y dar una mejor visión al emprendimiento, en Septiembre de 2008 se lanzó la Política de Emprendimiento que busca promover y garantizar, desde el Gobierno, la creación de nuevas empresas, basándose en tres pilares: la financiación, la simplificación de trámites y la articulación de todos los entes que trabajan por el emprendimiento en el país. Lo anterior, sumado a dos estrategias transversales, como son: la capacitación para el emprendimiento; y la ciencia y la tecnología²⁷

²⁵ El proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) nació en el año 1997 como una iniciativa de la London Business School y del Babson College para crear una red internacional de investigación en el entorno de la Creación de Empresas. La iniciativa no tiene precedentes y el desarrollo actual del Proyecto le conduce a ser un referente en la investigación del fenómeno emprendedor en todo el mundo.

²⁶ ÁNGEL, Eduardo. El Pensamiento del emprendedor. En: Portafolio.com (May., 2008)

²⁷ MINISTERIO DE COMERCIO. Colombia, con Política de Emprendimiento. En: www.mincomercio.gov.co (Sep., 2008)

Actualmente en el país existen diferentes entidades que apoyan o tiene programas de emprendimiento, entre los cuales se encuentran: Fondo Emprender, Fundación Corona: Programa Jóvenes con Empresa, Colombia Aprende: Concurso Nacional de Planes de Negocio, Bavaria: Destapa Futuro y demás programas impulsados por Universidades, Empresas con sentido de Responsabilidad Social, Cajas de Compensación e Incubadoras de Emprendedores.

5.4 PROGRAMAS IMPLEMENTADOS ACTUALMENTE POR OTRAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

Por la creciente necesidad de capacitación para el empleo y asesoría laboral, las Cajas de Compensación del País, están desarrollando programas de negocio que les permiten cubrir estas necesidades, dar apoyo a sus afiliados, la comunidad en general y colaborar con el propósito común de mejorar la calidad de vida de los colombianos. En el Anexo B se presentan los diferentes trabajos desarrollados por las Cajas de Compensación Familiar más reconocidas del país.

5.5 ENCUESTA DE OPINIÓN EMPRESARIAL

5.5.1 Objetivos

➤ **Objetivo General**

Conocer la tendencia que se presenta en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga afiliadas a Cajasan con respecto a sus necesidades de desarrollo en áreas de formación para sus empleados.

➤ **Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son las áreas empresariales y las competencias para el trabajo, en las cuales las empresas afiliadas a Cajasan requieren fortalecer su personal para alcanzar un crecimiento sostenible.
- Conocer cuáles son las dificultades que enfrentan las empresas afiliadas a Cajasan en el momento de contratar nuevo personal.
- Conocer cuál es el procedimiento más utilizado actualmente para realizar la selección de personal.
- Identificar en que los requerimientos de personal que tienen las empresas actualmente en los niveles directivo, administrativo y operativo.
- Conocer si las empresas estarían interesadas en que Cajasan apoye sus necesidades de capacitación, aportando a la competitividad de su personal.

5.5.2 Diseño Muestral

Esta etapa del diagnóstico se realizó mediante una investigación cualitativa, a través de La Encuesta de Opinión Empresarial; actualmente Cajasán cuenta con 5000 empresas afiliadas, sin embargo sólo se tomaron 3962. Esto lo determinó el Gerente de la UEN Fomento, teniendo en cuenta la facilidad para acceder a la información y que la ubicación fuera dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga.

La clasificación de las empresas se tomó como aparece en la base de datos de Cajasán según el tipo de actividad que realizan, de la siguiente forma:

- Agricultura, ganadería, caza, siveicultura, avicultura y apicultura.
- Explotación de minas y canteras.
- Industria manufacturera.
- Construcción (obras, contratistas, diversos sectores, otros).
- Comercio al por mayor y menor.
- Hoteles y restaurantes.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Intermediación financiera.
- Educación
- Servicios sociales y de salud.

Esta información fue suministrada por el Departamento de Subsidio y Aportes – Cajasán.

➤ Tamaño de la muestra

Por ser un estudio cualitativo, se utilizó la siguiente fórmula matemática para calcularla:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Donde:

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

Sabiendo que:

- σ^2 es la varianza poblacional y se puede determinar por medio del error estándar (se) de la siguiente forma: $\sigma^2=(se)^2$.
- s^2 es la varianza de la muestra y puede determinarse en términos de probabilidad de la siguiente manera $s^2=p(1-p)$; p : nivel de confianza.

Aplicando lo anterior se obtiene un tamaño de la muestra igual a 424, los datos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7. Tamaño de la Muestra

MUESTRA TOTAL	
Población (N)	3962
Error Estandar (se)	0,0100
Nivel de confianza (1- α)	0,9500
Varianza de la población (σ^2)	0,0001
Varianza de la muestra (s^2)	0,0475
n'	475,0000
n	424

Entre las 3962 empresas afiliadas a Cajasan se encuentran empresas de todos los sectores industriales, teniendo en cuenta esto se estratificó el muestreo.

Por lo cual se cuantificó la fracción de cada estrato teniendo en cuenta el tamaño de la muestra y la población total, utilizando la siguiente fórmula matemática:

$$fh = \frac{n}{N}$$

De esta forma se obtuvo la siguiente muestra probabilística estratificada de las 3962 empresas afiliadas a CAJASAN en Santander, según el sector industrial al cual pertenecen:

Tabla 8. Muestra Estratificada

MUESTRA ESTRATIFICADA			
Fracción del estrato (<i>f_h</i>)		0,1071	
Estrato	Sector	Total Población	Muestra
a	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, avicultura, apicultura.	161	17
b	Exportación de minas y canteras	34	4
c	Industria manufacturera	617	66
d	Construcción (obras, contratistas diversos sectores, otros)	881	94
e	Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motocicletas, objetos personales, enseres domésticos	1.175	126
f	Hoteles y restaurantes	147	16
g	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	421	45
h	Intermediación financiera	136	15
i	Educación	125	13
j	Servicios sociales y de salud	265	28
TOTAL		3.962	424

Sin embargo al realizar las encuestas estos valores se vieron alterados por circunstancias, como la falta de disposición y/o de tiempo de los empresarios para contestar la encuesta, quedando de la siguiente forma:

Tabla 9. Muestra Estratificada Definitiva

MUESTRA ESTRATIFICADA			
Fracción del estrato (<i>f_h</i>)		0,1071	
Estrato	Sector	Total Población	Muestra
a	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, avicultura, apicultura.	161	18
b	Exportación de minas y canteras	34	3
c	Industria manufacturera	617	68
d	Construcción (obras, contratistas diversos sectores, otros)	881	84
e	Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motocicletas, objetos personales, enseres domésticos	1.175	131
f	Hoteles y restaurantes	147	15
g	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	421	45
h	Intermediación financiera	136	18
i	Educación	125	14
j	Servicios sociales y de salud	265	28
TOTAL		3.962	424

5.5.3 Diseño y Aplicación de la Encuesta de Opinión Empresarial

Al diseñar la encuesta se realizó una prueba piloto a 20 empresas, teniendo en cuenta estos resultados, los comentarios recibidos por parte de los encuestados y en consenso con el Gerente de la UEN Fomento - Cajasan, se diseñó la encuesta definitiva, la cual consta de 6 preguntas y fue aplicada al encargado de Recursos Humanos de cada organización. En el Anexo C. se encuentra el formato de la encuesta realizada.

Para el trabajo de campo la UEN Fomento – Cajasan contrato los servicios de Soluciones Geomaticas Ltda., quienes presentaron la siguiente ficha técnica:

Tabla 10. Ficha Técnica de la Encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Solicitada por	Cajasan
Realizada por	Soluciones Geomaticas Ltda.
Universo	Empresas afiliadas a Cajasan
Unidad de Muestreo	Empresas
Fecha	4 – 6 de Junio de 2008
Área de Cobertura	Área Metropolitana de Bucaramanga
Tipo de Muestreo	Cualitativo
Técnica de Recolección de Datos	Llamadas telefónicas
Tamaño	3962
Tamaño de la Muestra	424
Número de Preguntas	6

Fuente: Soluciones Geomaticas Ltda.

5.5.4 Análisis de Datos

La empresa Soluciones Geomáticas presentó en medio magnético la tabulación total de la encuesta, seguido a esto se realizó una verificación telefónica a 20 empresas y se comprobó la realización real de la encuesta.

Teniendo los datos tabulados se realizaron las respectivas gráficas y se procedió a su análisis. En el Anexo D. se encuentran estos resultados.

5.5.5 Observaciones y Conclusiones

- En la información general de la encuesta se puede observar que la tendencia en el Área Metropolitana de Bucaramanga es la ubicación de micro y pequeñas empresas, este tipo de industria necesita de asesoría, apoyo y capacitación para alcanzar niveles de especialización que les permitan ser más competentes y sostenibles. Ver Anexo D., Tabla 1, Figura 1.
- En el Área Metropolitana de Bucaramanga existen sectores industriales predominantes, éstos son: Comercial (30.9%), Construcción (19.8%) e Industria Manufacturera (16%). Ver Anexo D., Tabla 2, Figura 2.
- Según los resultados obtenidos en la encuesta diagnóstico, las empresas afiliadas a Cajasan dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga están interesadas en fortalecer principalmente el área de marketing con 16.3%, calidad con un 14.3% y administración con un 11.7%. Ver Anexo D., Tabla 3, Figura 3.
- Se puede observar que sectores operativos como el agrario, minero y construcción desean capacitarse en labores que pueden beneficiar su administración, mercadeo y gerencia. Ver Anexo D., Tablas 5,9 y 13 y Figuras 5, 9 y 13.
- Un área tan importante como lo es la Financiera no genera gran interés para la capacitación en las empresas encuestadas. Ver Anexo D., Tabla 2, Figura 2.
- Las competencias laborales que más desean fortalecer la empresas son el servicio al cliente con un 29.2% de participación, trabajo en equipo con un 27. 8% y relaciones interpersonales con un 15.3%. Las que menos interés despiertan son: dominio de otro idioma con un 1.8%, habilidad matemática con un 0.7% y comprensión de lectura con un 0.4%.Ver Anexo D., Tabla 14, Figura 14.

- Sectores como el agrario, construcción e industrial desean adquirir competencias enfocadas a la parte social de las personas, como lo son las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el servicio al cliente. Ver Anexo D., Tablas 16,17 y 20, Figuras 16, 17 y 20.
- Se puede observar que el inconveniente que se presenta con mayor frecuencia en las empresas al momento de contratar personal es la poca experiencia laboral con un 40% de participación, seguido de la ausencia de personal competente con un 23.7%. Ver Anexo D., Tabla 25, Figura 25.
- Las empresas están utilizando básicamente dos alternativas para realizar la selección de personal, la referenciación laboral con un 32.6% o un proceso de selección interna con un 31.7%. Este último porcentaje es bajo y refleja la necesidad que tienen las empresas de seguir un proceso de selección adecuado. Ver Anexo D., Tabla 36, Figura 36.
- El mayor requerimiento de personal en las empresas se encuentra a nivel operativo con un 76.5%. Los sectores que tienen mayor requerimiento a nivel directivo son el de industria manufacturera y educación cada uno con un 40%. Los sectores que presentan mayor demanda a nivel administrativo son el de construcción con un 20%, y con un 16.7% intermediación financiera y educación. A nivel operativo la mayor demanda se presenta en el sector comercial con un 23.7%, seguido de industria manufacturera con un 22.8% y construcción con un 18.4%. De esta forma se refleja la necesidad constante que existe en las empresas de vincular personal, para lo cual necesitan un apoyo confiable. Ver Anexo D., Tablas 47 y 48, Figuras 47 y 48.
- Es evidente que las empresas desean contar con el apoyo de Cajasan para la preparación y capacitación de su personal, de tal forma que se convierta en un recurso facilitador y una herramienta de apoyo confiable. Ver Anexo D., Tabla 49, Figura 49.

- La encuesta de opinión empresarial refleja que en las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga, existe la tendencia y el deseo de capacitar al personal de tal forma que cada vez sea más competitivo y de respuesta a las necesidades y exigencias que actualmente tiene el mercado.

5.6 ANÁLISIS DE LA UEN FOMENTO - CAJASAN

5.6.1 Marco Teórico

➤ Análisis DOFA

El Análisis DOFA cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es un método que permite estudiar la vulnerabilidad y el desempeño de una organización, teniendo en cuenta su interacción con las características del negocio y el entorno en el cual compete.

Este análisis se puede aplicar en diferentes escenarios, como la creación de un nuevo producto, línea de productos, mercado, división, unidad estratégica de negocios, inversiones, etc.

El análisis DOFA consta de dos partes:

- Parte Interna, que tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los que se tiene algún grado de control.
- Parte Externa, que evalúa las oportunidades y amenazas que posee el mercado, en este caso la organización no puede ejercer control por lo que debe valerse de toda su capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas.

Para la determinación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas se requiere de la aplicación de las matrices de análisis estratégico: Perfil de Capacidades Internas (PCI) y el Perfil de Amenazas y Oportunidades en el Medio (POAM). Teniendo estas matrices se realiza un análisis combinado y se obtiene la matriz DOFA.

Para elaborar estas matrices de análisis estratégico es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Oportunidades y Amenazas:** Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones o que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos que ocurren en el entorno que representan riesgos.
- **Fortalezas y Debilidades:** Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno (directivas, tecnológicas, talento humano, competitivas, financieras) o son las limitaciones y carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que le impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y que no le permiten defenderse de las amenazas.

En los cuadrantes de la matriz DOFA se obtienen las siguientes estrategias²⁸:

- Estrategias FO: también llamadas estrategias de crecimiento, son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO: son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

²⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, La Matriz DOFA. En: www.unal.edu.co (Sep., 2008)

- Estrategias FA: son también de supervivencia y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Estrategias DA: también llamadas estrategias de fuga, permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.

5.6.2 Análisis DOFA para la UEN Fomento - Cajasan

El análisis actual de la UEN Fomento – Cajasan se realizó mediante el Método DOFA, por ser una herramienta sencilla y de fácil entendimiento. Para esto se contó con el apoyo del Señor Pedro Rodríguez, Gerente de la UEN Fomento – Cajasan y la Señora Alba Rocío Buitrago Profesional de la UEN Fomento, quienes tienen conocimiento y experiencia en los temas tratados.

➤ Matriz PCI

La Matriz PCI que se presenta en la Tabla 11 es el resultado de las siguientes consideraciones:

- Cajasan cuenta con Talento Humano calificado y preparado para dar respuesta a las necesidades de la organización.
- Aunque la UEN Fomento – Cajasan cuenta con un equipo de trabajo que atiende los requerimientos actuales, éste no es el indicado para ejecutar los programas que se desean crear con el Centro CREE.
- Cajasan es fuerte y estable financieramente.
- Las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio de Cajasan cuentan con buenos portafolios de servicios, lo que hace que la Caja posea una amplia variedad en sus servicios.
- En comparación con otras Unidades Estratégicas de Cajasan, la UEN Fomento no posee un amplio portafolio de servicios.

- Cajasan posee buenas herramientas que apoyan los sistemas de información y éstos están disponibles para todos los proyectos implementados por la Caja.
- De forma general, la infraestructura de Cajasan es apropiada para cubrir las necesidades que se generan por la prestación de servicios.
- La UEN fomento actualmente cuenta con su propia infraestructura, sin embargo ésta no es la adecuada para atender los requerimientos del nuevo proyecto.

Tabla 11. Matriz PCI

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA							
UEN FOMENTO CAJASAN							
Factor	Ponderación	Valoración				Total	
		1	2	3	4		
1	Talento Humano que posee Cajasan, con el cual brinda apoyo institucional a las actividades y negocios realizados por la UEN Fomento.	13			X		0,39
2	Talento Humano que posee actualmente la UEN Fomento.	10		X			0,2
3	Capacidad financiera que posee Cajasan para dar impulso a nuevos proyectos propuestos por la UEN fomento.	12			X		0,36
4	Portafolio de servicios que poseen las Unidades de Estratégicas de Negocio de Cajasan, las cuales pueden realizar alianzas internas para crear y vender programas.	16				X	0,64
5	Portafolio de servicios que posee la UEN Fomento actualmente.	10	X				0,1
6	Sistemas de información con los que cuenta Cajasan y en los cuales se apoya la UEN Fomento.	14			X		0,42
7	Infraestructura con la que cuenta Cajasan y con la cual apoya los programas implementados por la UEN Fomento.	16			X		0,48
8	Infraestructura con la que cuenta la UEN Fomento actualmente.	9		X			0,18
Total		100					2,77

1:Debilidad mayor; 2: Debilidad menor, 3:Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor

➤ **Matriz POAM**

La Matriz POAM que se presenta en la Tabla 12 es el resultado de las siguientes consideraciones:

- Cajasan tiene una buena aceptación e imagen ante los empresarios de Santander, esto lo ha logrado a través del trabajo realizado desde sus inicios, siendo cada día más fuerte y estable.
- En el Área Metropolitana de Bucaramanga existen entidades que ofrecen servicios similares a los programas que se desean ofrecer a través del nuevo proyecto, entre ellos se destacan el Instituto de educación de Comfenalco Santander, Emplenet y demás entidades educativas que realicen programas de formación por competencias.
- Aunque Colombia en los últimos años ha presentado una recuperación económica, actualmente el riesgo ha aumentado debido a la crisis económica que atraviesa Estados Unidos la cual afecta al País directamente.
- El Gobierno Nacional está impulsando la formación en competencias en todas las áreas educativas, esto se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 y el objetivo es lograr que los colombianos cada vez sean más competitivos laboralmente.
- Como se pudo observar en los resultados de la Encuesta de Opinión Empresarial, las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga presentan necesidades de capacitación y apoyo en el proceso de selección de personal.
- Las empresas conocen la importancia de tener personal competente que se adapte a las necesidades del mercado por esto están dispuestas a invertir en capacitación.

Tabla 12. Matriz POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO							
UEN FOMENTO CAJASAN							
Factor	Ponderación	Valoración				Total	
		1	2	3	4		
1	Imagen que tienen los empresarios santandereanos de Cajasan.	16			X		0,48
2	Programas desarrollados por la competencia que afecten a la UEN Fomento.	18		X			0,36
3	Situación económica del país.	14		X			0,28
4	Políticas del Gobierno Nacional en cuanto a la educación.	16				X	0,64
5	Situación de las empresas afiliadas a Cajasan ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, en cuanto a requerimientos de formación y acompañamiento y/o asesoría en el proceso de selección de personal.	18			X		0,54
6	Inversión que están dispuestas a realizar las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga en capacitación.	18			X		0,54
Total		100					2,84

1:Amenaza mayor; 2: Amenaza menor, 3:Oportunidad menor, 4: Oportunidad mayor

Partiendo de las matrices PCI y POAM se elaboró la Matriz DOFA que se presenta en la Tabla 13, a través de ésta se realizó el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que afectan la UEN Fomento Cajasan y se formularon estrategias que deben permitir el crecimiento y desarrollo sostenible de la Unidad.

Tabla 13. Matriz DOFA

DEBILIDADES - OPORTUNIDADES - FORTALEZAS - AMENAZAS		
UEN FOMENTO - CAJASAN		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Talento Humano que posee Cajasan, con el cual brinda apoyo institucional a las actividades y negocios realizados por la UEN Fomento.	
	F2 Capacidad financiera que posee Cajasan para dar impulso a nuevos proyectos propuestos por la UEN fomento.	D1 Talento Humano que posee actualmente la UEN Fomento.
	F3 Portafolio de servicios que poseen las Unidades de Estratégicas de Negocio de Cajasan, las cuales pueden realizar alianzas internas para crear y vender programas.	D2 Portafolio de servicios que posee la UEN Fomento actualmente.
	F4 Sistemas de información con los que cuenta Cajasan y en los cuales se apoya la UEN Fomento.	D3 Infraestructura con la que cuenta la UEN Fomento actualmente.
	F5 Infraestructura con la que cuenta Cajasan y con la cual apoya los programas implementados por la UEN Fomento.	
OPORTUNIDADES		
	ESTRATEGIAS FO (CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (SUPERVIVENCIA)
O1 Imagen que tienen los empresarios santandereanos de Cajasan.	Desarrollar un proyecto que le permita a la UEN Fomento - Cajasan cubrir las necesidades de las empresas afiliadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga respecto a: formación y capacitación enfocada en competencias para el trabajo y acompañamiento y/o asesoría en el proceso de selección.	Crear un portafolio de servicios para el proyecto a desarrollar, en el cual se incluirá una alianza con la UEN Instituto Técnico Cajasan.
O2 Políticas del Gobierno Nacional en cuanto a la educación.		
O3 Situación de las empresas afiliadas a Cajasan ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, en cuanto a requerimientos de formación y acompañamiento y/o asesoría en el proceso de selección de personal.		Conformar un equipo de trabajo especializado para desarrollar el nuevo proyecto de la UEN Fomento - Cajasan, proporcionándole la infraestructura adecuada.
O4 Inversión que están dispuestas a realizar las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga en capacitación.		$F2 \times O1 + O2 + O3 + O4$
AMENAZAS		
	ESTRATEGIAS FA (SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (FUGA)
A1 Programas desarrollados por la competencia que afecten a la UEN Fomento.	Formular y desarrollar un plan promocional para promover el portafolio de servicios del nuevo proyecto.	
A2 Situación económica del país.	$F1 + F3 + F4 + F5 \times A1$	

Fuente: Las autoras

5.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DIAGNÓSTICO

La Caja Santandereana de Compensación Familiar necesita crear un programa través de la Unidad Estratégica de Negocio Fomento Empresarial en el Área Metropolitana de



Centro CREE - Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



Bucaramanga, que logre atender las siguientes necesidades que presentan las empresas afiliadas:

- Capacitación en competencias para el trabajo que le permitan tener un Recurso Humano más preparado y calificado para enfrentar los retos que se presentan diariamente dentro las organizaciones.
- Apoyo, asesoría y acompañamiento en el proceso de selección de personal, de tal forma que este se ágil, confiable y facilite la gestión de las organizaciones.

6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

El Centro de Referencia Para el Empleo y Emprendimiento, CREE – Cajasán, debe contar con un portafolio de servicios que le permita cumplir con sus objetivos iniciales de dar acompañamiento y apoyo a las empresas santandereanas afiliadas a la Caja, en aspectos tan importantes como lo son la capacitación para el desarrollo de competencias y el proceso de selección de personal.

De esta forma los servicios ofrecidos para las empresas afiliadas, están divididos en dos áreas:

- Procesos de selección de personal
- Capacitación para el desarrollo de competencias

A continuación se especifican los servicios ofrecidos para cada área, teniendo en cuenta el objetivo y los recursos necesarios para atenderlos.

6.1 SERVICIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Esta área tiene como propósito facilitar y agilizar la selección de personal en las empresas, asegurándoles personas idóneas para ocupar las vacantes que presenten. Para esto se realizó el diseño de dos servicios, uno de preselección mediante el acceso a una base de datos con posibles candidatos y otro de acompañamiento y asesoría para la selección de personal.

6.1.1 Preselección de Personal

- **Objetivo:** Servir como herramienta de apoyo en las empresas afiliadas a Cajasan, haciendo más fácil y ágil su proceso de preselección de personal.
- **Descripción del servicio:** Las empresas interesadas podrán acceder a la base datos en línea del Centro CREE - Cajasan, que se ubicará en el Portal Laboral de la página web de Cajasan, mediante un PIN de acceso empresarial, allí registrarán la información referente a los requerimientos de las vacantes existentes en la empresa y como resultado obtendrán información sobre los posibles candidatos a ocupar las vacantes, a quienes podrán contactar.

Los candidatos se inscribirán gratuitamente en la Base de Datos por medio del link designado para esto, que se encontrará ubicado en el Portal Laboral., además deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Certificaciones académicas de formación en educación formal.
- Certificaciones académicas de formación en educación para el trabajo y el desarrollo humano (educación no formal) que haya realizado, mínimo uno en el Instituto Técnico Cajasan.
- Certificación de la realización de un taller de orientación laboral, no se requiere su realización en el Instituto Técnico Cajasan.
- Certificación en Competencias Laborales emitida por el SENA, si la tiene.

Esto se hace con el propósito de asegurar a las empresas que encontraran candidatos preparados y de calidad.

- **Recursos Humanos:** Profesional para Servicios de Selección y Auxiliar de Selección.

- **Recursos Físicos:** Dentro de las instalaciones del Centro CREE – Cajasan será necesario contar con un computador de última generación. El servidor y el software necesario para su funcionamiento estará a cargo del Departamento de Sistemas de Cajasan.

6.1.2 Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal

- **Objetivo:** Proporcionar a las empresas afiliadas a Cajasan acompañamiento y asesoría confiable en el proceso de selección de personal.
- **Descripción del servicio:** Para las empresas que realizar el servicio de Selección de Personal podrán hacerlo a través del Centro CREE - Cajasan, este servicio inicia con la preselección y al final la empresa obtiene un concepto favorable con información detallada de máximo tres candidatos óptimos de tal forma que el Gerente o el Jefe de Recursos Humanos pueda tomar la decisión que más le convenga.

Para todo el proceso de este servicio se realizarán las etapas básicas de un proceso de selección, el cual incluye:

- Preselección de personal: se realizará de la misma forma que el servicio de Preselección.
- Pruebas Psicotécnicas: a los candidatos escogidos en la preselección por medio de la base de datos, se les aplicarán pruebas psicotécnicas según el cargo a ocupar, con estas pruebas se busca obtener información acerca de las cualidades, actitudes, capacidades y destrezas de las personas preseleccionadas.
- Entrevista: los candidatos pasarán por una entrevista personal con la Psicóloga del Centro CREE – Cajasan, con el propósito de conocer y corroborar su vida familiar, nivel de estudios, experiencia laboral, aspiraciones laborales, relaciones interpersonales, etc.

- Verificación de referencias: el Centro CREE - Cajasan se encargará de verificar las referencias personales y laborales de cada candidato preseleccionado.

Para la etapa final del proceso de selección el Centro CREE coordinará entre la empresa y los candidatos óptimos la entrevista con el futuro Jefe Inmediato o Gerente y de ser necesaria una prueba técnica laboral.

Es importante tener en cuenta que para la prestación de este servicio por parte del Centro CREE es necesario que las empresas entreguen las especificaciones del cargo y las características o condiciones que desean encontrar en los candidatos. Esto lo podrán hacer mediante la información de entrada requerida por la base de datos en el momento de la preselección y las demás observaciones y aspectos importantes se acordarán en el momento de oficializar el requerimiento del servicio.

- **Recursos Humanos:** Profesional para Servicios de Selección, Profesional para Selección y Auxiliar para Servicios de Selección.
- **Recursos Físicos:** Oficinas completamente equipadas (computador, teléfono, escritorio, archivador, sillas, etc.) para los tres funcionarios.

6.2 SERVICIOS DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS

Con esta área de servicio se desea contribuir para que las empresas afiliadas a Cajasan sean cada día más exitosas a través de un Recurso Humano más competente y calificado. Para esto se ofrecerá a las empresas un Diagnóstico sobre necesidades de capacitación y como solución a las debilidades detectadas, se ofrecerán planes de formación buscando fortalecer las competencias para el trabajo, las cuales incluyen competencias básicas, laborales generales, laborales específicas y ciudadanas. Estas capacitaciones se realizarán en alianza con el Instituto Técnico Cajasan quien cuenta con

los recursos tanto físicos como humanos para hacerlo. Las empresas podrán contratar estos servicios para un área específica o para la totalidad de la organización.

6.2.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

- **Objetivo:** Proporcionar a las empresas afiliadas a Cajasan una opción para el diagnóstico de necesidades de capacitación de su Recurso Humano, que sea amable, confiable y responsable.

- **Descripción del servicio:** Las empresas que deseen llevar a cabo el Diagnóstico de necesidades de capacitación para su Recurso Humano podrán solicitar este servicio al Centro CREE - Cajasan. En la realización del diagnóstico se tendrán en cuenta los requerimientos y las competencias para el trabajo necesarias en cada cargo. Para la prestación del servicio el Centro CREE – Cajasan contratará la asesoría del Instituto Técnico Cajasan. Se realizó esta alianza por que el Instituto de Capacitación cuenta con la metodología y los recursos necesarios para realizar este tipo de trabajo de forma amable, confiable y responsable, dando cumplimiento al objetivo del servicio.

De forma general el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación consta de los siguientes pasos:

- a. Establecimiento de la situación ideal: En esta etapa se define las características que debería tener el personal del área estudiada en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Es necesario analizar documentación como manuales de funciones, de procedimientos, planes, misión, visión de la empresa entre otros.
- b. Establecimiento de la situación real: Se recoge información sobre lo que posee en realidad el personal del área, en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Para esto es necesario recoger

- información sobre el desempeño laboral de cada persona por parte del Jefe Inmediato, Supervisores, Cliente Interno y Cliente Externo.
- c. Análisis de las debilidades: Se realiza una comparación entre lo que se tiene en el área y lo que se desea, de tal forma que se hagan evidentes tanto las debilidades generales del área estudiada como las individuales.
 - d. Identificación de las necesidades generales: Teniendo en cuenta las debilidades generales del área se identifican las necesidades que se deben cubrir clasificándolas según el orden de prioridad de acuerdo al plan estratégico de la empresa.
 - e. Identificación de las necesidades individuales: Con base en las debilidades individuales detectadas, se identifican las necesidades que se deben cubrir clasificándolas según su orden de prioridad de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

La descripción general de este servicio se obtuvo en una reunión de trabajo con la Señora Alba Rocío Buitrago, Profesional de la UEN Fomento – Cajasan.

- **Recursos Humanos:** Profesional para Servicios de Capacitación.
- **Recursos Físicos:** Una oficina trabajo completamente equipado (computador, teléfono, escritorio, etc).

6.2.2 Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo

- **Objetivo:** Brindar a las empresas afiliadas a Cajasan alternativas para la capacitación en competencias para el trabajo de su Recurso Humano, de manera planeada y organizada.
- **Descripción del Servicio:** Una vez realizado el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el Centro CREE – Cajasan ofrece a los empresarios variadas alternativas de capacitación para superar aquellas debilidades detectadas. Para esto, el Centro en consenso con la empresa, formulará un plan de capacitación que

se ajuste a las necesidades específicas de la empresa (temáticas, horarios, instalaciones, cantidad de asistentes, etc.), además estos planes podrán ser a corto, mediano o largo plazo.

Las capacitaciones que se programen en el plan serán dictadas por el Instituto Técnico Cajasán, que actualmente cuenta con programas de educación informal y cursos técnicos, los cuales están enfocados hacia el fortalecimiento de competencias. En caso que la empresa requiera capacitarse en algún tema que no contemple los programas actuales del Instituto Técnico, el Centro CREE – Cajasán gestionará la consecución del programa requerido.

Todos los programas de capacitación incluyen la temática de emprendimiento, debido a la importancia que tiene el tema en la actualidad del país, ya que se está estimulando desde todos los ámbitos nacionales como parte de la solución al desempleo y como un impulso a la economía. El propósito es crear en cada persona que se capacite la inquietud y dejar abierta la posibilidad de crear una idea de negocio.

En el Anexo E. se presenta la lista de programas de capacitación con los cuales cuenta actualmente el Instituto Técnico Cajasán.

- **Recursos Humanos:** Gestores para Servicios de Capacitación.
- **Recursos Físicos:** Un cubículo o área de trabajo completamente equipado (computador, teléfono, escritorio, etc.) para las personas encargadas del manejo de este servicio.

6.3 COSTOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL CENTRO CREE - CAJASAN

6.3.1 Marco Teórico

- Un Costo es aquel desembolso que se realiza con el fin de alcanzar un objetivo específico²⁹. De acuerdo a su comportamiento los costos se clasifican en Costos Fijos y Costos Variables.
 - Costos Fijos (CF): son aquellos que permanecen constantes por un periodo de tiempo definido y no se ven afectados por los cambios en los niveles de ventas.
 - Costos Variables (CV): son aquellos que cambian proporcionalmente con el nivel de ventas.
- Costo Variable Unitario (CVU): es valor que presenta un solo artículo, una sola unidad de producción³⁰, un solo servicio.
- Precio de Venta (Pv): es el valor que considera el empresario que cubre sus costos fijos más sus costos variables y además le da un determinado margen de utilidad³¹.
- Punto de Equilibrio: es el punto en el cual los ingresos por ventas, son iguales a los costos totales, es decir no existe Utilidad³². En unidades de producción se expresa de la siguiente forma:

$$Q = \frac{CF}{Pv - CVU}$$

- Precio de Venta Técnico: es una variación del punto de equilibrio, determina cual debe ser el precio de venta que se tiene que ofrecer bajo las condiciones especiales y de estructura de costos para cada empresa en particular³³.

²⁹ PABÓN BARAJAS, Hernán. Fundamentos de Costos. 1ra Edición. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2003. p 17 .

³⁰ GIRALDO PACHECO, José Enrique. Fundamentos de Finanzas y Análisis Financiero. 1ra Edición. Bucaramanga: SIC Editorial, 2007. p 157.

³¹ Ibid., p 157.

³² Ibid., p 159.

³³ Ibid., p 161.

$$P_v = \frac{CF}{q} + CVU + U_{unit}$$

6.3.2 Costos Servicios Centro CREE - Cajasán

Para la prestación de cada uno de los servicios del Centro CREE – Cajasán, es necesario incurrir en el costo de los siguientes rubros.

- Nómina
- Arriendo
- Servicios Públicos
- Telefonía Fija e Internet
- Telefonía Celular
- Depreciación de Equipos
- Depreciación Muebles y Enseres de Oficina
- Distribuidos³⁴

Teniendo en cuenta que el Centro CREE funcionará dentro la estructura de la UEN Fomento, algunos de estos costos serán distribuidos en partes iguales entre los programas actuales de Fomento y los programas del CREE; entre estos costos se encuentran: Arriendo, Servicios Públicos, Telefonía Fija e Internet, Telefonía Celular y Distribuidos. Los costos de nómina, depreciación de equipos y muebles y enseres de oficina serán exclusividad del Centro.

De igual forma los costos del Centro serán distribuidos entre la administración y los servicios como se muestra en las Tabla 14 y Tabla 15. Es importante aclarar que la Dirección de Cajasán desea apoyar plenamente la realización del proyecto, por esto inicialmente los costos de administración no serán cargados al Centro de esta forma se

³⁴ En Cajasán los costos Distribuidos son aquellos aportes que las Unidades Estratégicas de Negocio deben hacer a las Unidades de Soporte Corporativo por la prestación de los servicios de apoyo.

busca que en los próximos dos años logre estabilidad y un ritmo positivo de crecimiento tanto en clientes como en el portafolio de servicios.

Tabla 14. Porcentajes de Asignación Costos de Personal Centro CREE - Cajasan

PORCENTAJES DE ASIGNACIÓN COSTOS DE PERSONAL CENTRO CREE - CAJASAN					
COSTOS DE PERSONAL	SERVICIOS				ADMINISTRACIÓN
	Preselección de Personal	Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano	Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	
Coordinador del Centro CREE - Cajasan		5%	5%	5%	85%
Profesional para Servicios de Selección	20%	20%			60%
Profesional para Selección de Personal		85%			15%
Profesional para Servicios de Capacitación			30%	10%	60%
Gestor para Servicios de Capacitación			10%	60%	30%
Auxiliar para Servicios de Selección	25%	55%			20%

Tabla 15. Porcentajes de Asignación Costos Variables Centro CREE - Cajasan

PORCENTAJES DE ASIGNACIÓN COSTOS VARIABLES CENTRO CREE - CAJASAN					
COSTOS VARIABLES	SERVICIOS				ADMINISTRACIÓN
	Preselección de Personal	Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano	Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	
Servicios Públicos	15%	15%	15%	15%	40%
Telefonía Fija e Internet	9%	17%	17%	17%	40%
Telefonía Celular	9%	17%	17%	17%	40%
Depreciación de Equipos	10%	20%	15%	15%	40%
Depreciación de Muebles y Enseres de Oficina	10%	20%	15%	15%	40%
Distribuidos	15%	15%	15%	15%	40%

El costo de Arriendo que es fijo también será asignado en un 40% para la parte administrativa y el otro 60% en partes iguales para los cuatro servicios.

Para los costos de personal se asignaron los sueldos de acuerdo a la escala salarial actual de Cajasan, además se realizó un aumento del 7% que es el porcentaje que se maneja internamente para realizar los presupuestos y proyecciones del 2009. En la siguiente tabla se presenta el total mensual para cada cargo el cual incluye las prestaciones sociales y parafiscales.

Tabla 16. Costos de Personal Centro CREE - Cajasán

COSTOS DE PERSONAL		
CENTRO CREE - CAJASAN		
Cargo	Total Mensual	Total Anual
Coordinador del Centro CREE - Cajasán	3.648.363,7	43.780.364,5
Profesional para Servicios de Selección	2.167.312,8	26.007.754,2
Profesional para Selección de Personal 1	2.167.312,8	26.007.754,2
Profesional para Selección de Personal 2	2.167.312,8	26.007.754,2
Profesional para Servicios de Capacitación	2.167.312,8	26.007.754,2
Gestor 1 para Servicios de Capacitación	1.583.024,2	18.996.289,8
Gestor 2 para Servicios de Capacitación	1.583.024,2	18.996.289,8
Auxiliar para Servicios de Selección	1.075.216,7	12.902.600,1
TOTAL	16.558.880,1	198.706.561,1

Teniendo en cuenta esto, los costos totales para en Centro CREE se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 17. Costos Centro CREE - Cajasán

COSTOS CENTRO CREE - CAJASAN		
Concepto	Total Mes	Total Año
COSTOS FIJOS		
Nómina	16.558.880,1	198.706.561,1
Arriendo	163.175,0	1.958.100,0
Total Costos Fijos	16.722.055,1	200.664.661,1
COSTOS VARIABLES		
Servicios Públicos	83.279,5	999.353,9
Telefonía Fija e Internet	62.500,0	750.000,0
Telefonía Celular	60.000,0	720.000,0
Depreciación de Equipos	255.000,0	3.060.000,0
Depreciación de Muebles y Enseres de Ofic	22.666,7	272.000,0
Distribuidos	1.800.000,0	21.600.000,0
Total Costos Variables	2.283.446,2	27.401.353,9
TOTAL COSTOS	19.005.501,2	228.066.014,9

Para realizar el análisis de Precio de Venta y Punto de Equilibrio en cada servicio se manejaron utilidades entre el 8% y 10% por recomendaciones de los asesores en Cajasán.

➤ **Preselección de Personal**

En el servicio de preselección intervienen el Auxiliar para Servicios de Selección y el Profesional para Servicios de Selección, teniendo en cuenta los porcentajes de asignación que se mostraron en la Tabla 14 los costos fijos para este servicio quedan de la siguiente forma:

Tabla 18. Costos Fijos Preselección de Personal

CENTRO CREE - CAJASAN	
Servicio: Preselección de Personal	
Costos Fijos	Valor
Auxiliar para Servicios de Selección	268.804,17
Profesional para Servicios de Selección	433.462,57
Arriendo	24.476,25
Total Costos Fijos	726.742,99

En la siguiente tabla se muestra el total mensual asignado para cada costo teniendo en cuenta las ventas estimadas las cuales se calcularon con base en la Encuesta de Opinión Empresarial ya que en el momento de realizarla 149 empresas manifestaron tener requerimientos de personal lo que equivale al 35.14% de las 424 encuestadas, con esto se detecto un amplio mercado, sin embargo en consenso con el Señor Pedro Rodríguez Gerente de la UEN Fomento se establecieron unas ventas iniciales mensuales de 200 servicios.

Tabla 19. Costos Variables Preselección de Personal

CENTRO CREE - CAJASAN			
Servicio: Preselección de Personal			
Ventas Estimadas: 200			
Costos Variables	Costos Asignados para el Servicio	Ventas Estimadas	Costo Total
Servicios Públicos	12.491,92	200	62,46
Telefonía Fija e Internet	5.625,00	200	28,13
Telefonía Celular	5.400,00	200	27,00
Depreciación de Equipos	25.500,00	200	127,50
Depreciación de Muebles y Enseres de Oficina	2.266,67	200	11,33
Distribuidos	270.000,00	200	1.350,00
Total Costo Variable Unitario			1.606,42

Teniendo en cuenta estos costos fijos y variables unitarios se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 20. Resultados Preselección de Personal

Ventas Estimadas	200
Costos Fijos	726.742,99
Eficiencia del Costo Fijo	3.633,71
Utilidad Unitaria	10%
Precio de Venta Técnico	5.764,15
Punto de Equilibrio	175

Aunque el Precio de Venta Técnico es de \$ 5.764 se recomienda asignar un valor de \$ 7.000 con lo que se obtiene una utilidad del 34%.

➤ **Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal**

En el servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal intervienen el Auxiliar para Servicios de Selección y el Profesional para Servicios de Selección, los profesionales para Servicios de Selección de Personal y el Coordinador del Centro CREE

- Cajasán teniendo en cuenta los porcentajes de asignación que se mostraron en la Tabla 14 los costos fijos para este servicio quedan de la siguiente forma:

Tabla 21. Costos Fijos Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal

CENTRO CREE - CAJASAN	
Servicio: Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	
Costos Fijos	Valor
Auxiliar para Servicios de Selección	591.369,17
Profesional para Selección de Personal	3.684.431,84
Profesional para Servicios de Selección	433.462,57
Coordinador Centro CREE - Cajasán	182.418,19
Arriendo	24.476,25
Total Costos Fijos	4.916.158,02

Para establecer las ventas estimadas se tuvo en cuenta los requerimientos de personal que se manifestaron en la Encuesta de Opinión Empresarial, donde además se pudo observar que solo el 31.7% de las empresas encuestadas posee un proceso de Selección Interno dejando un 68.3% como mercado potencial. Al igual que en el Servicio de Preselección se tuvo en cuenta la experiencia del Gerente de Fomento y en consenso teniendo en cuenta lo anterior y la capacidad de atención del Centro se estipularon unas ventas iniciales de 50 servicios, con lo cual la tabla de costos variables unitarios queda de la siguiente forma:

Tabla 22. Costos Variables Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal

CENTRO CREE - CAJASAN			
Servicio: Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal			
Ventas Estimadas: 50			
Costos Variables	Costos Asignados para el Servicio	Ventas Estimadas	Costo Total
Servicios Públicos	12.491,92	50	249,84
Telefonía Fija e Internet	10.625,00	50	212,50
Telefonía Celular	10.200,00	50	204,00
Depreciación de Equipos	51.000,00	50	1.020,00
Depreciación de Muebles y Enseres de Oficina	4.533,33	50	90,67
Distribuidos	270.000,00	50	5.400,00
Total Costo Variable Unitario			7.177,01

Teniendo en cuenta estos costos fijos y variables unitarios se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 23. Resultados Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal

Ventas Estimadas	50,00
Costos Fijos	4.916.158,02
Eficiencia del Costo Fijo	98.323,16
Utilidad Unitaria	10%
Precio de Venta Técnico	116.050,18
Punto de Equilibrio	45

Se obtuvo un Precio de Venta Técnico es de \$116.050.18 y se recomienda asignar un valor de \$ 120.000 con lo que se obtiene una utilidad del 13%.

➤ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

En el servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación intervienen el Profesional para Servicios de Capacitación, los gestores para Servicios de Capacitación y el Coordinador del Centro CREE - Cajasán de esta forma los costos fijos quedan como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24. Costos Fijos Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

CENTRO CREE - CAJASAN	
Servicio: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	
Costos Fijos	Valor
Profesional para Servicios de Capacitación	650.193,85
Gestor para Servicios de Capacitación	316.604,83
Coordinador Centro CREE - Cajasán	182.418,19
Arriendo	24.476,25
Total Costos Fijos	1.173.693,12

Las ventas estimadas que ascienden a 15 servicios se establecieron según el Plan Comercial presentado por la UEN Fomento en el 2008 por el Gerente de la Unidad Pedro Rodríguez.

Tabla 25. Costos Variables Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

CENTRO CREE - CAJASAN			
Servicio: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación			
Ventas Estimadas: 15			
Costos Variables	Costos Asignados para el Servicio	Ventas Estimadas	Costo Total
Servicios Públicos	12.491,92	15	832,79
Telefonía Fija e Internet	10.625,00	15	708,33
Telefonía Celular	9.000,00	15	600,00
Depreciación de Equipos	38.250,00	15	2.550,00
Depreciación de Muebles y Enseres de Oficina	3.400,00	15	226,67
Distribuidos	270.000,00	15	18.000,00
Total Costo Variable Unitario			22.917,79

Con los costos anteriores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 26. Resultados Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Ventas Estimadas	15,00
Costos Fijos	1.173.693,12
Eficiencia del Costo Fijo	78.246,21
Utilidad Unitaria	8%
Precio de Venta Técnico	109.257,12
Punto de Equilibrio	14

Como este servicio es en alianza con el Instituto Técnico Cajasán al Precio de Venta Técnico se le debe sumar el valor que el Instituto determine por la prestación de su servicio, el cual depende de condiciones muy especiales para cada empresa como la cantidad de cargos y trabajadores, el área a evaluar, el sector industrial, etc.; por esto se recomienda aplicar la siguiente fórmula para obtener el precio de venta final:

$$Pv = \text{Precio de Venta Técnico} + \text{Costo Instituto Técnico Cajasán}$$

➤ **Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo**

En el servicio de Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo intervienen el Profesional para Servicios de Capacitación, los gestores para Servicios de Capacitación y el Coordinador del Centro CREE - Cajasán de esta forma los costos fijos quedan como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 27. Costos Fijos de Plan en Competencias Para el Trabajo

CENTRO CREE - CAJASAN	
Servicio: Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	
Costos Fijos	Valor
Profesional para Servicios de Capacitación	216.731,28
Gestor para Servicios de Capacitación	1.899.628,98
Coordinador Centro CREE - Cajasán	182.418,19
Arriendo	24.476,25
Total Costos Fijos	2.323.254,70

En este caso las ventas estimadas también se establecieron según el Plan Comercial presentado por la UEN Fomento en el 2008 por el Gerente de la Unidad Pedro Rodríguez y son de 20 servicios por mes.

Tabla 28. Costos Variables Plan de Capacitación en Competencias Para el Trabajo

CENTRO CREE - CAJASAN			
Servicio: Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo			
Ventas Estimadas: 20			
Costos Variables	Costos Asignados para el Servicio	Ventas Estimadas	Costo Total
Servicios Públicos	12.491,92	20	624,60
Telefonía Fija e Internet	10.625,00	20	531,25
Telefonía Celular	10.200,00	20	510,00
Depreciación de Equipos	38.250,00	20	1.912,50
Depreciación de Muebles y Enseres de Oficina	3.400,00	20	170,00
Distribuidos	270.000,00	20	13.500,00
Total Costo Variable Unitario			17.248,35

Teniendo en cuenta los costos y fijos y variable se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 29. Resultados Plan de Capacitación en Competencias Para el Trabajo

Ventas Estimadas	20,00
Costos Fijos	2.323.254,70
Eficiencia del Costo Fijo	116.162,74
Utilidad Unitaria	8%
Precio de Venta Técnico	144.083,97
Punto de Equilibrio	18

Al igual que el servicio de Diagnóstico este es en alianza con el Instituto Técnico Cajasán al Precio de Venta Técnico por lo que se le debe sumar el valor que el Instituto determine por la prestación de su servicio, el cual depende de condiciones muy especiales para cada empresa como la cantidad de cargos y trabajadores, el área, el sector industrial, etc.; por esto se recomienda aplicar la siguiente fórmula para obtener el precio de venta final:



Centro CREE - Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



$$P_v = \text{Precio de Venta Técnico} + \text{Costo Instituto Técnico Cajasan}$$

Para los servicios de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Planes de Capacitación en Competencias Para el Trabajo, el punto de equilibrio se encuentra próximo a las ventas estimadas. Sin embargo la Dirección de Cajasan desea apoyar la implementación de estos servicios para complementar su función como entidad de apoyo para las empresas santandereanas cumpliendo su función social de promover el crecimiento de la región.

7 BASE DE DATOS

Una base de datos es un conjunto de información relacionada, almacenada de forma ordenada y sistemática para su uso posterior. Teniendo en cuenta esta definición y el servicio que desea prestar el Centro CREE – Cajasán, con una bolsa de empleo en el portal de internet que conecte las necesidades de personal de las empresas y los candidatos que puedan llenar esas vacantes³⁵, se necesita una base de datos que compile toda la información, la relacione, ordene y permita realizar análisis.

La base de datos será una herramienta de gestión empresarial que permitirá preseleccionar las personas que cumplan con los requisitos generales de la empresa, estos candidatos pasarán a una segunda fase de selección de personal que incluye la realización de pruebas psicotécnicas, entrevista, verificación de referencias laborales, entre otras para definir quién ocupará la vacante

Por lo anterior, en esta sección se especificarán los parámetros de entrada de la base de datos del Centro CREE – Cajasán, para administrar, sostener y alimentar la información acerca de las vacantes que existan en las empresas afiliadas a la Caja y los candidatos que se encuentren inscritos en el Centro CREE para seleccionar.

En la estructura de la base de datos se establecerán dos tipos de clientes, cada uno con características diferentes pero con carencias complementarias, es decir, uno necesita de otro para satisfacer sus necesidades. Los clientes son:

- **Candidato:** Persona desempleada o con un empleo que no satisface completamente sus expectativas laborales. Dicha persona deberá registrarse en el

³⁵ **Vacante:** Cargo o empleo de una empresa que no es ocupado por un empleado u operario.

Portal Laboral y llevar al Centro CREE – Cajasan fotocopia de los siguientes documentos:

- Certificaciones académicas de formación en educación formal.
 - Certificaciones académicas de formación en educación para el trabajo y el desarrollo humano (educación no formal) que haya realizado; mínimo uno en el Instituto Técnico Cajasan.
 - Certificación de la realización de un taller de orientación laboral, no se requiere su realización en el Instituto Técnico Cajasan.
 - Certificación en Competencias Laborales emitida por el SENA vigente, si la tiene.
- **Empresa:** Entidad organizada dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos o sin ánimo de lucro, afiliada a Cajasan.

Los candidatos y empresas deberán diligenciar un formato de registro por medio del Portal Laboral³⁶, en éste ingresarán los datos requeridos según sea el caso. La información obtenida será confidencial.

7.1 ELEMENTOS DE ENTRADA SEGÚN EL TIPO DE CLIENTE

7.1.1 Cliente Empresa

Los clientes empresariales podrán ingresar sus anuncios en el Portal Laboral, para iniciar el proceso de selección de personal. La empresa asignará a un titular de cuenta para que éste se encargue de administrar la información enviada por el Centro CREE – Cajasan.

³⁶ Portal Laboral: Enlace del Sitio Web Cajasan, donde los usuarios podrán diligenciar los formatos de inscripción del Centro CREE – Cajasan.

Los datos que deben ingresar son:

➤ **Datos del Titular**

- **Nombre de Usuario:** Caracteres alfanuméricos de identificación empresarial, permitirán el acceso del titular al escritorio para empresas del Portal Laboral. Es el nombre que identifica la empresa en la base de datos. Debe contener entre cuatro (4) y diez (10) caracteres.
- **Contraseña:** Caracteres alfanuméricos de identificación empresarial, que permitirán el acceso del titular al escritorio para empresas del Portal Laboral. Es la clave que identifica al usuario empresarial en la base de datos para acceder a la información. Debe contener entre cuatro (4) y diez (8) caracteres. Al crear la contraseña, ésta se debe repetir para confirmar
- **Nombre y Apellidos:** Nombre de pila y apellidos; necesarios para la identificación del titular.
- **Sexo:** Masculino o femenino según sea el caso.
- **Teléfono de la Oficina:** Número telefónico para establecer contacto con el titular.
- **E-mail:** Dirección de correo electrónico autorizado por la empresa para recibir información sobre los servicios ofrecidos por el Centro CREE – Cajasan.
- **Puesto:** Cargo en el que se desempeña el titular.
- **Pregunta Secreta y Respuesta:** Interrogante y respuesta relacionada con la contraseña, en caso de olvido de la misma al escribir la pregunta secreta y dar respuesta correcta la contraseña se restaurará.

Para entrar al portal laboral y a la base de datos el titular de la empresa deberá ingresar correctamente el Nombre de usuario y contraseña.

La solicitud empresarial que contiene la información sobre la vacante contiene los siguientes elementos

- **Datos de la Empresa:** Información empresarial básica para la identificación y filtro de entrada para seleccionar los candidatos.
 - **Razón Social:** Nombre de la empresa
 - **Número de Identificación Tributaria – NIT:** Caracteres numéricos de identificación empresarial, permitirán el acceso al escritorio para empresas del Portal Laboral. Es el número que identifica la empresa en la base de datos.
 - **Sector:** Actividad económica o productiva a la que pertenece la empresa. Este dato es un filtro de selección, elimina a aquellos candidatos que no deseen aplicar empresas que pertenezcan al sector. Las opciones que puede escoger el titular son las mismas que se encuentran en el sector que desea trabajar el candidato. En la opción Otra, el titular encontrará una opción para escribir el sector donde se ubica la actividad económica de la empresa. Esta información será útil para posterior análisis estadístico.
 - **Dirección, Teléfono y Fax:** Domicilio y teléfonos necesarios para la establecer contacto con la empresa.
 - **Departamento y Ciudad:** Nombre del departamento y ciudad donde se encuentra ubicada la empresa actualmente. Esta información será útil para análisis estadístico posterior.
 - **Página Web:** Si tiene.
 - **Descripción de la empresa:** Breve descripción del negocio

- **Datos de la Solicitud:** en este ítem se establecerán las necesidades de personal de la empresa.
 - **Departamento y ciudad:** Nombre del departamento y ciudad donde se encuentra la vacante. Es un filtro de preselección, se cruza con el departamento y ciudad donde desea trabajar el candidato y la posibilidad de viajar según sea el caso. Esta información será útil para análisis estadístico posterior.

- **Área desempeño:** Área de la empresa donde se encuentra la vacante. Es un filtro de preselección, se cruza con el área de la empresa en la que se quiere desempeñar el candidato. Esta información será útil para posterior análisis estadístico.
- **Cargo ofrecido:** Nombre del cargo de la vacante. Es un filtro de preselección, se cruza con el cargo que desea ocupar el candidato. Esta información será útil para análisis estadístico posterior.
- **Funciones:** Conjunto de funciones relacionadas con el cargo de la vacante.
- **Sexo requerido:** Masculino o femenino o indistinto, de acuerdo a las especificaciones del cargo y sus funciones. Es un filtro de preselección, se cruza con el sexo del candidato. Cuando la solicitud es indistinto el sexo del candidato es indiferente y se elimina el criterio de preselección. Esta información será útil para análisis estadístico posterior.
- **Vacantes:** Número de vacantes a ocupar en el cargo.
- **Experiencia laboral requerida:** Tiempo desempeñando el cargo en otras entidades. Esta información es un filtro de preselección, se cruza con la casilla “Años de Experiencia en el Cargo”. Esta información será útil para análisis estadístico posterior.
- **Tipo de trabajo ofrecido:** Tiempo completo, medio tiempo, por horas, temporal, becas, desde la casa, de acuerdo a las necesidades del cargo a desempeñar. Es un filtro de preselección que se cruza con el tipo de trabajo que desea el candidato. Será útil esta información en análisis estadístico posterior.
- **Disponibilidad:** inmediata o en el número de meses en que se necesita que se cubra la vacante. Es un filtro de preselección se cruza con la disponibilidad del candidato.
- **Salario ofrecido:** Intervalo de dinero ofrecido de la siguiente manera:

– De \$ 461.500 a \$ 923.000	– De	\$	a	\$
		923.001	a	1.384.500
– De \$ 1.384.501 a \$ 2.307.500	– De	\$	a	\$
		2.307.501		3.230.500
– De \$ 3.230.501		en adelante		

Es un filtro de preselección que se cruza con el salario aspira devengar el candidato. Información útil para realizar posterior análisis estadístico.

- **Valores:** Cualidades o virtudes que debe poseer la persona que cubra el cargo.
- **Formación académica requerida:** En este ítem el titular de la empresa especificará el tipo de formación académica que requiere el cargo a ocupar, es un filtro de preselección que se cruza con el nivel de formación formal del candidato o título de formación informal del candidato. Esta información será útil en análisis estadístico posterior.
- **Idioma requerido:** Idioma que requiere dominio por parte del candidato, filtro de preselección que se cruza con el ítem idioma del candidato. Esta información será útil en análisis estadístico posterior
- **Debe manejar:** Si o no según requerimiento del cargo. Filtro de preselección que se cruza con el ítem “Sabe manejar” del cliente candidato.
- **Categoría de Licencia de Conducir:** Tipo de Licencia de Conducir de acuerdo a:

Tabla 30. Categorías de la Licencia de Conducción

TIPO DE SERVICIO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
PARTICULAR	A1	Para la conducción de motocicletas con cilindrada hasta de 125 c.c.
	A2	Para la conducción de motocicletas, motociclos y mototriciclos con cilindrada mayor a 125 c.c.
	B1	Para la conducción de automóviles, motocarros, cuatrimotos, camperos, camionetas y microbuses
	B2	Para la conducción de camiones rígidos busetas y buses
	B3	Para la conducción de vehículos articulados
PÚBLICO	C1	Para la conducción de automóviles, camperos, camionetas y microbuses
	C2	Para la conducción de camiones rígidos, busetas y buses
	C3	Para la conducción de vehículos articulados

Fuente: Adaptado Ministerio de Transporte, Resolución 1500 de 2005, Bogotá D.C., Junio 27 de 2005

- **Vehículo Propio:** Si o no según sea el requerimiento del cargo, filtro de preselección que se cruza con el ítem vehículo propio del candidato.

7.1.2 Clientes Candidatos

Los candidatos podrán registrar sus datos personales y profesionales, teniendo la oportunidad de participar en futuros procesos de selección de personal en las empresas afiliadas a Cajasan.

Los datos que se ingresaran a la base de datos son:

➤ **Información Preliminar:**

- **Nombre de Usuario:** Caracteres alfanuméricos personales de identificación, permitirán el acceso al escritorio para candidatos del Portal Laboral. Es el nombre que identifica al candidato en la base de datos. Debe contener entre cuatro (4) y ocho (8) caracteres.
- **Contraseña:** Caracteres alfanuméricos personales de identificación, que permitirán el acceso al escritorio para candidatos del Portal Laboral. Es la clave que identifica al usuario en la base de datos para acceder a la información. Debe contener entre cuatro (4) y ocho (8) caracteres. Al crear la contraseña, ésta se debe repetir para confirmar
- **Pregunta Secreta y Respuesta:** Interrogante y respuesta relacionada con la contraseña, en caso de olvido de la misma al escribir la pregunta secreta y dar respuesta correcta la contraseña se restaurará.
- **E-mail:** Dirección de correo electrónico del candidato. Es el medio de comunicación por el cual el candidato podrá recibir las ofertas de trabajo óptimas para su perfil.

Para entrar al portal laboral y a la base de datos el candidato deberá ingresar correctamente el Nombre de Usuario y la Contraseña.

La hoja de vida que debe diligenciar el candidato contiene los siguientes elementos:

- **Datos Básicos:** Información personal básica para la identificación y posibles filtros de entrada.
 - **Nombres y Apellidos:** Nombre de pila y apellidos necesarios para identificar al candidato
 - **Fecha de Nacimiento:** dd/mm/aaaa en que nació.
 - **Lugar de Nacimiento:** Municipio donde nació.
 - **Edad:** Años cumplidos, útil para estudio estadístico posterior.
 - **Tipo de Documento de Identidad:** Cédula, Tarjeta de identidad o Cédula de extranjería.
 - **Dirección, Teléfono, Celular:** Datos necesarios para establecer contacto con el candidato.
 - **Departamento y Ciudad de Residencia:** Nombre del departamento y ciudad donde reside actualmente el candidato. Útil para posterior estudio estadístico.
 - **Sexo:** Masculino o Femenino según sea el caso. Este dato es un filtro de preselección según solicitud de la empresa y es útil para posterior estudio estadístico.
 - **Estado Civil:** Soltero, Casado, Divorciado, Viudo o Unión Libre según sea el caso. Dato importante para realizar estudio estadístico.
 - **Personas a Cargo:** Número de personas que dependen directamente del candidato; este dato es necesario para posterior estudio estadístico.

- **Otros Datos:**
 - **Sabe manejar:** Si o no según sea el caso. Filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa.
 - **Categoría de Licencia de Conducción:** De acuerdo a la Tabla 1. Es un filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa.

- **Vehículo Propio:** Si o no según sea el caso. Filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa.
- **Tipo de trabajo:** Tiempo completo, medio tiempo, por horas, temporal, becas, desde la casa. Es un filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa, necesario en estudio estadístico.
- **¿Puede viajar?:** Si o No según corresponda. Filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa.
- **¿Dónde le gustaría trabajar?:** Nombre del departamento dentro del territorio colombiano donde el candidato desea realizar su trabajo. Es un filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa.
- **Disponibilidad:** Inmediata o en el número de meses en los cuales el candidato puede cubrir una vacante. Es un filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa.
- **Sector industrial en el que desea trabajar:** Es un filtro de preselección de acuerdo al tipo de industria al que pertenezca la empresa, las opciones que puede marcar el candidato están dadas de acuerdo a la sectorización en que Cajasán clasifica a las empresas afiliadas.
 - Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y avicultura
 - Explotación minera y canteras
 - Industria manufacturera
 - Construcción (Obras, contratistas, diversos sectores otros)
 - Comercio al por mayor, reparación de vehículos, motocicletas, efectos personales, enseres domésticos
 - Hoteles y restaurantes
 - Transporte y almacenamiento
 - Intermediación financiera
 - Educación
 - Servicios sociales y de salud

En la opción Otra el candidato encontrará un recuadro en el que podrá escribir el sector que no se encuentra en la lista. Esta información es útil para posterior estudio estadístico.

- **Área de la empresa en la que desearía trabajar:** El candidato marcará las opciones en las cuales su perfil profesional se ajusta. Las opciones son:
 - Financiera y contable
 - Mercadeo
 - Recurso Humano
 - Calidad
 - Producción
 - Servicio al cliente
 - Ventas
 - Logística
 - Sistemas
 - Jurídica
 - Ambiental
 - Diseño
 - Distribución
 - Auditoria
 - Compras
 - Otra

En la opción otra el candidato tendrá un recuadro en el que deberá escribir el área de su preferencia. Esta información es un filtro de preselección de acuerdo al área que pertenezca el cargo de la vacante en la solicitud de la empresa. Es útil para posterior estudio estadístico.

- **Cargo al que desea aspirar:** En este ítem el candidato elegirá el cargo que desea aspirar. Las opciones son:
 - Administrador
 - Jefe de área
 - Jefe de departamento
 - Jefe de división
 - Analista/Auxiliar
 - Coordinador
 - Consultor
 - Gerente de área
 - Gerente de división
 - Gerente general
 - Liquidador
 - Promotor
 - Practicante
 - Director de área
 - Director de división
 - Director administrativo
 - Director general
 - Líder de proyecto
 - Ejecutivo de cuentas
 - Especialista
 - Recepcionista
 - Secretaria
 - Secretaria bilingüe
 - Supervisor
 - Técnico
 - Otro

En la opción Otro el candidato tendrá un recuadro en el que deberá escribir el cargo que desea desempeñar en la empresa. Este es un filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa. Necesario para estudio estadístico.

- **Sueldo pretendido:** El candidato elegirá el intervalo de dinero que aspira devengar de la siguiente manera:

- De \$ 461.500 a \$ 923.000
- De \$ 923.001 a \$ 1.384.500
- De \$ 1.384.501 a \$ 2.307.500
- De \$ 2.307.501 a \$ 3.230.500
- De \$ 3.230.501 en adelante

Esta información es un filtro de preselección de acuerdo a la oferta salarial de la empresa y a la aspiración salarial del candidato; es un dato útil para posterior estudio estadístico.

- **Información Académica:** Es la información relacionada con el grado de escolaridad del candidato, es un filtro importante de preselección empresarial y son datos necesarios para estudios estadísticos posteriores. La información académica se dividirá en dos secciones, una de educación formal y otra de educación informal.

De acuerdo al nivel de estudios formales, el candidato deberá llenar los siguientes datos:

- **Nivel:** El aspirante puede escoger entre los siguientes niveles académicos de acuerdo a su formación: Básica Primaria, Básica Secundaria, Media Académica, Media Técnica, Técnica Profesional, Especialización Técnica Profesional, Tecnología, Especialización Tecnológica, Profesional Universitaria, Especialización, Maestría, Doctorado y Competencia Ciudadana.
- **Institución:** Entidad educativo donde realizó los programas de formación formal.
- **Título:** Distinción obtenida al realizar finalizar el programa de formación.
- **Fecha de Inicio:** mm/aaaa en que el candidato inicio su formación.
- **Fecha Final:** mm/aaaa en que el candidato finalizó el programa de formación

Nivel	Institución	Título	Fecha De Inicio	Fecha Final

De acuerdo a los programas de formación informal el candidato debe responder:

- **Institución:** Entidad educativo donde realizó los programas de formación informal.
- **Título:** Distinción obtenida al realizar finalizar el programa de formación.
- **Fecha de Inicio:** mm/aaaa en que el candidato inicio su formación.
- **Fecha Final:** mm/aaaa en que el candidato finalizó el programa de formación

Institución	Título	Fecha De Inicio	Fecha Final

- **Idioma:** En esta sección el candidato valorará su nivel de escritura, lectura y pronunciación de 1 a 100 puntos.

Idioma	Escritura	Lectura	Pronunciación

Esta información es un filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa y un elemento para posterior estudio estadístico.

- **Experiencia Laboral:** De acuerdo a la experiencia laboral adquirida el candidato escribirá la siguiente información:

Empresa	Cargo	Salario	Logros	Fecha de Inicio	Fecha de Retiro	Años de Experiencia en el Cargo

La información obtenida en la casilla “Años de Experiencia en el Cargo” se constituye como un filtro de preselección de acuerdo a la solicitud de la empresa

- **Referencias Laborales:** El candidato deberá registrar los datos de el jefe directo de las empresas donde laboró así:

Nombre Completo	Cargo	Dependencia	Empresa	Teléfono Oficina

- **Referencias Personales:** El candidato deberá registrar los datos de personas que puedan dar una opinión sobre ellos, de la siguiente forma:

Nombre Completo	Parentesco	Teléfono	Dirección

- **Valores:** Cualidades o virtudes que posee el candidato.
- **Perfil del Candidato:** En este ítem el candidato podrá escribir sus cualidades, fortalezas y valores que posee como persona y profesional. Unido a esto, también podrá describir las cosas que desea lograr con el trabajo y las expectativas que tiene sobre el mismo.

7.2 ADMINISTRACIÓN, SOSTENIMIENTO Y ALIMENTACIÓN DE LA BASE DE DATOS DEL CENTRO CREE- CAJASAN

La base de datos del Centro de Referencia Para el Empleo y Emprendimiento, CREE – Cajasan, es una herramienta de gestión para las empresas, con su ayuda se preseleccionarán los candidatos que cumplan con los requerimientos de las vacantes en las empresas.

El diseño, montaje y administración de la base de datos, junto con el Portal Laboral se realizarán por medio de una alianza con la Unidad de Soporte Corporativo Sistemas, esta Unidad se encargará de mantener en línea la información de las vacantes en las empresas, candidatos disponibles para ocupar dichas vacantes, autorizar el acceso, velar por el buen funcionamiento, coordinar y vigilar la utilización de la base de datos.

Para el funcionamiento de la base de datos, se debe contar con un servidor que estará ubicado en la Sede Administrativa Puerta del Sol. En este servidor se almacenará toda la información y a través de los equipos de cómputo el Profesional y al Auxiliar de Servicios de Selección del Centro CREE – Cajasan podrán acceder a la información y realizar los informes de gestión en cuanto a preselección y selección de personal.

El Profesional Para Servicios de Selección será el encargado analizar los informes que arroja la base de datos. El Auxiliar para Servicios de Selección será el responsable de generar el Código PIN Empresarial, con el cual el titular de la empresa podrá ingresar a la base de datos, imprimir la solicitud empresarial, generar los informes de la base de datos, atender las inquietudes de las empresas y los candidatos que se generen con el servicio e ingresar la información sobre las vacantes que han sido ocupadas.

La actualización de la base se realizará todos los días por medio del ingreso de anuncios de las empresas afiliadas a Cajasan y de los candidatos en el Portal Laboral que se encontrará ubicado en la página Web de Cajasan. Las empresas diligenciarán el formulario y automáticamente esa información quedará registrada en la base de datos, junto con los nuevos candidatos que deseen afiliarse a los servicios de bolsa de empleo del Centro CREE – Cajasan.

La preselección de los candidatos se realizará cruzando la información en el siguiente orden establecido:

Tabla 31. Cruce de Información Para Realizar la Preselección de Personal

SOLICITUD DE LAS EMPRESAS	DATOS DE CANDIDATOS
Sector al que pertenece la empresa	Sector industrial en el que desea trabajar
Departamento y ciudad donde se ocupará la vacante	Posibilidad de viajar
	Región del País donde desea trabajar
Área desempeño en la empresa	Área de la Empresa en la que desearía trabajar
Cargo ofrecido	Cargo al que desea aspirar
Sexo requerido	Sexo

Experiencia laboral requerida	Experiencia Laboral: “Años de Experiencia en el Cargo”
Tipo de trabajo	Tipo de trabajo
Disponibilidad	Disponibilidad
Sueldo ofrecido	Sueldo pretendido
Formación académica requerida para el cargo	Nivel de educación formal o título de educación informal
Idioma requerido	Idioma
Sabe manejar	Debe manejar
Categoría Licencia de Conducción	Categoría Licencia de Conducción
Vehículo Propio	Vehículo Propio

Fuente: Las Autoras

La base de datos deberá emitir tres informes de gestión así:

- **Informe de Preselección de Candidatos:** Este informe contendrá los candidatos que podrán llenar las vacantes de las empresas, de acuerdo a las especificaciones solicitadas por las empresas en el formulario del Portal Laboral, con este informe las empresas podrán realizar la selección de personal por sus medios o contratar el servicio “Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal” que brinda el Centro CREE – Cajasán.
- **Informe de Vacantes:** En este informe se emitirá mensualmente; informando el estado de las solicitudes de las empresas, es decir, informará si ya fue cubierta o aun sigue vigente la solicitud, el total de candidatos asignados por medio de la bolsa de empleo, total de personas sin asignación, total de vacantes asignadas y sin asignar.
- **Informe Estadístico:** Resumen de la gestión de la bolsa de empleo del Centro CREE – Cajasán, organizando la información utilizando la moda como parámetro estadístico.

La variación de las vacantes en las empresas y los candidatos se medirán así en cada uno de los ítems así:

Tabla 32. Ítems que Contendrá el Informe Estadístico.

VACANTES	CANDIDATOS
Sector industrial de la empresa	Edad
Regiones donde está la empresa	Departamento y ciudad donde

y se genera la vacante	vive y desea trabajar
Cargo ofrecido	Estado civil
Áreas de la empresa	Personas a cargo
Sexo requerido	Tipo de Trabajo al que aspira
Tipo de trabajo requerido	Sector industrial
Sueldo ofrecido	Área de la empresa
Nivel de educación requerido	Cargo al que aspira
Títulos de educación informal requerido	Sueldo pretendido
Idioma requerido	Nivel de formación formales
	Título de formación informal
	Idioma
	Años de experiencia por cargo

8 LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CENTRO CREE - CAJASAN

8.1 GENERALIDADES DEL CENTRO CREE – CAJASAN

8.1.1 Misión

El Centro CREE – Cajasán es un instituto dedicado a promover la competitividad empresarial, ejecutando programas orientados al mejoramiento del Talento Humano, para esto cuenta con un equipo de trabajo comprometido y socialmente responsable con la región.

8.1.2 Visión

En el 2014 el Centro CREE – Cajasán será considerado como una herramienta de gestión para el desarrollo del Talento Humano en las empresas y contará con un amplio portafolio de servicios.

8.1.3 Valores del Centro CREE – Cajasán

- **Orientación al Cliente:** Servimos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Logro:** Sentimos pasión por los resultados concretos.
- **Respeto:** Tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran, la cordialidad y el respeto son nuestra carta de presentación.

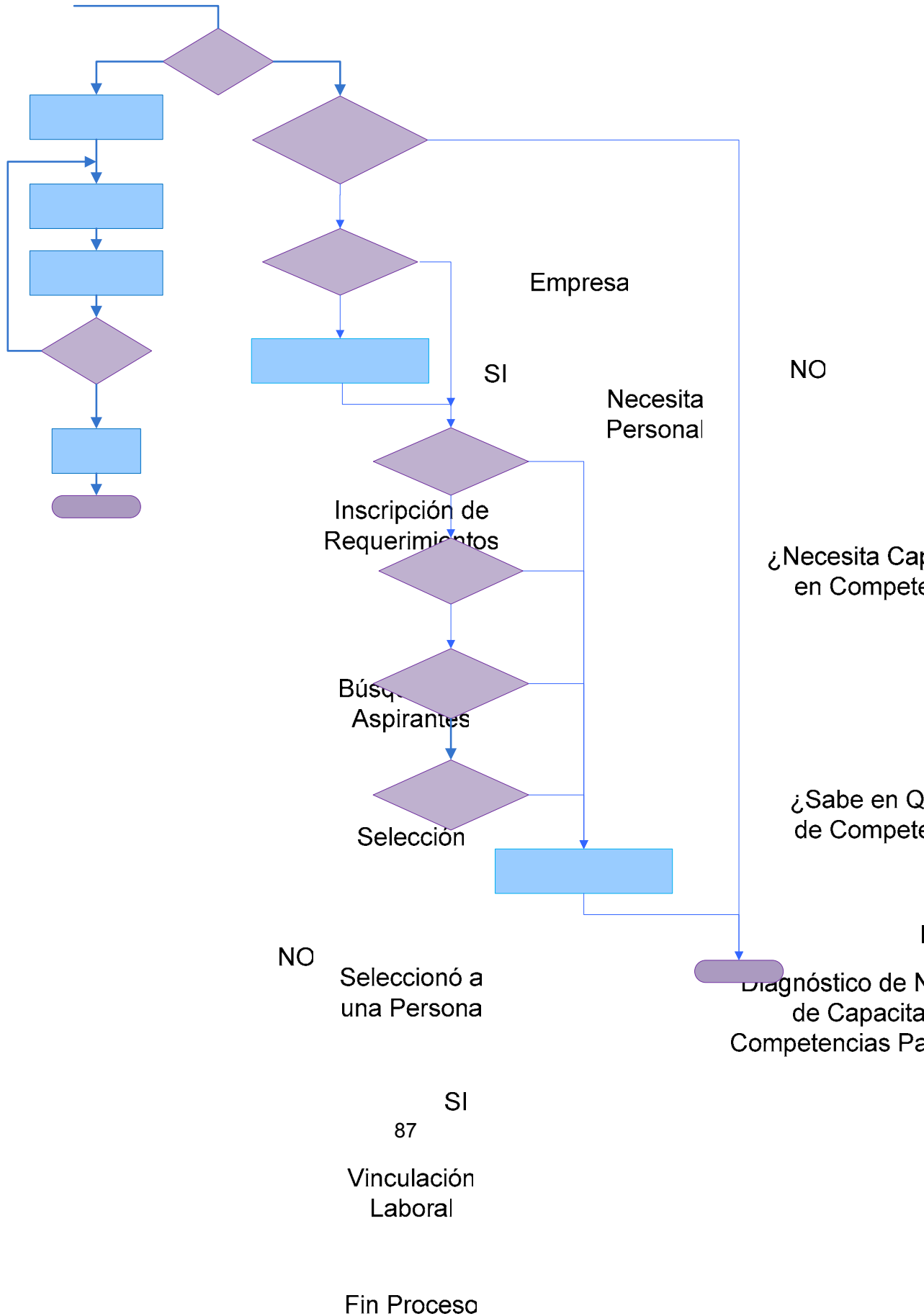
- **Confianza:** Confiamos en la gente, en lo que dice, en lo que hace y en su compromiso con la región.
- **Integridad:** Trabajamos con nuestros clientes de manera abierta, honesta y sincera para ofrecerles servicios dinámicos y oportunos.
- **Calidad:** Realizamos nuestro trabajo con excelencia en pro de nuestros clientes.
- **Comunicación:** Hablamos y escuchamos a los demás, la información promueve el movimiento que mueve a la gente.
- **Cambio:** Enfrentamos proactivamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.
- **Alianzas Estratégicas:** Creamos sinergias al interior y exterior de nuestra organización para servir mejor.
- **Responsabilidad Social:** Asumimos nuestro compromiso con la sociedad.

8.1.4 Objetivos

- Promover por medio de nuestros servicios la competitividad en las empresas.
- Ser una herramienta útil para las empresas en los procesos de preselección y selección del personal.
- Detectar eficientemente las necesidades de capacitación de las empresas en competencias para el trabajo.
- Diseñar Planes de Capacitación del Recurso Humano efectivos y versátiles para desarrollar en el Talento Humano de las empresas las competencias para el trabajo necesarias.
- Ser una unidad autosostenible

8.1.5 ¿Cómo Funciona?

Figura 3. Diagrama de Flujo Centro CREE - Cajasan



8.2 MANUAL DE FUNCIONES

8.2.1 Marco Teórico

- **Organigrama:** El Organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una empresa; debe desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales, igualmente debe ser un instrumento para un análisis estructural al poner en relieve, las representaciones gráficas y las particularidades esenciales de la organización representada.

En el libro Fundamentos de Gestión Empresarial de Elio Rafael de Zuani y Leopoldo Laborda Castillo³⁷, la utilidad en el empleo del organigrama se puede clasificar en dos tipos: como medio de información y como instrumentos de análisis.

Entre las ventajas más destacadas se encuentran:

- Como medio de información:
 - Muestran una visión macro del funcionamiento de una organización, el modo en que se relacionan todas y cada una de las partes o unidades que conforman el modelo, la posición de sus miembros y la delimitación de sus áreas de trabajo y de responsabilidad.
 - Facilitan la orientación de los recién llegados a la organización, permitiendo a su vez un adiestramiento más eficaz y una mejor comprensión de su papel como nuevo integrante.
 - Permite programar con suficiente claridad líneas de promoción o de recompensas y castigos.

³⁷ DE ZUANI, Elio Rafael, LABORDA CASTILLO, Leopoldo. Fundamentos de Gestión Empresarial: Teoría y Práctica desde un Enfoque Sistemático. Valleta Ediciones SRL, 2004. P 308.

- Como todo plan que se escribe, se convierte en un estándar o base para el control y la mejora continua.
- Suministran a las personas ajenas a la organización una visión general de su forma de funcionamiento.
- Como instrumento de análisis:
 - Revela posibles anomalías de una organización. La mera preparación y presentación del organigrama saca a la luz defectos de funcionamiento, desequilibrios e imperfecciones de su forma de funcionamiento.
 - Permite explicar fallas de control interno y desequilibrios estructurales de funcionamiento.
 - Muestra ausencia de unidad de mando.
 - Permite una visión macro o global de diferentes tipos de información, como: presupuesto, dotación de personal, remuneraciones, etc.

➤ **Requisitos que deben cumplir los organigramas**

- Deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios.
- Es apropiado que inicien con el Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- Deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe³⁸.

³⁸ MANO CARRILLO, Marianela. Organigramas. En: <http://orbita.starmedia.com> (Sep.,2008)

➤ Clases de Organigramas

- Según la forma como muestran la estructura son:
 - Analíticos: Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
 - Generales: Se limitan a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
 - Suplementarios: Se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

- Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:
 - Verticales (Tipo clásico): Representan con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en forma descendente.
 - Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. Los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque también pueden colocarse figuras geométricas.
 - Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.
 - Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales³⁹.

- **Manual de Funciones:** El Manual de Funciones es un documento que se elabora dentro las organizaciones con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones

³⁹ PALOMINO PORTILLA, Orlando. En: www.monografias.com (Sep.,2008)

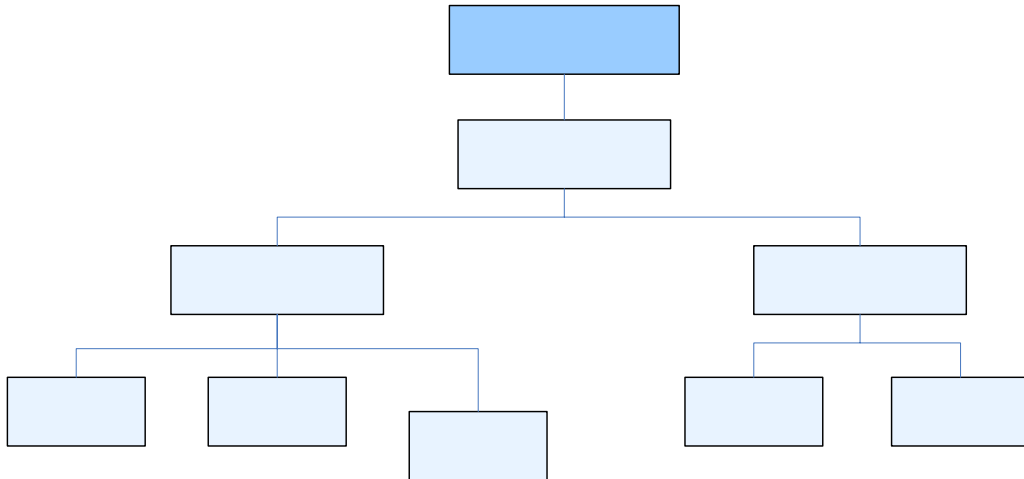
de los empleados de una compañía. En este documento se deben distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, de esta forma, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no sólo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma área.

- **Contenido de un Manual de Funciones:** De forma general un Manual de Funciones debe tener el siguiente contenido:
- a. Descripción básica del cargo: El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
 - b. Objetivo del cargo: Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. La definición del objetivo debe ser concreta y globalizar en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.
 - c. Funciones básicas: se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
 - d. Personal relacionado con el cargo: En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
 - e. Perfil del cargo: se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

8.2.2 Organigrama Centro CREE - Cajasan

El Centro CREE se constituirá dentro de la UEN Fomento – Cajasan con la siguiente estructura:

Figura 4. Organigrama Centro CREE - Cajasán



8.2.3 Manual de Funciones para el Centro CREE - Cajasán

Para la creación del Centro CREE – Cajasán es preciso definir un manual de funciones que permita conocer la descripción completa de cada cargo necesario para el desarrollo óptimo de las actividades del Centro.

Teniendo en cuenta el desarrollo y el direccionamiento que se le ha dado al Centro CREE – Cajasán en el presente proyecto, a continuación se presenta el Manual de Funciones para los siguientes cargos:

Profesional para Servicios de Selección

- Coordinador del Centro CREE – Cajasán
- Profesional para Servicios de Selección
- Profesional 1 para Servicios de Selección
- Profesional 2 para Servicios de Selección
- Profesional para Selección de Personal
- Auxiliar para Servicios de Selección
- Gestor 1 para Servicios de Capacitación
- Gestor 2 para Servicios de Capacitación

Profesional 2 para Selección de Personal

La elaboración del Manual de Funciones para cada cargo se realizó mediante la elaboración de un formato de descripción de funciones que contiene los siguientes puntos:

- Nombre del cargo
- Página
- Fecha: es la fecha de la elaboración del manual de funciones.
- Cargos que supervisa
- Número total de cargo que supervisa
- Descripción general: presenta una breve descripción de las actividades y responsabilidades del cargo.
- Detalle de funciones: se describe en forma detallada las funciones del cargo sin descomponerlas en actividades elementales.
- Frecuencia: indica la frecuencia con que se realiza cada función. D: diario, S: semanal, Q: quincenal, M: mensual.
- Perfil: se especifican los requisitos mínimos que se deben cumplir para desempeñar el cargo.
- Responsabilidades por: describe de forma general los principales activos por los que debe responder quien ocupe el cargo.
- Nivel de esfuerzo: contiene el grado de esfuerzo al que se somete el trabajador que desempeñe el cargo.
- Condiciones ambientales: describe los factores exteriores que influyen en el desarrollo normal de las funciones.
- Riesgos: describe los peligros a los cuales se expone el trabajador que ocupe el cargo.
- Observaciones: se realizan anotaciones sobre puntos importantes que no se hayan tenido en cuenta.

En el Anexo F. se encuentra el Manual de Funciones para cada cargo del Centro CREE – Cajasan.

8.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

8.3.1 Marco Teórico

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo diseñado para apoyar el que hacer institucional y es considerado como un documento fundamental para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

Para el Centro CREE - Cajasán, el manual de procedimientos será un documento valioso que permitirá la comunicación y la transmisión de información respecto al Centro sobre su organización y funcionamiento.

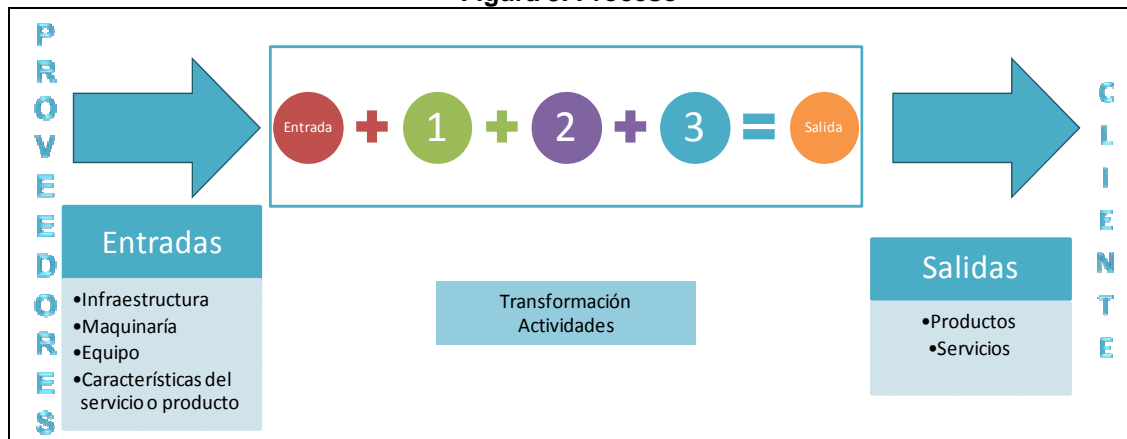
➤ **Conceptos**

- **Manual de Procedimientos:** Documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. El manual de procedimientos explica los aspectos que contienen los procesos así:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------|
| – La identificación de la actividad | ¿Qué se hace? |
| – La dependencia o el funcionario | ¿Quién lo hace? |
| – El lugar de realización | ¿Dónde lo hace? |
| – Momento de la ejecución | ¿Cuándo lo hace? |
| – Método utilizado | ¿Cómo lo hace? |
| – La finalidad que busca | ¿Para qué se hace? |

- **Procedimiento:** Es la sucesión cronológica o secuencial de las actividades relacionadas con un proceso, describe detalladamente la manera sistemática en que se debe realizar una función o un aspecto de ella.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades relacionadas, mediante el cual a un grupo de personas se le asignan unos recursos (infraestructura, maquinaria, equipo, etc.) de una organización para ser transformados agregándosele valor a unas entradas, las cuales serán transformadas en bienes o servicios en beneficio de un cliente externo o interno, en apoyo de los objetivos de la asignación.

Figura 5. Proceso





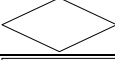
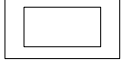



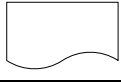

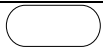

- **Actividades:** Conjunto de tareas secuenciales que se desarrollan para dar cumplimiento a los procedimientos y convergen en un producto intermedio identificable, considerado frente al producto final.
- **Tarea:** Acción mínima del proceso. Que usualmente está a cargo de un individuo, o de pequeños grupos.
- **Mapa de Procesos:** Gráfico funcional que muestra la forma en que fluye el trabajo a través de una organización, presenta de forma simplificada cuáles son los principales procesos en que se trabaja, identificando en forma generalizada las entradas y las salidas en cada uno de ellos.
- **Identificación de los Procesos:** Los procesos se identifican realizando un reconocimiento general del cómo trabaja la organización, es decir, analizando la forma en que se maneja al cliente, los productos o servicios desde que ingresan hasta que

salen del proceso teniendo en cuenta todas sus interacciones, esta identificación permite la construcción de un mapa general de los procesos, con una visión panorámica de los mismos.

- **Clasificación de los Procesos:** La identificación general de los procesos es un insumo para la clasificación de los mismos, esta clasificación es importante porque determina cuales son las salidas o los resultados que se producen y se establece dónde inicia el siguiente paso de todo el proceso. La clasificación permite la identificación del dueño del proceso, es decir, define explícitamente quién es el responsable.
- **Tipos de Procesos:** Los procesos se pueden clasificar en estratégicos, de evaluación, misionales y de apoyo.
 - **Procesos Estratégicos:** Son los procesos relacionados con la definición, difusión y establecimiento de las políticas y estrategias administrativas, financieras y la fijación de los objetivos y el aseguramiento de la disponibilidad y distribución apropiada de los recursos que contribuyen al logro de la Misión Institucional
 - **Procesos de Evaluación:** Son los procesos relacionados directamente con las actividades de control y evaluación del desempeño de la gestión institucional, así como con las actividades destinadas a evaluar la calidad de los servicios prestados por la Caja.
 - **Procesos Misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
 - **Procesos de Apoyo:** Son todos los procesos relacionados con la provisión de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- **Diagrama de Flujo:** Un diagrama de flujo es una representación gráfica del flujo o la secuencia de las tareas de un proceso, indica la secuencia lógica del proceso.

- **Simbología Para los Diagramas de Flujo:** Para realizar los diagramas de flujo en el levantamiento de los procesos de una organización se utilizan los siguientes generalmente los siguientes símbolos:

Tabla 33. Simbología Utilizada en los Diagramas de Flujo

NOMBRE	GRÁFICO	DESCRIPCIÓN
Operación		Representa los cambios en las actividades de un proceso. Normalmente se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
Transporte		Indica el movimiento de las salidas entre locaciones
Decisión		Indica el momento en el que se debe analizar una situación o tomar una decisión.
Operación Sistematizada		Indica la realización de una actividad sistematizada.
Espera		Indica el momento en el que una persona o producto debe esperar o cuando un producto se almacena provisionalmente antes de iniciar la siguiente actividad programada.
Referencia de otra página		Indica una referencia cruzada desde un proceso de una página a otro proceso de otra página en el mismo diagrama de flujo.
Conector o referencia en página		Indica una referencia cruzada desde un proceso a otro de la misma página de su diagrama de flujo.
Documentación		Indica que la salida de una actividad incluyó información registrada en papel (informes escritos, cartas o impresiones en computador)
Almacenamiento		Indica un almacenamiento controlado, se requiere de una orden o solicitud para pasar a la siguiente actividad programada.
Inicio / Fin		Indica el inicio y el fin del proceso.
Dirección de flujo		Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso; flecha indica la dirección ascendente, descendente o lateral.

8.3.2 Metodología Utilizada

Para diseñar el Manual de Procedimientos del Centro CREE – Cajasan, se realizó un análisis de los servicios que se prestarán en el Centro y el apoyo que recibirá para su gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio y las Unidades de Soporte Corporativo, en esta etapa se identificaron los procesos más relevantes.

Debido a que el Centro CREE – Cajasan aun no se encuentra en funcionamiento, fue necesario visualizar de manera general las actividades inherentes a cada servicio ofrecido, para esto se tuvo en cuenta información obtenida en conversaciones con Señor Pedro Ramón Rodríguez Esparza Gerente de la UEN Fomento y la Señora Alba Rocío Buitrago, Profesional de la UEN Fomento, páginas Web relacionadas con los servicios, SENA, Cajas de Compensación Familiar del País, entre otros; y de esta forma iniciar con la construcción de la propuesta de los procesos. En esta etapa se definieron procesos y los límites para cada servicio.

Todos los procesos de los servicios del Centro CREE – Cajasan se integraron en el mapa de procesos diseñado para el mismo, este mapa se construyó teniendo en cuenta la estructura organizacional de la Caja de Compensación y la relación existente entre sus dependencias. En esta etapa se tipificaron los procesos de la Caja y el Centro así:

- Los procesos estratégicos de Cajasan:
 - Dirección Institucional
 - Planeación

- Los procesos de evaluación de Cajasan:
 - Control
 - Seguimiento Institucional

- Los procesos misionales para el Centro CREE – Cajasan, teniendo en cuenta el objeto social por el cual éste se creará:
 - Preselección de Personal Para las Empresas Afiliadas a Cajasan.
 - Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal en las Empresas Afiliadas a Cajasan.

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano Para las Empresas Afiliadas a Cajasan.
 - Plan de Capacitación del Recurso del Humano Para las Empresas Afiliadas a Cajasan.
- Los procesos de apoyo para el Centro CREE – Cajasan son los procesos relacionados con la gestión interna del centro con los empresarios y los candidatos a las vacantes inscritos en el Centro, además de los procesos misionales de las Unidades Estratégicas de Negocio, UEN y las Unidades de Soporte Corporativo de Cajasan, dicha unidades son:
- Capacitación
 - Crédito Social
 - Jurídica
 - Sistemas
 - Contabilidad
 - Tesorería
 - Comunicaciones
 - Fondos Especiales
 - Recreación
 - Gestión Humana
 - Servicios Generales
 - Seguridad
 - Subsidio
 - Fomento Empresarial
 - Ventas y Comercialización

En la etapa final del diseño del manual de procedimientos, se definieron los elementos que integraran el mismo y se elaboraron los diagramas de flujo.

8.3.3 Manual De Procedimientos

En el Anexo G. se presentan sólo los procedimientos misionales que se levantaron para el Centro CREE – Cajasan, debido a que los procedimientos estratégicos, de evaluación y de apoyo son información confidencial.

8.4 INDICADORES DE GESTIÓN

8.4.1 Marco Teórico

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.⁴⁰, se asignan a los factores claves o críticos de éxito dentro del proyecto que se va a llevar a cabo.

Los indicadores deben cumplir ciertas características, que les permiten ser claros. En el libro *Indicadores de Gestión* de Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo⁴¹, se definen las características de un Indicador correctamente compuesto:

- Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

⁴⁰ BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. *Indicadores de Gestión*. 2da Edición. Bogotá, 1998. p 35 - 36.

⁴¹ *Ibid.*, p 39 - 40

Es necesario establecer rangos de medición que permitan realizar un buen análisis de resultados, la precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra la primera vez que se plantean los rangos, por esto es necesario ajustarlos según el comportamiento del proyecto y las condiciones del medio.

8.4.2 Indicadores de Gestión Para El Centro Cree - Cajasan

Para evaluar los resultados en cuanto a la prestación de servicios en el Centro CREE – Cajasan, se formularon los siguientes indicadores:

- I. Empleos Asignados: A través del Servicio de Preselección y Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal se pretende alcanzar una vinculación laboral del 80 % de las personas inscritas en la base de datos. Ver Anexo G. Tabla 1.
- II. Servicios Efectivos de Preselección: Se desea que el 80% del los servicios de Preselección culminen en una vinculación laboral. Ver Anexo G. Tabla 2.
- III. Servicios Efectivos de Selección: Para el Servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal también se desea alcanzar un 80% de vinculaciones laborales. Ver Anexo G. Tabla 3.
- IV. Servicios Efectivos de Diagnóstico: De las solicitudes de información y cotización sobre el Servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se desea que se conviertan en efectivas el 70%. Ver Anexo G. Tabla 4
- V. Servicios Integrales: Se desea que el 90% de los Servicios de Diagnóstico Ejecutados se conviertan en Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo. Ver Anexo G. Tabla 5.
- VI. Servicios Efectivos de Capacitación: De las solicitudes de información y cotización sobre el Servicio de Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo, se desea que se conviertan en efectivas el 70%. Ver Anexo G. Tabla 6.
- VII. Servicios Efectivos de Capacitación Resultantes del Diagnóstico: Se busca que del total de servicios ejecutados para Capacitación por lo menos el 80% provenga del Servicio de Diagnóstico. Ver Anexo G. tabla 7

- VIII. Servicios Efectivos de Capacitación Provenientes de Otros: Se desea que el 20% de los Servicios de Capacitación se ejecuten sin necesidad de haber prestado el Servicio de Diagnóstico anteriormente. Ver Anexo G. Tabla 8.
- IX. Cumplimiento en las Ventas Estimadas: Para este indicador se desea alcanzar un umbral del 90% y aplica para cada uno de los servicios ofrecidos por el Centro CREE – Cajasan. Ver Anexo G. tabla 9.
- X. Servicios Prestados con Quejas y Reclamos: Se espera que un 5% de los servicios prestados por el Centro CREE, generen inconformidad en los clientes por lo cual presenten alguna queja o reclamo. Este indicador se puede aplicar a la totalidad de los servicios o de forma individual. Ver Anexo G. Tabla 10.

8.5 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO CREE CAJASAN

Todo proyecto de inversión independientemente de su fin, necesita un presupuesto, es decir, necesita planificar las inversiones que se realizarán en un periodo de tiempo, su financiación, qué se necesita, cómo va a operar y con qué recursos para invertirlos eficientemente, obteniendo utilidad y rentabilidad en su ejercicio.

El Centro CREE – Cajasan es un proyecto de apoyo empresarial ideado por Cajasan, que busca desarrollar las habilidades de empleabilidad en las personas con el fortalecimiento de las competencias básicas, ciudadanas y laborales, y concentrar en una bolsa de empleo, personas que están desempleadas o a aquellas que aunque tienen un empleo actualmente desean otro que mejore sus condiciones económicas y sociales, generando mayor bienestar para su familia, con el fin de proveer a las empresas afiliadas a la Caja personal idóneo para llenar las vacantes que actualmente se generan en las mismas.

Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta ya conocida, para este proyecto la meta es la Creación del Centro CREE – Cajasan, para desarrollarlo, es necesario adquirir activos fijos, como equipos, mobiliario para oficina, maquinaria,

herramientas y otros; además de realizar adecuaciones físicas en las instalaciones. Esta inversión será realizada en su totalidad por Cajasan.

A continuación se presentan las diferentes inversiones a realizar:

Tabla 34. Presupuesto de Inversión Adecuaciones Físicas en las Instalaciones

ADECUACIONES FÍSICAS EN LAS INSTALACIONES	
CONCEPTO	VALOR
Pintura total de las oficinas	1.150.000
Adecuación de Baños y Cafetería	4.500.000
Instalaciones Eléctricas para Equipos	960.000
Arreglo de Ventanales	80.000
Subtotal	6.690.000

Tabla 35. Presupuesto de Inversión de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
CONCEPTO	UND.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipos de Computo Intel Core 2 Quad Q6600, Board Intel G31, Disco Duro 400GB, Memoria RAM 2GB	8	1.802.000	14.416.000
Impresora Epson CX5900 cartuchos individuales con sistema PFI EM59 Evolution	1	884.000	884.000
Subtotal			15.300.000

Tabla 36. Presupuesto de Inversión Muebles y Enseres de Oficina

MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA			
CONCEPTO	UND.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mobiliario de Oficina (Escritorio, Silla, Archivador)	8	320.000	2.560.000
Enseres de oficina (Papeleras, Cosedoras, Perforadoras, etc)			160.000
Subtotal			2.560.000

Tabla 37. Presupuesto de Inversión Sistemas Informáticos

SISTEMAS INFORMÁTICOS	
CONCEPTO	VALOR
Elaboración de la base datos	30.000.000
Subtotal	30.000.000

Con lo anterior se tiene una Inversión Total de \$ 51.990.000 para la Creación del Centro CREE – Cajasán a esto se le debe sumar una provisión del 10% para imprevistos, dando un total de \$ 57.189.000.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización del estudio de requerimientos en capacitación y formación de las empresas afiliadas a Cajasan se detectó una oportunidad de trabajo en la cual Cajasan con su infraestructura y Talento Humano podía desarrollar este proyecto.

Se diseñó un Portafolio de servicios para el Centro CREE – Cajasan el cual busca atender las necesidades que tienen las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga en cuanto a selección de personal y capacitación en competencias para el trabajo, mediante los siguientes servicios: Preselección de Personal, Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo.

Se realizó un estudio de costos para cada uno de los servicios ofrecidos por el Centro CREE – Cajasan, teniendo en cuenta estos resultados y la utilidad esperada se encontró un precio de venta técnico y un punto de equilibrio, con esta información se realizó una propuesta de precios al público para cada servicio; finalmente con este análisis se detectó que los servicios de Preselección de Personal y Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal son los que generan mayor utilidad dentro del Centro por lo que se recomienda darles un mayor impulso.

La estructura básica para el funcionamiento de la base de datos del Centro CREE – Cajasan contempla grosso modo el diseño de una herramienta de gestión empresarial que permite filtrar la oferta (candidatos inscritos en el Centro CREE – Cajasan) de acuerdo a los requerimientos de las vacantes que se generan en las empresas. La sistematización de esta herramienta está a cargo de la Unidad de Soporte Corporativo Sistemas

El diseño de la estructura organizacional del Centro CREE – Cajasan se desarrollo mediante la visualización funcionamiento del mismo, en este ejercicio se constituyó la misión, visión, valores, objetivos, manual de funciones, manual de procedimientos e indicadores de gestión que permitirán su evaluación.

El manual de procedimientos del Centro CREE – Cajasan se diseño teniendo en cuenta la estructura organizacional de Cajasan, integrando cada uno de los procesos internos del centro a la misma. Se levantaron de modo general los procedimientos que se deberán realizar al entrar en funcionamiento.

Se diseño un Organigrama y un Manual de Funciones para seis cargos diferentes y ocho trabajadores; esta estructura se diseño pensando en cada uno de los servicios que ofrecerá el Centro buscando que cuente con personal preparado para impulsar su posicionamiento en el mercado.

Los Indicadores de Gestión se diseñaron pensando en una herramienta que permita conocer los logros y fallas del Centro, de tal forma que se pueda realizar la retroalimentación y tomar decisiones correctivas a tiempo, se recomienda hacer esta evolución mensualmente.

El presupuesto de inversión para el Centro CREE – Cajasan asciende a \$ 57.189.000, este contempla las adecuaciones físicas, la compra de equipos de oficina, muebles y enseres y la elaboración de la Base de Datos que es parte fundamental en la estructura del Centro.

Finalmente se recomienda impulsar el crecimiento del Centro CREE – Cajasan mediante el diseño estratégico y la implementación de nuevos servicios que complementen el acompañamiento empresarial en el Área de Gestión Humana de las empresas afiliadas.

BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas [en línea] www.mineducacion.gov.co [citado en Abril 7 de 2008]. Disponible en «<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85777.html>»

COMPETENCIAS LABORALES CHILE. ¿Qué Son? Competencias Laborales. [en línea] www.competencialaboral.cl [citado en Mayo 9 de 2008]. Disponible en «<http://www.competencialaboral.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2472&GUID=#GUID>»

BARRENECHE ORTIZ, Miguel Ángel, TAPIAS PADILLA, Carlos Andrés. Competencias Laborales: Conceptos, Procesos Estructurales y Desarrollo Metodológico en el Subsector de Agua Potable y Saneamiento Básico. Tesis Pregrado ingeniería industrial, UIS Bucaramanga 2006.

GÓMEZ, María Alejandra. Selección de Personal: Sus logros y sus trampas. [en línea] www.camamed.org.co [citado en Octubre 19 de 2008]. Disponible en «www.camamed.org.co/Documentos/docs/semanaagerencialago2007/personal.ppt»

QUINTERO RENDÓN, Alejandra. Selección de personal por competencias. [en línea] www.gestiopolis.com [citado en Octubre 19 de 2008]. Disponible en «<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>»

SÁNCHEZ, Roberto. Proceso de reclutamiento y Selección. [en línea] www.monografias.com [citado en Octubre 19 de 2008]. Disponible en «<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm>»

GONZÁLEZ, Zully. El Proceso de Reclutamiento y Selección. [en línea] www.sappiesns.com [citado en Octubre 20 de 2008]. Disponible en «http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/2._El_proceso_de_reclutamiento_y_selecci%C3%B3n/1EE93CC59F6DF289002569D5004B9F78!opendocument»

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN REPÚBLICA DE COLOMBIA. Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES. [en línea] www.dnp.gov.co [citado en Septiembre 27 de 2008]. Disponible en «<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/55/Default.aspx>»

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Resultados Pruebas Saber Competencias Ciudadanas 2005 – 2006. [en línea] www.mineduccion.gov.co [citado en Septiembre 22 de 2008]. Disponible en «http://menweb.mineduccion.gov.co/saber/areas_index.php?AREA=CC»

SENA. Las competencias laborales en Colombia. [en línea] www.sena.edu.co [citado en Septiembre 22 de 2008]. Disponible en «<http://www.sena.edu.co/downloads/dsnfp/Principal.htm>»

DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares. [en línea] www.dane.gov.co [citado en Septiembre 22 de 2008]. Disponible en «http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=19&id=74&Itemid=256»

IE BUSINESS SCHOOL. Proyecto GEM. [en línea] www.ie.edu [citado en Septiembre 27 de 2008]. Disponible en «http://www.ie.edu/GEM/WF_Proyecto.aspx»

MINISTERIO DE COMERCIO. Colombia con Política de Emprendimiento [en línea] www.mincomercio.gov.co [citado en Septiembre 22 de 2008]. Disponible en «<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=6621&IDCompany=1>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Asesoría Laboral [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 6 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Jóvenes/CrecimientoPersonal/AsesoríaLaboral/tabid/1862/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Formación para el empleo [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 6 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Adultos/CrecimientoPersonal/Asesor%C3%ADALaboral/tabid/815/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Separata Fórmese y Transfórmese. [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 6 de 2008]. Disponible en «http://www.comfenalcoantioquia.com/Portals/descargables/pdf/Separata_2008_Segundo_Semestre.pdf»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Universidad–Empresa [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 12 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Adultos/Educación/UniversidadEmpresa/tabid/789/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Mediación Universidad–Empresa [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 12 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Adultos/Educación/UniversidadEmpresa/MediaciónUniversidadEmpresa/tabid/1383/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Diagnósticos Empresariales [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 12 de 2008]. Disponible en

«<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Adultos/Educación/UniversidadEmpresa/DiagnósticosEmpresariales/tabid/1386/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Gestión Logística [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 13 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Adultos/Educación/UniversidadEmpresa/GestiónLogística/tabid/1387/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Capacitación, Asesoría y Consultoría [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 13 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Adultos/Educación/UniversidadEmpresa/CapacitaciónAsesoríayConsultoría/tabid/1388/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Centro de Fomento a la Empleabilidad [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 14 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/cooperantesespa/Proyectosquedemandancooperaci%C3%B3n/Educaci%C3%B3nyEmpleo/Centrodefomentoalaempleabilidad/tabid/1794/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Inserción Laboral [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 14 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/personas/Adultos/InserciónLaboral/tabid/710/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Prácticas Laborales [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 14 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/cooperantesespa/Proyectosquedemandancooperaci%C3%B3n/Educaci%C3%B3nyEmpleo/Centrodefomentoalaempleabilidad/tabid/1794/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Vinculación Laboral [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 14 de 2008]. Disponible en

«<http://www.comfenalcoantioquia.com/cooperantesespa/Proyectosquedemandancooperaci%C3%B3n/Educaci%C3%B3nyEmpleo/Centrodefomentoalaempleabilidad/tabid/1794/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Emprendimiento [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 14 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/cooperantesespa/Proyectosquedemandancooperaci%C3%B3n/Educaci%C3%B3nyEmpleo/Centrodefomentoalaempleabilidad/tabid/1794/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Practicantes y Aprendices–Estudiantes COMFENALCO [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 15 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/empresas/OficinaVirtual/PracticantesyAprendices/EstudiantesCOMFENALCO/tabid/648/Default.aspx>»

COMFENALCO ANTIOQUIA. Jóvenes con Futuro [en línea] www.comfenalcoantioquia.com [citado en Mayo 15 de 2008]. Disponible en «<http://www.comfenalcoantioquia.com/empresas/OficinaVirtual/PracticantesyAprendices/JóvenesconFuturo/tabid/640/Default.aspx>»

COMFAMA. Nuestra Organización, ¿Qué Es? [en línea] www.comfama.com [citado en Mayo 16 de 2008]. Disponible en «http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestra%20organización/Quiénes%20somos/Qué%20es/que_es.asp»

COMFAMA. Educación, Competencias para el Empleo [en línea] www.comfama.com [citado en Mayo 19 de 2008]. Disponible en «http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Educación/Escuela%20Ambiental/Competencias%20para%20el%20empleo/competencias_empleo.asp»

COMFAMA. Emprendimiento [en línea] www.comfama.com [citado en Mayo 19 de 2008]. Disponible en «http://www.comfama.com/t_matri/por_categoria.asp?cod_cate=440&estado=inicio»

COMFAMA. Gestión Empresarial [en línea] www.comfama.com [citado en Mayo 20 de 2008]. Disponible en «http://www.comfama.com/t_matri/por_categoria.asp?cod_cate=441&estado=inicio»

COMBARRANQUILLA, Programa de Desarrollo Empresarial. [en línea] www.combarranquilla.com.co [citado en Mayo 19 de 2008]. Disponible en «<http://www.combarranquilla.com.co/servicios/capacitacion/capacitacion2.htm>»

COMBARRANQUILLA, Programa de Capacitación a la Medida. [en línea] www.combarranquilla.com.co [citado en Mayo 19 de 2008]. Disponible en «<http://www.combarranquilla.com.co/servicios/capacitacion/capacitacion3.htm>»

COMBARRANQUILLA, Centro de Capacitación en Certificaciones Internacionales. [en línea] www.combarranquilla.com.co [citado en Mayo 19 de 2008]. Disponible en «<http://www.combarranquilla.com.co/servicios/capacitacion/capacitacion7.htm>»

CAFAM, Bienvenido a Cafam, Nuestra Organización. [en línea] www.cafam.com. [citado en Mayo 20 de 2008]. Disponible en «http://www.cafam.com/index.asp?cat_id=15,Bienvenido+a+Cafam&catePadre=15»

CAFAM, Educación Para el Trabajo. [en línea] www.cafam.com. [citado en Mayo 20 de 2008]. Disponible en «http://www.cafam.com/index.asp?pla_id=6&pag_id=1284&pub_id=786&catePadre=5»

MONOGRAFIAS.COM. Muestreo y tamaño de muestra. [en línea] www.monografias.com [citado en Abril 14 de 2008]. Disponible en «<http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>»

AMAYA CORREA, Jailer. El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica?. [en línea] www.cabinas.net [citado en Septiembre 28 de 2008]. Disponible en «http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp»

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Análisis DOFA. [en línea] www.sabanet.unisabana.edu.co [citado en Septiembre 28 de 2008]. Disponible en «http://sabanet.unisabana.edu.co/ingenieria/agroindustrial/1semestre/exp_com/6comunicacionorg/temas/indispensables/02dofa.htm»

DE ZUANI, Elio Rafael, LABORDA CASTILLO, Leopoldo. Fundamentos de Gestión Empresarial: Teoría y Práctica desde un Enfoque Sistemático. Valleta Ediciones SRL, 2004. P 308. [en línea] www.books.google.com.co [citado en Septiembre 28 de 2008]. Disponible en «<http://books.google.com.co/books?id=pPZohRde974C&printsec=frontcover#PPA308,M1>»

TÉLLEZ ARDILA, Bilardo Albey. Actualización del manual de funciones y establecimiento e implementación de los principales procesos del Centro de Salud San Martín del municipio de la Belleza Santander, con un enfoque de mejora continua. Bucaramanga, 2005, 207 H. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial) . Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

MANO CARRILLO, Marianela. Organigramas. [en línea] <http://orbita.starmedia.com> [citado en Septiembre 30 de 2008]. Disponible en «<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/organigramas/organigramas.htm#requisitos>»

PALOMINO PORTILLA, Orlando. Organigrama Empresarial. [en línea] www.monografias.com [citado en Septiembre 30 de 2008]. Disponible en «<http://www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml>»

AMAYA CORREA, Jailer. Manuales de normas y procedimientos. [en línea] www.monografias.com [citado en Septiembre 30 de 2008]. Disponible en «<http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml>»

CLICKEMPLEO.COM. ¿Sabe a dónde va a parar su hoja de vida? [en línea] www.clickempleo.com [citado Septiembre 12 de 2008] Disponible en «<http://www.clickempleo.com/BancoConocimiento/p/procesoseleccion1/procesoseleccion1.asp?IdArticulo=2615>»

MONOGRAFIAS.COM. Proceso de selección [en línea] www.monografias.com [citado Septiembre 12 de 2008] Disponible en «<http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>»

PABÓN BARAJAS, Hernán. Fundamentos de Costos. 1ra Edición. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2003.

GIRALDO PACHECO, José Enrique. Fundamentos de Finanzas y Análisis Financiero. 1ra Edición. Bucaramanga: SIC Editorial, 2007.



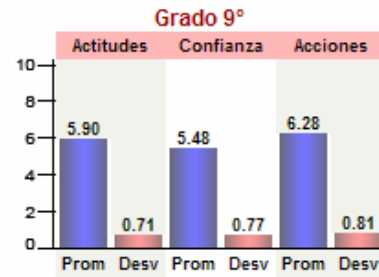
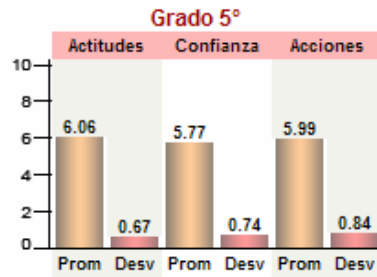
Centro CREE - Cajasan
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



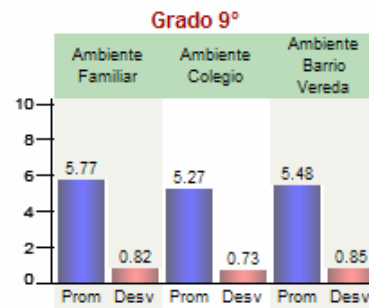
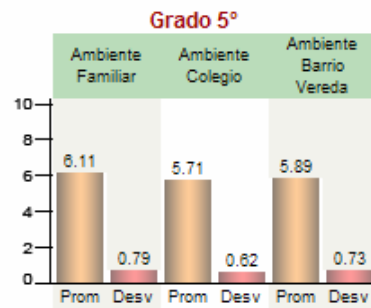
ANEXOS

ANEXO A. RESULTADOS PRUEBAS SABER COMPETENCIAS CIUDADANAS 2005-2006.

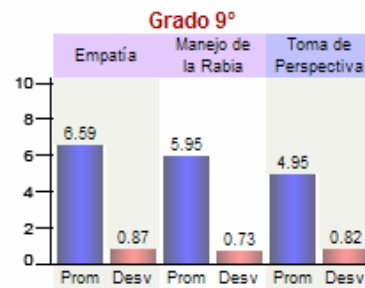
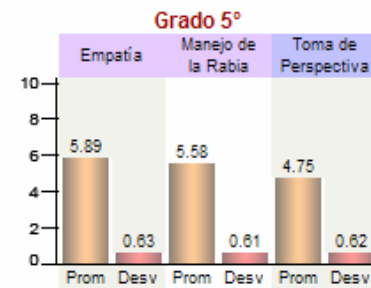
Promedio y desviación estándar



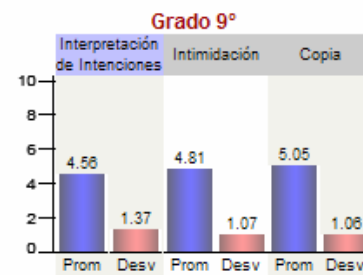
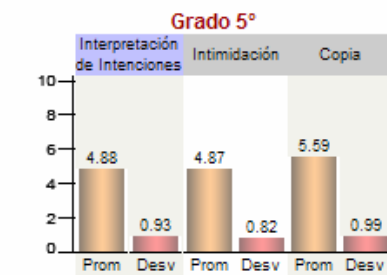
Promedio y desviación estándar



Promedio y desviación estándar



Promedio y desviación estándar



ANEXO B. PROGRAMAS DESARROLLADOS POR LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN CAPACITACIÓN LABORAL

COMFENALCO ANTIOQUIA

El apoyo al emprendimiento y fortalecimiento de las competencias laborales como medio necesario y eficaz para combatir el desempleo, mejorar la calidad de vida de las personas que deciden tomar esta vía para tener su negocio propio o mejorar su Empleabilidad y construir un mejor País, han sido las herramientas que la Caja ha implementado con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

Entre los programas más destacados se encuentran:

- **Formación para el Empleo**



Para fortalecer las Competencias Laborales en la población, COMFENALCO Antioquia ha desarrollado un servicio llamado Formación Para El Trabajo, para formar al estudiante que ingresa a un mundo laboral altamente competitivo y en el cual se debe dar lo mejor de sí para alcanzar las metas personales y profesionales.

Dentro de este servicio también se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los empresarios, ya que su empresa será competitiva en la medida que su personal logre serlo, para que esto sea una realidad la Caja ofrece una amplia programación en escuelas técnicas y cursos para capacitar, desarrollar habilidades, destrezas y adquirir conocimientos técnicos para el desempeño en una actividad productiva, empleo u oficio.

Los programas que ofrecen incluyen contenidos de tipo académico, y son complementados con principios básicos de formación humana y empresarial, necesarios para el futuro desempeño laboral.

Las Escuelas Técnicas, Programas de Aptitud Ocupacional y Cursos Cortos, son las opciones que ofrece COMFENALCO Antioquia a la comunidad para su capacitación y desarrollo; todos los programas cuentan con acreditación del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y la inversión relacionada con cada programa es realizada semestralmente por el aspirante.

- **Inserción Laboral**

COMFENALCO Antioquia ofrece por medio de su bolsa de empleo la oportunidad de ingresar al mercado laboral teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y formación del aspirante así como los requerimientos de las empresas afiliadas y no afiliadas; la Caja tramita la hoja de vida y guía al aspirante en una posible opción laboral⁴².

Las hojas de vida se deben enviar a COMFENALCO Antioquia y uno de los asesores es responsable de contactar al aspirante.

- **Centro de Fomento a la Empleabilidad**

COMFENALCO Antioquia, desarrolló los Centros de Fomento a la Empleabilidad cuyos objetivos son:

- Construir o habilitar un espacio locativo adecuado, en el que los estudiantes y egresados del Instituto de Educación, y de programas especiales de la Caja accedan a los servicios de información, asesoramiento y formación relacionados con la intermediación laboral.
- Servir como fuente de información, referenciación y retroalimentación de las demandas formativas de los sectores productivos a las áreas responsables de diseñar la oferta de programas de formación del Instituto de Educación y de las Escuelas Técnicas de la Caja.
- Fomentar, orientar y fortalecer las iniciativas específicas de autoempleo y emprendimiento que surjan de los egresados y estudiantes del Instituto y programas especiales, promoviendo sus capacidades individuales y sociales.

⁴² COMFENALCO ANTIOQUIA, Inserción Laboral

- Fortalecer la relación de la Caja con sus empresas afiliadas a través de la implementación de un sistema de racionamiento que promueva la visión del empresario como contratante y del joven egresado como recurso humano calificado, dinámico y productivo.
- Gestionar recursos financieros para la constitución de un fondo económico que permita ofrecer microcréditos, en calidad de capital semilla, a los jóvenes emprendedores que cumplan con los requisitos establecidos por el centro.

Con la implementación del Centro se COMFENALCO Antioquia pretende brindar:

- Orientación y Acompañamiento.
- Asistencia técnica al egresado y al centro de capacitación.
- Seguimiento y Evaluación.
- Sistemas de Información.
- Orientación a las áreas de capacitación.
- Implementación de estrategias de racionamiento con el sector empleador.

El Centro de Fomento a la Empleabilidad trabajará específicamente en tres temas generales:

- o Prácticas laborales
- o Vinculación laboral
- o Emprendimiento

• **Centro de Integración Universidad Empresa, CIUE**

COMFENALCO Antioquia es un punto de encuentro entre las universidades y las empresas, allí se reciben capacitaciones en temas empresariales actuales en alianza con las instituciones educativas de educación superior⁴³. Entre los programas se encuentran:

- **Mediación Universidad Empresa.** Actividad permanente, de carácter administrativo, académico y técnico, que tiene como propósito la mediación entre las empresas y universidades, con el fin de afianzar o desarrollar en ellas la mutua cooperación, en

⁴³ COMFENALCO ANTIOQUIA, Universidad – Empresa, CIUE

función de sus objetivos institucionales o de logros particulares; se presta bajo la modalidad de seminarios y diplomados⁴⁴.

- **Programas Especiales.** Programas especializados en diferentes temáticas de interés particular para grupos poblacionales igualmente especializados⁴⁵.
- **Eventos Especiales.** COMFENALCO Antioquia ofrece a las empresas y al público en general programas especializados en diferentes temáticas de interés particular para grupos poblacionales igualmente especializados⁴⁶.
- **Informática Para la Gestión Empresarial.** COMFENALCO Antioquia y el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid se unieron para dotar la Sala de Sistemas del CIUE y ofrecer un ambiente virtual que se ajuste a las necesidades de formación en tecnología⁴⁷.
- **Diagnósticos Empresariales.** Buscando nuevas y diferentes formas de satisfacer las necesidades de las empresa, el CIUE diseñó una metodología para la elaboración de diagnóstico de capacitación, con el fin de apoyar la identificación de necesidades y orientar las acciones de formación, de una manera lógica, precisa y concreta que ayude a lograr que la inversión destinada a programas de capacitación, asesoría y/o consultoría, respondan al logro de los planes estratégicos⁴⁸.

- **Bolsa de Empleo**

La bolsa de empleo de COMFENALCO Antioquia es una herramienta en la cual el empresario inicia un proceso de comunicación con la Caja para solucionar todas sus inquietudes y dar respuesta rápida utilizando las ventajas de la Internet.

Dentro de la bolsa de empleo COMFENALCO el empresario podrá vincular:

- **Egresado COMFENALCO:** Personas egresadas de los programas de educación no formal de COMFENALCO Antioquia que son ofrecidos en las escuelas de formación técnica y en los programas de aptitud ocupacional⁴⁹.

⁴⁴ COMFENALCO ANTIOQUIA, Mediación Universidad Empresa

⁴⁵ COMFENALCO ANTIOQUIA, Programas Especiales

⁴⁶ COMFENALCO ANTIOQUIA, Eventos Especiales

⁴⁷ COMFENALCO ANTIOQUIA, Informática Para la Gestión Empresarial

⁴⁸ COMFENALCO ANTIOQUIA, Diagnósticos Empresariales

⁴⁹ COMFENALCO ANTIOQUIA, Egresado COMFENALCO

- **Jóvenes Competitivos:** Jóvenes entre los 18 y 29 años de los estratos 1, 2 y 3 de Medellín, el Área Metropolitana y el Municipio de Apartadó, formados integralmente para vivir en sociedad y ser competitivos para ingresar y permanecer en el mercado laboral⁵⁰. COMFENALCO realiza esta labor en representación de la Red de Entidades de Capacitación y Promoción de Medellín⁵¹.
- **Practicantes y Aprendices.** Este grupo se divide en Estudiantes COMFENALCO y Jóvenes con Futuro.

COMFAMA



Buscando el desarrollo de la región y el mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados, la Caja ha diseñado el programa Formación Para el Trabajo y el Desarrollo humano, en el cual se hace énfasis en el fortalecimiento de las competencias laborales y la empleabilidad de las personas. Por otro lado, con el programa de Emprendimiento y Gestión Empresarial desea ser un apoyo en la cristalización y fortalecimiento de las ideas de negocio de los estudiantes, egresados, trabajadores afiliados y población en general.

- **Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano**

COMFAMA ha clasificado sus programas de educación de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, en escuelas las cuales han diseñado programas que están dirigidos a personas mayores de 16 años, interesadas en aprender la técnica de un oficio o en mejorar la que ya tienen para facilitar su ingreso o permanencia en el mundo laboral o para prepararse y crear su negocio propio.

Los programas tienen una duración entre uno y seis trimestres, tiempo durante el cual la Caja desarrollará en los alumnos competencias específicas que se definen como un

⁵⁰ COMFENALCO ANTIOQUIA, Proyecto Joven Competitivo Para el Empleo Sostenible

⁵¹ Red de Entidades de Capacitación y Promoción del Empleo: es una red de trabajo en la que participan: la Fundación Internacional para la Juventud (IYF), el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN), el Gobierno de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) y la cofinanciación de la Alcaldía de Medellín a través de la Secretaría de Desarrollo Social, la Fundación EXITO, la Fundación social UNIBAN y la Alcaldía de Apartadó.

conjunto de actitudes, valores, conocimientos, habilidades y destrezas, para desempeñar un trabajo.

Los programas cuentan con las licencias de funcionamiento de las Secretarías de Educación de Medellín y de Itagüí, donde están ubicadas las sedes de COMFAMA, en las cuales se dictan las clases. Los afiliados que se matriculen tienen la oportunidad de acceder al crédito de la Caja, bibliotecas, centros de consulta en línea y a participar en los programas culturales.

COMBARRANQUILLA



Actualmente COMBARRANQUILLA a través del Departamento de Capacitación ha desarrollado un portafolio de servicios con alternativas de capacitación que respondan a las necesidades e intereses de las empresas, trabajadores y sus familias. Los programas ofrecidos por la Caja son:

- Desarrollo Empresarial
- Capacitación a la Medida
- Formación en Artes y Oficios
- Desarrollo Personal y Familiar
- Centro de Capacitación en Certificaciones Internacionales
- Diplomados

• Desarrollo Empresarial

Este programa ofrece cursos, seminarios y conferencias orientados a la capacitación y actualización del Talento Humano de las organizaciones.

Las temáticas abordadas experimentalmente en este programa son: Manejo de la tensión, liderazgo situacional, manejo del tiempo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, eficiencia, eficacia, flexibilidad, respeto y responsabilidad.

• Capacitación a la Medida

Programa diseñado teniendo en cuenta que las necesidades de capacitación de las empresas son múltiples y varían de acuerdo a cada organización, esta variación se debe a factores como la estructura organizacional, ubicación geográfica, nivel de formación del talento humano, tipo de bien o servicio que ofrece, etc. Este programa es una alternativa para las empresas que requieran de capacitaciones específicas y que no estén incluidas dentro de la programación de la Caja⁵².

Los beneficios que obtienen las empresas al acceder a este programa son:

- Respuesta a las necesidades específicas de la empresa.
- Participación de la empresa en la definición del contenido y metodología del curso.
- Los horarios se definen de acuerdo a la empresa y sus funcionarios.
- La profundidad en el manejo de los temas se acomoda al nivel de formación de los participantes.
- Casos prácticos y talleres pueden responder a necesidades o problemas detectados en la empresa.
- El lugar, hora y duración de la capacitación es definido por la empresa.
- Las actividades se adaptan a las posibilidades y necesidades de la empresa.

- **Programas de Formación en Artes y Oficios**

Los programas ofrecidos brindan la oportunidad de desarrollar habilidades en el desempeño de un arte u oficio, propician el aprovechamiento del tiempo libre, son alternativas prácticas para la generación de ingresos adicionales. El portafolio de servicios se divide en áreas de formación, cada área cuenta con talleres, cursos o diplomados como modalidades de capacitación e incluyen la cátedra Creación de Microempresas.

- **Centro de Capacitación en Certificaciones Internacionales**

COMBARRANQUILLA en alianza con el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, ofrece programas de capacitación tendientes a certificación internacional en las siguientes áreas: Fundamentos de JAVA, Fundamentos de UNIX, Redes de computadores, Ensamble y mantenimiento de computadores. (it i), Software para redes (it ii)

⁵² COMBARRANQUILLA, Programa de Capacitación a la Medida

CAFAM



Siendo consecuente con su preocupación por crecimiento y desarrollo de la sociedad; la Caja desde su dependencia de la Subdirección de Educación ha diseñado un programa llamado Educación para el Trabajo Cafam, en el cual, se imparten programas de formación que buscan desarrollar las competencias laborales específicas de los trabajadores e integrantes de la comunidad en general.

- **Educación para el Trabajo**

Los programas de formación ofrecidos están diseñados para mejorar las condiciones de vida y el trabajo productivo de los trabajadores, sus familias y la empresa; de esta manera se busca contribuir con el desarrollo competitivo de la comunidad al fortalecer las potencialidades de sus individuos.

A la fecha, se han beneficiado en promedio 13.000 personas por año, capacitadas en más de 150 temáticas en las modalidades de grupo abierto a toda la comunidad, grupos cerrados o empresarial.

El programa está dividido en 3 ítems: Programa Técnico Laboral, Programa de Auxiliares, Programa de Actualización

COLSUBSIDIO

Desde el Departamento de Educación Continuada Colsubsidio ha desarrollado un modelo educativo y cultural que permite cubrir las necesidades de formación y capacitación con nuevas alternativas de desarrollo personal, social y laboral.

El enfoque de estos programas es hacia la formación para el trabajo, el desarrollo humano y social y la capacitación laboral en las empresas e instituciones que requieren mejorar las competencias de su recurso humano, por tal razón la Caja creó el Instituto De Formación Empresarial Y Del Trabajo – IFET - Colsubsidio.

Los servicios educativos ofrecidos por el IFET - Colsubsidio se encuentran certificados según la norma de calidad ISO 9001-2000, lo que evidencia un enfoque de mejoramiento continuo, gestión permanente en torno a la satisfacción de los clientes y pertinencia social y económica.

Las líneas de acción ofrecidas por la Caja son: Formación para el trabajo y desarrollo del talento humano, Gestión y administración de recursos para proyectos de formación laboral y desarrollo social, Asesoría y participación en la administración de Instituciones Educativas y empresas afines y Alianzas educativas y convenios.

- **Formación Para el Trabajo y Desarrollo del Talento Humano**

La prestación de este servicio puede ser de forma Corporativa e Individual con una oferta integral y pertinente de servicios. Las opciones que brinda son: Programas técnicos laborales, Conocimientos académicos, Cursos libres, Seminarios, Talleres y Conferencias, Módulos, Diplomados

En la formación corporativa el servicio es a nivel empresarial, los programas buscan satisfacer las necesidades de capacitación e identificar las brechas de las competencias laborales y necesidades específicas de desarrollo de talento humano en las organizaciones públicas y privadas.

El acompañamiento que brinda Colsubsidio contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y organizacionales, al trabajar por la calidad de vida y bienestar del trabajador y de toda su familia, propicia la exploración y desarrollo de la creatividad, innovación e iniciativa, hábitos saludables y generación de opciones de ingresos adicionales.

Los programas posibilitan la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y competencias específicas que le garantizan al individuo su desempeño, empleabilidad, productividad y competitividad en el mercado laboral y desarrollo personal y social. Dichos programas son: Técnicos Laborales, Conocimientos Académicos, Seminarios, Talleres y Diplomados.

COMFANDI

La Caja ha creado programas que buscan fomentar la empleabilidad de las personas en el Valle del Cauca, éstos son desarrollados a través del área de Educación, con el programa Formación Para el Trabajo y el Desarrollo Humano; y en el área Empleo y Desarrollo Empresarial, se ejecutan cinco (5) programas.

- **Formación Para el Trabajo y el Desarrollo Humano**

Comfandi tiene como misión ofrecer educación formal y no formal a los trabajadores afiliados y a sus familias, para que sean agentes de cambios sociales, culturales y económicos, a través de programas educativos fundamentados en la investigación e innovación.



El programa Formación Para el Trabajo y el Desarrollo Humano se divide en cuatro (4) secciones:

- Capacitación Empresarial
- Taller de Artes y Oficios
- Academias
- Programas de Orientación Familiar

Cada componente se ha constituido con horarios flexibles, una infraestructura adecuada con espacios que propician el aprendizaje. Los programas son diversos de acuerdo a las necesidades e intereses de los participantes y las empresas.

Durante los años de experiencia adquirida en el desarrollo de programas de formación y capacitación, la Caja ha creado una metodología de trabajo participativa, que cuenta con la orientación de un recurso humano idóneo para gestar en los participantes, la formación y destrezas necesarias para fortalecer sus competencias en determinadas actividades. Cada uno de los programas ofrecidos por Comfandi, han sido aprobados por la Secretaria de Educación Departamental.

- **Empleo y Desarrollo Empresarial**

Es el área de Comfandi encargada de promover, diseñar y ejecutar planes estratégicos para promover el empleo, desarrollo empresarial y emprendimiento en la región y con ello el desarrollo social de la misma.

Los programas ejecutados actualmente son:

- Capacitación para la reinserción laboral
- Créditos mipymes y emprendedores
- Programas jóvenes con empresa
- Salas de conferencias
- Portal de Empleabilidad
- Desarrollo Empresarial

ANEXO C. ENCUESTA DE OPINIÓN EMPRESARIAL

	<p>ENCUESTA DE OPINIÓN EMPRESARIAL</p>
---	---

Buenos días/tardes. Mi nombre es _____ y realizo por Cajasán un estudio para conocer las necesidades de sus afiliados en aspectos de Competitividad Empresarial y Responsabilidad Social.

DATOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

Nombre del encuestado:		Teléfono:	
Empresa:		Representante legal:	
Dirección de la empresa:		Actividad económica	
Número de trabajadores:	Mujeres:	Hombres:	

1. ¿Qué tipo de formación requiere su personal para lograr un fortalecimiento y crecimiento sostenible?

<ul style="list-style-type: none"> a. Finanzas b. Administración c. Recursos Humanos d. Comercialización e. Marketing f. Calidad g. Seguridad h. contabilidad i. Comunicaciones j. Procesos k. Producción l. Informática 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>m. Otras.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	--	--

2. ¿Cuáles de las siguientes Competencias para el Trabajo requiere para mejorar el desempeño y competitividad de sus empleados?

a. Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	I. Otras.
b. Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/>	_____
c. Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	_____
d. Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>	_____
e. Habilidad Matemática	<input type="checkbox"/>	_____
f. Comprensión de Textos	<input type="checkbox"/>	_____
g. Informática	<input type="checkbox"/>	_____
h. Manejo de Segunda Lengua	<input type="checkbox"/>	_____
i. Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	_____
j. Creatividad	<input type="checkbox"/>	_____
k. Comunicación Escrita/Oral	<input type="checkbox"/>	_____

3. ¿Qué dificultades encuentra Usted cuando contrata Mano de Obra o Recurso Humano?

a. No Hay Personal Competente	<input type="checkbox"/>	e. Otras.
b. Poca Experiencia Laboral	<input type="checkbox"/>	_____
c. No Les Gusta el Salario Ofrecido	<input type="checkbox"/>	_____
d. Exigencias Legales	<input type="checkbox"/>	_____

4. Cuando usted necesita Mano de Obra o Recurso Humano ¿Qué proceso utiliza para la selección?

a. Proceso de Selección Interna	<input type="checkbox"/>	f. Otras.
b. Bolsa de Empleo	<input type="checkbox"/>	_____
c. Referenciación Laboral	<input type="checkbox"/>	_____
d. Sena	<input type="checkbox"/>	_____
e. Universidades	<input type="checkbox"/>	_____

5. ¿Qué tipo de Mano de Obra o Recurso Humano calificado requieren Ustedes en este momento?

a. Nivel Directivo ¿Cuál?

¿Cuál?

b. Nivel Administrativo

¿Cuál?

c. Nivel Operativo

6. ¿Le gustaría que CAJASAN capacitará su personal para apoyar sus necesidades de formación en Recurso Humano, buscando que éste sea más competitivo?

a. Si

¿Por

qué?

b. No

ANEXO D. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN EMPRESARIAL

INFORMACIÓN GENERAL

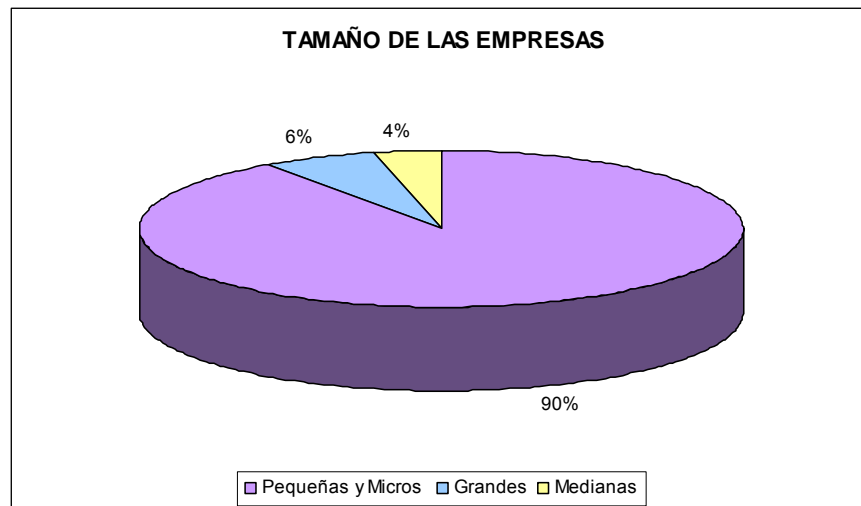
Tamaño de las empresas

Tabla 1. Tamaño de las Empresas

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Pequeñas y Micros	383	90,3%
Grandes	26	6,1%
Medianas	15	3,5%
Total	424	100%

Fuente: Las autoras

Figura 1. Tamaño de las Empresas



Fuente: Las autoras

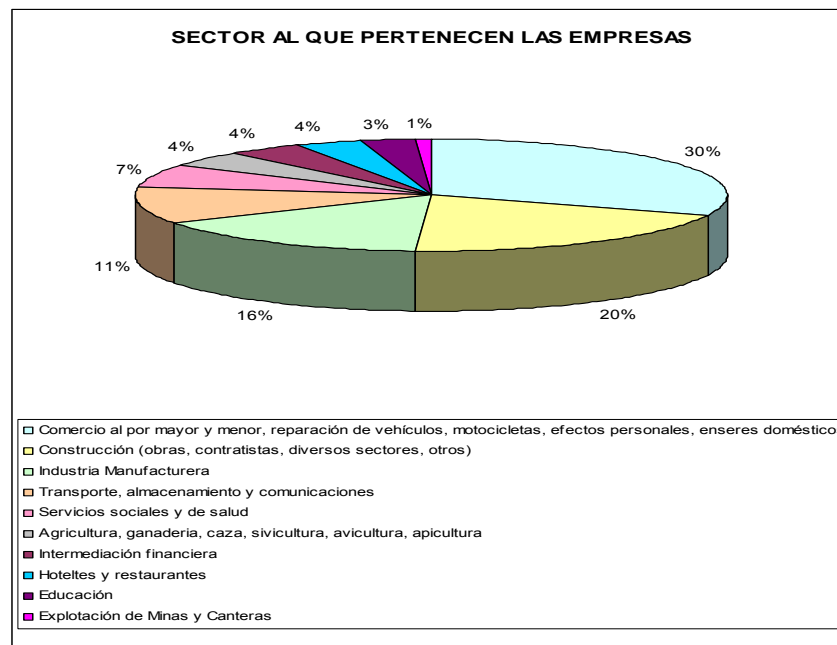
Sectores industriales

Tabla 2. Sector al que pertenecen las empresas

SECTOR AL QUE PERTENECEN LAS EMPRESAS		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motocicletas, objetos personales, enseres domésticos	131	30,9%
Construcción (obras, contratistas, diversos sectores, otros)	84	19,8%
Industria Manufacturera	68	16,0%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	45	10,6%
Servicios sociales y de salud	28	6,6%
Agricultura, ganadería, caza, sicultura, avicultura, apicultura	18	4,2%
Intermediación financiera	18	4,2%
Hoteldes y restaurantes	15	3,5%
Educación	14	3,3%
Explotación de Minas y Canteras	3	0,7%
Total	424	100,0%

Fuente: Las autoras

Figura 2. Sector al que pertenecen las empresas



Fuente: Las autoras

CONTENIDO DE LA ENCUESTA

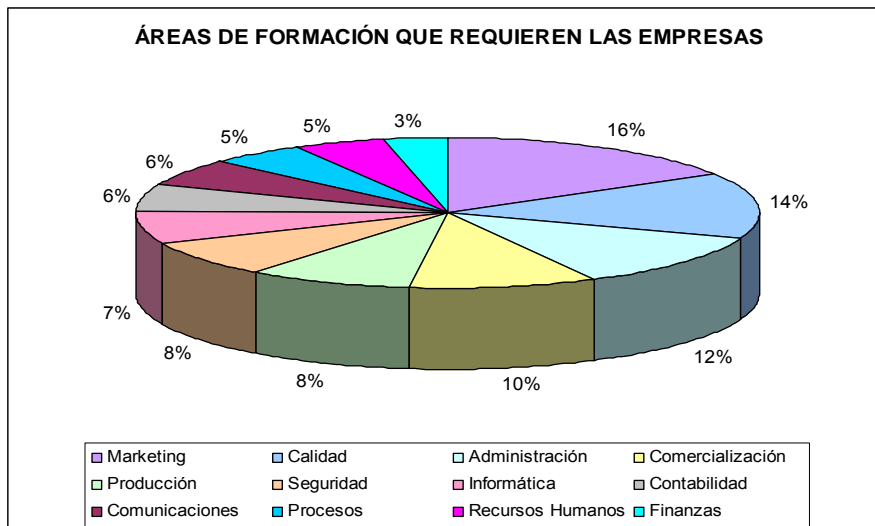
Tipo de formación que requiere el personal para lograr un fortalecimiento y crecimiento sostenible

Tabla 3. Áreas de formación que requieren las empresas

ÁREAS DE FORMACIÓN QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Marketing	85	16,3%
Calidad	75	14,3%
Administración	61	11,7%
Comercialización	51	9,8%
Producción	44	8,4%
Seguridad	41	7,8%
Informática	37	7,1%
Contabilidad	30	5,7%
Comunicaciones	30	5,7%
Procesos	27	5,2%
Recursos Humanos	25	4,8%
Finanzas	17	3,3%
Total	523	100%

Fuente: Las autoras

Figura 3. Áreas de formación que requieren las empresas



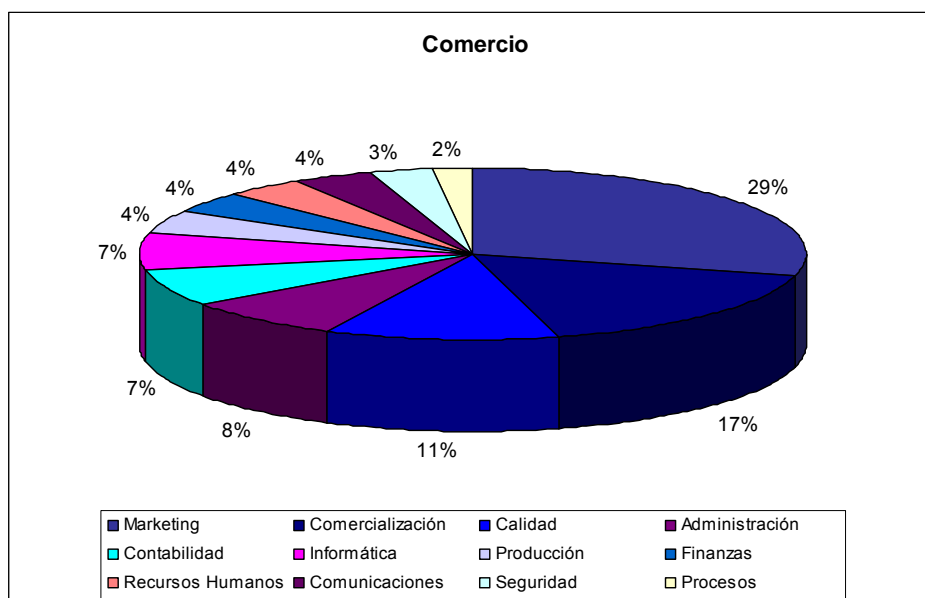
Fuente: Las autoras

Tabla 4. Áreas de formación que requieren las empresas del sector comercio

Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motocicletas, objetos personales, enseres domésticos		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Marketing	46	29,3%
Comercialización	26	16,6%
Calidad	18	11,5%
Administración	12	7,6%
Contabilidad	11	7,0%
Informática	11	7,0%
Producción	7	4,5%
Finanzas	6	3,8%
Recursos Humanos	6	3,8%
Comunicaciones	6	3,8%
Seguridad	5	3,2%
Procesos	3	1,9%
Total	157	100%

Fuente: Las autoras

Figura 4. Áreas de formación que requieren las empresas del sector comercio



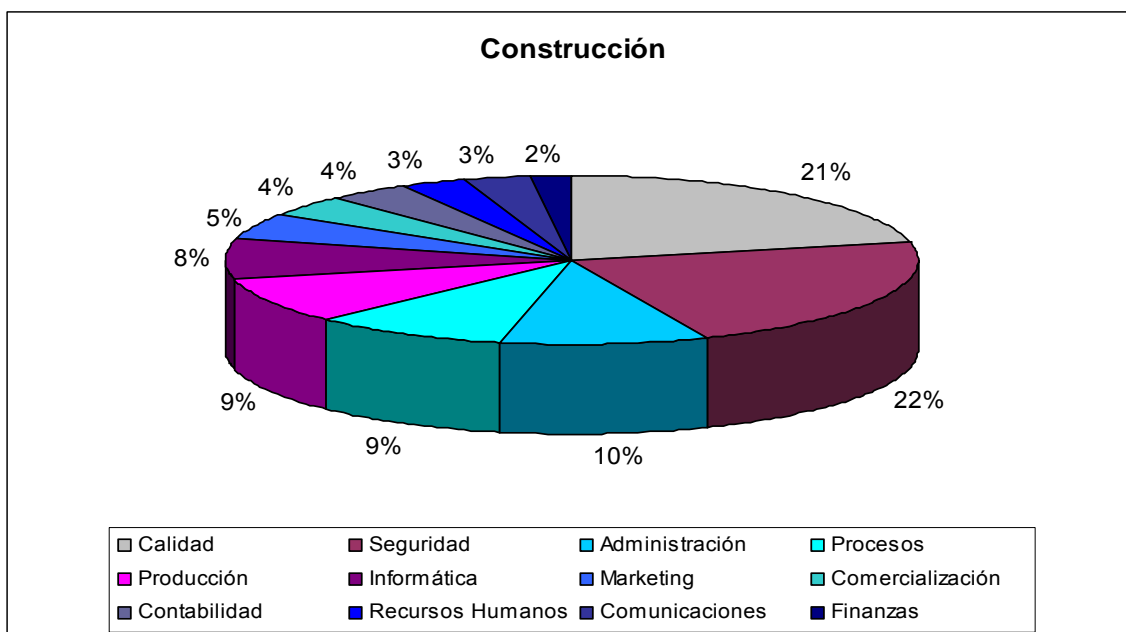
Fuente: Las autoras

Tabla 5. Áreas de formación que requieren las empresas del sector construcción

Construcción (obras, contratistas diversos sectores, otros)		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Calidad	22	21,8%
Seguridad	22	21,8%
Administración	10	9,9%
Procesos	9	8,9%
Producción	9	8,9%
Informática	8	7,9%
Marketing	5	5,0%
Comercialización	4	4,0%
Contabilidad	4	4,0%
Recursos Humanos	3	3,0%
Comunicaciones	3	3,0%
Finanzas	2	2,0%
Total	101	100%

Fuente: Las autoras

Figura 5. Áreas de formación que requieren las empresas del sector construcción



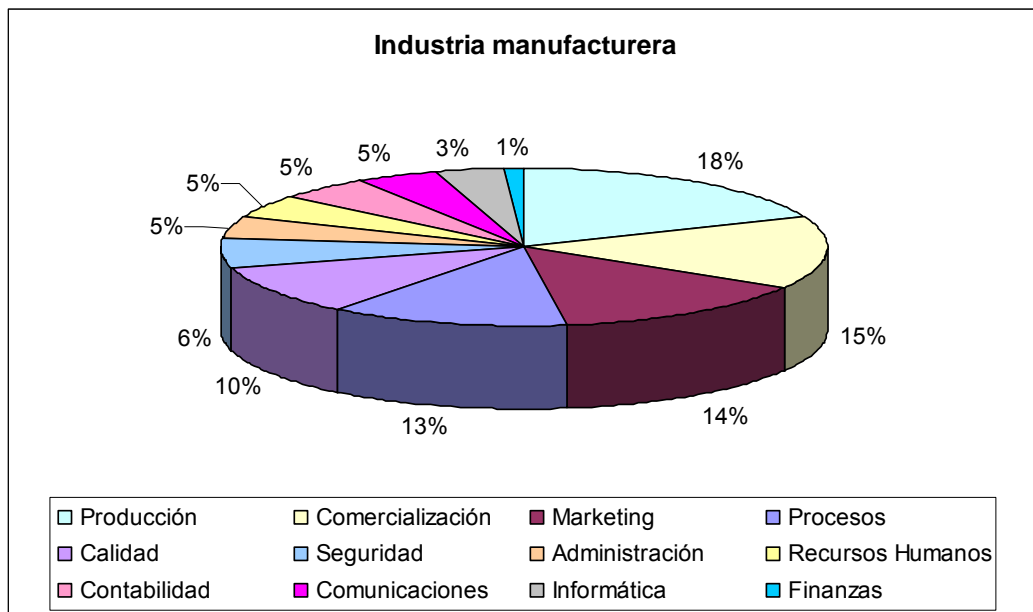
Fuente: Las autoras

Tabla 6. Áreas de formación que requieren las empresas de la Industria Manufacturera

Industria manufacturera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Producción	16	18,6%
Comercialización	13	15,1%
Marketing	12	14,0%
Procesos	11	12,8%
Calidad	9	10,5%
Seguridad	5	5,8%
Administración	4	4,7%
Recursos Humanos	4	4,7%
Contabilidad	4	4,7%
Comunicaciones	4	4,7%
Informática	3	3,5%
Finanzas	1	1,2%
Total	86	100%

Fuente: Las autoras

Figura 6. Áreas de formación que requieren las empresas de la Industria Manufacturera



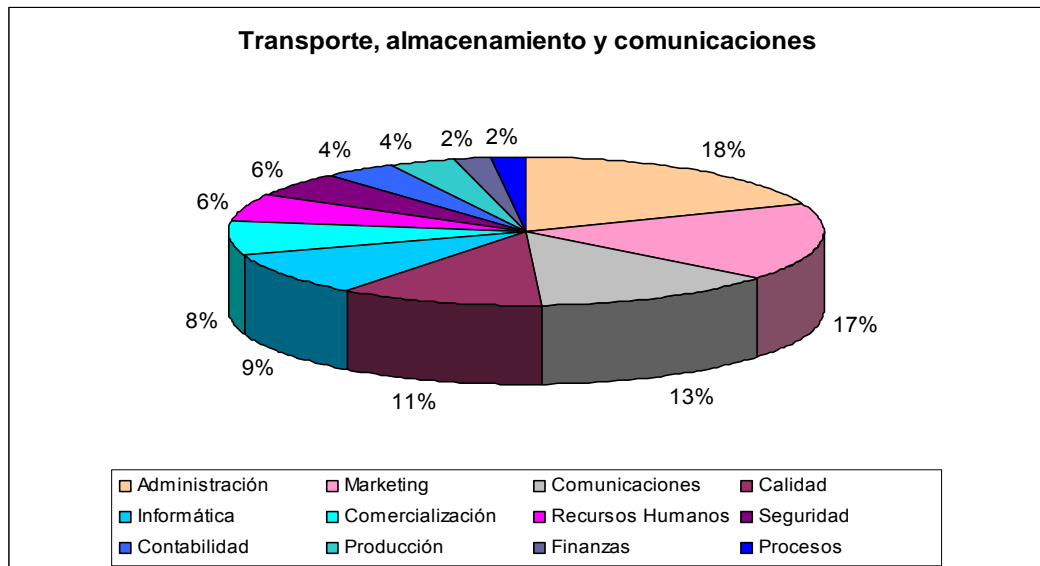
Fuente: Las autoras

Tabla 7. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones

Transporte, almacenamiento y comunicaciones		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Administración	10	18,9%
Marketing	9	17,0%
Comunicaciones	7	13,2%
Calidad	6	11,3%
Informática	5	9,4%
Comercialización	4	7,5%
Recursos Humanos	3	5,7%
Seguridad	3	5,7%
Contabilidad	2	3,8%
Producción	2	3,8%
Finanzas	1	1,9%
Procesos	1	1,9%
Total	53	100%

Fuente: Las autoras

Figura 7. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones



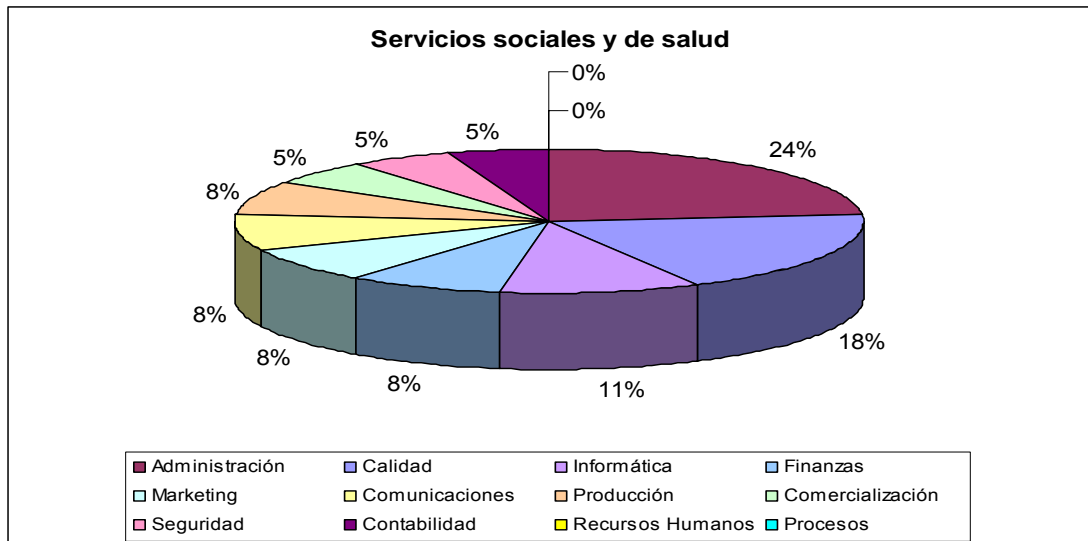
Fuente: Las autoras

Tabla 8. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Servicios Sociales y de Salud

Servicios sociales y de salud		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Administración	9	23,7%
Calidad	7	18,4%
Informática	4	10,5%
Finanzas	3	7,9%
Marketing	3	7,9%
Comunicaciones	3	7,9%
Producción	3	7,9%
Comercialización	2	5,3%
Seguridad	2	5,3%
Contabilidad	2	5,3%
Recursos Humanos	0	0,0%
Procesos	0	0,0%
Total	38	100%

Fuente: Las autoras

Figura 8. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Servicios Sociales y de Salud



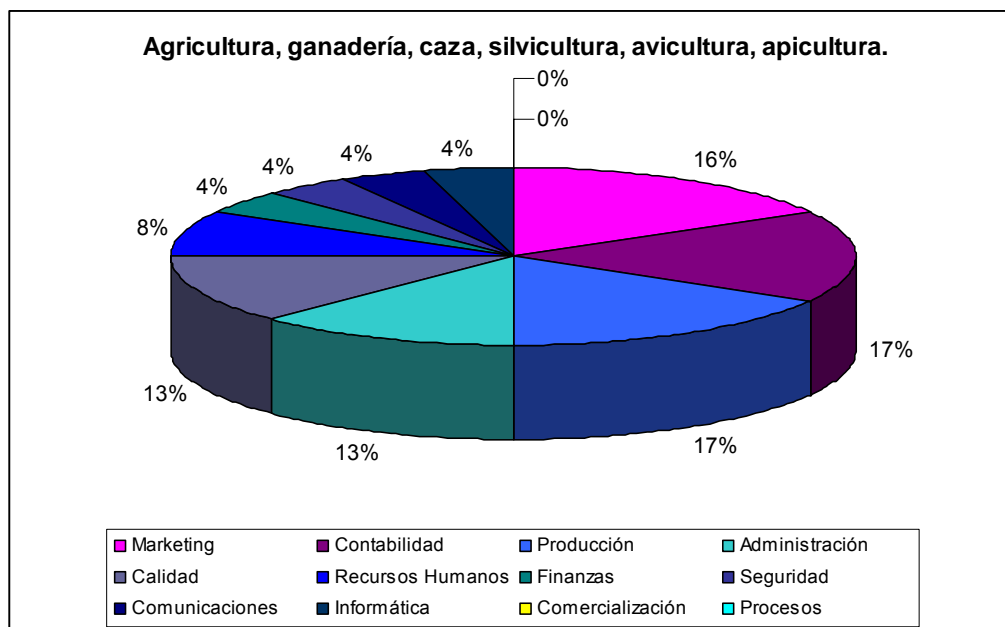
Fuente: Las autoras

Tabla 9. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Agrario

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, avicultura, apicultura.		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Marketing	4	16,7%
Contabilidad	4	16,7%
Producción	4	16,7%
Administración	3	12,5%
Calidad	3	12,5%
Recursos Humanos	2	8,3%
Finanzas	1	4,2%
Seguridad	1	4,2%
Comunicaciones	1	4,2%
Informática	1	4,2%
Comercialización	0	0,0%
Procesos	0	0,0%
Total	24	100%

Fuente: Las autoras

Figura 9. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Agrario



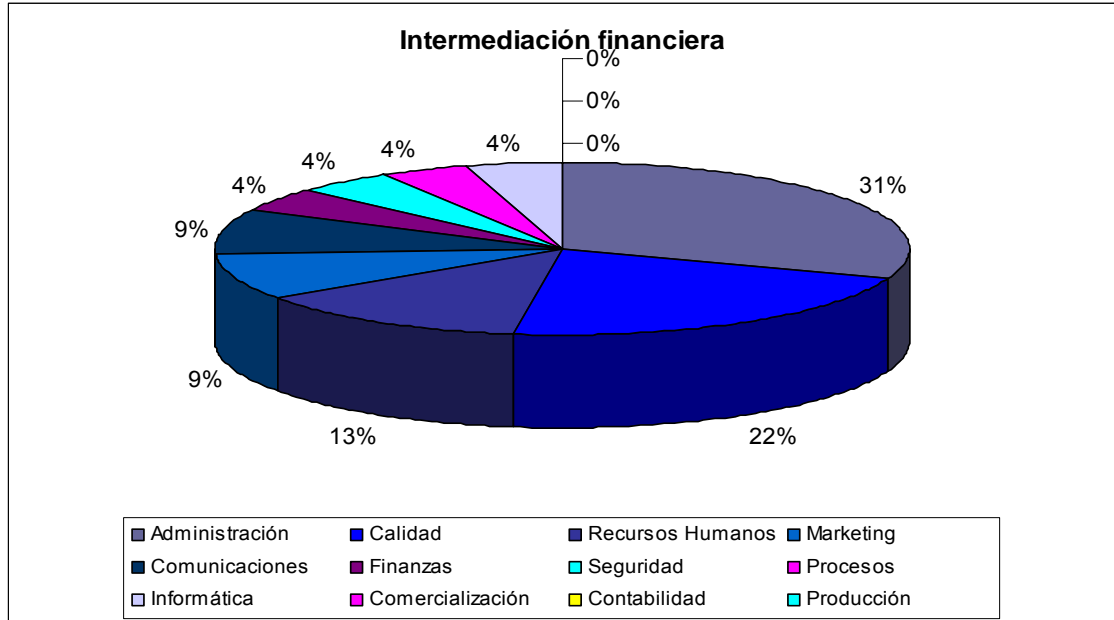
Fuente: Las autoras

Tabla 10. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Financiero

Intermediación financiera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Administración	7	30,4%
Calidad	5	21,7%
Recursos Humanos	3	13,0%
Marketing	2	8,7%
Comunicaciones	2	8,7%
Finanzas	1	4,3%
Seguridad	1	4,3%
Procesos	1	4,3%
Informática	1	4,3%
Comercialización	0	0,0%
Contabilidad	0	0,0%
Producción	0	0,0%
Total	23	100%

Fuente: Las autoras

Figura 10. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Financiero



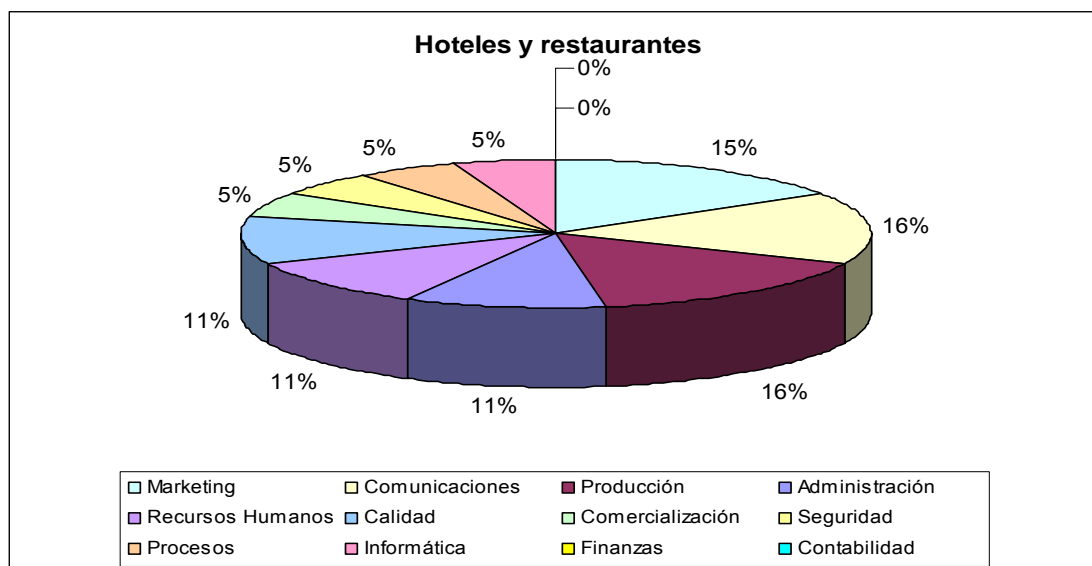
Fuente: Las autoras

Tabla 11. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Hoteles y Restaurantes

Hoteles y restaurantes		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Marketing	3	15,8%
Comunicaciones	3	15,8%
Producción	3	15,8%
Administración	2	10,5%
Recursos Humanos	2	10,5%
Calidad	2	10,5%
Comercialización	1	5,3%
Seguridad	1	5,3%
Procesos	1	5,3%
Informática	1	5,3%
Finanzas	0	0,0%
Contabilidad	0	0,0%
Total	19	100%

Fuente: Las autoras

Figura 11. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Hoteles y Restaurantes



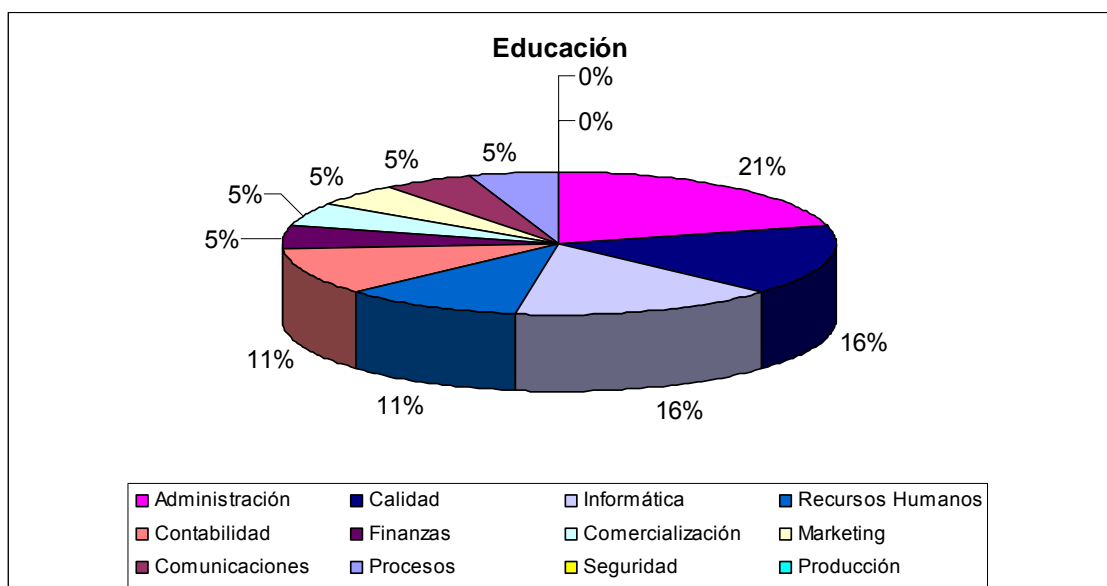
Fuente: Las autoras

Tabla 12. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Educación

Educación		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Administración	4	21,1%
Calidad	3	15,8%
Informática	3	15,8%
Recursos Humanos	2	10,5%
Contabilidad	2	10,5%
Finanzas	1	5,3%
Comercialización	1	5,3%
Marketing	1	5,3%
Comunicaciones	1	5,3%
Procesos	1	5,3%
Seguridad	0	0,0%
Producción	0	0,0%
Total	19	100%

Fuente: Las autoras

Figura 12. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Educación



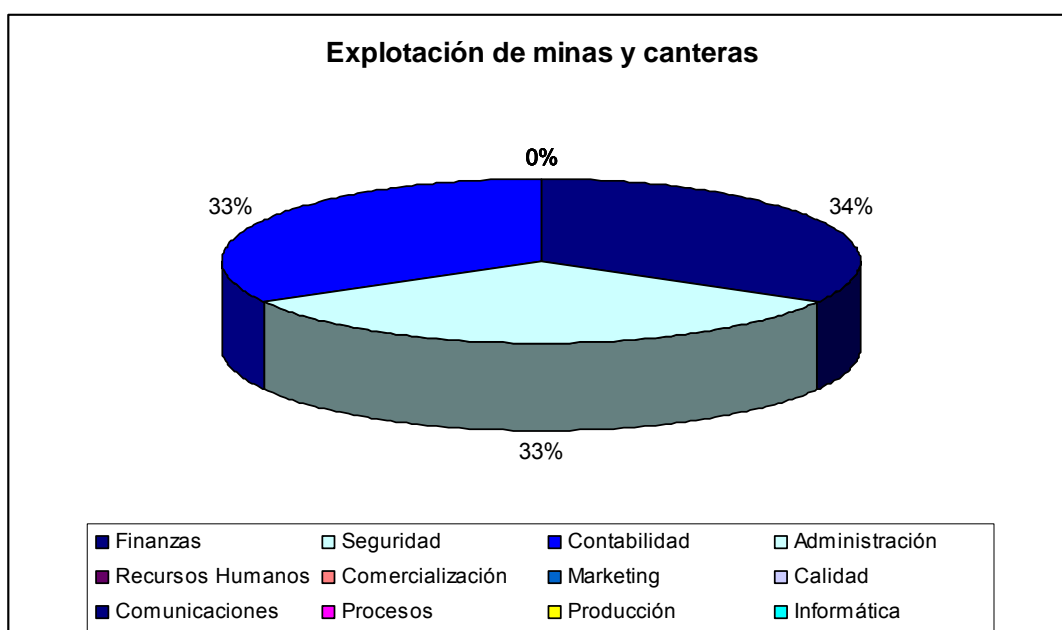
Fuente: Las autoras

Tabla 13. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Minero

Explotación de minas y canteras		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Finanzas	1	33,3%
Seguridad	1	33,3%
Contabilidad	1	33,3%
Administración	0	0,0%
Recursos Humanos	0	0,0%
Comercialización	0	0,0%
Marketing	0	0,0%
Calidad	0	0,0%
Comunicaciones	0	0,0%
Procesos	0	0,0%
Producción	0	0,0%
Informática	0	0,0%
Total	3	100%

Fuente: Las autoras

Figura 13. Áreas de formación que requieren las empresas del sector Minero



Fuente: Las autoras

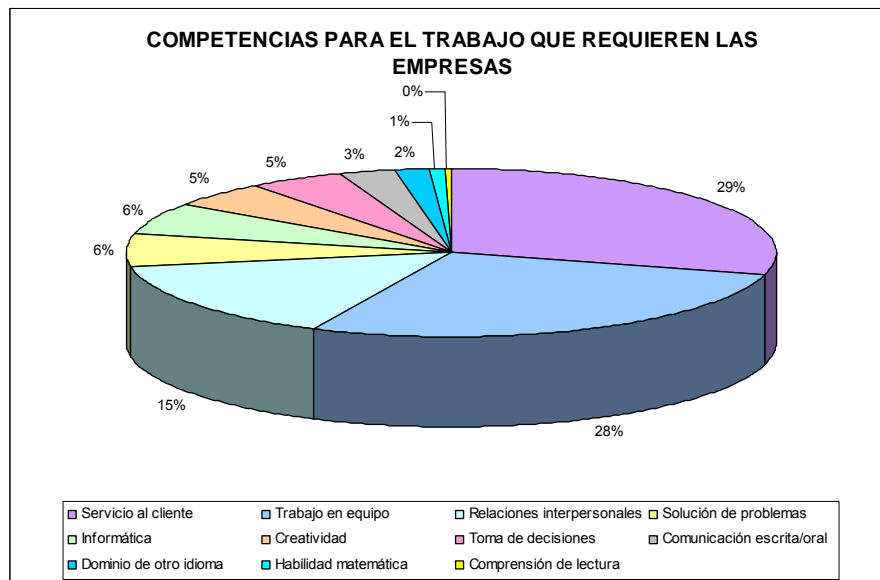
Competencias para el trabajo que requieren las empresas para mejorar el desempeño y competitividad de sus empleados

Tabla 14. Competencias para el trabajo que requieren las empresas

COMPETENCIAS PARA EL TRABAJO QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Servicio al cliente	166	29,2%
Trabajo en equipo	158	27,8%
Relaciones interpersonales	87	15,3%
Solución de problemas	36	6,3%
Informática	34	6,0%
Creatividad	28	4,9%
Toma de decisiones	27	4,8%
Comunicación escrita/oral	16	2,8%
Dominio de otro idioma	10	1,8%
Habilidad matemática	4	0,7%
Comprensión de lectura	2	0,4%
Total	568	100%

Fuente: Las autoras

Figura 14. Competencias para el trabajo que requieren las empresas



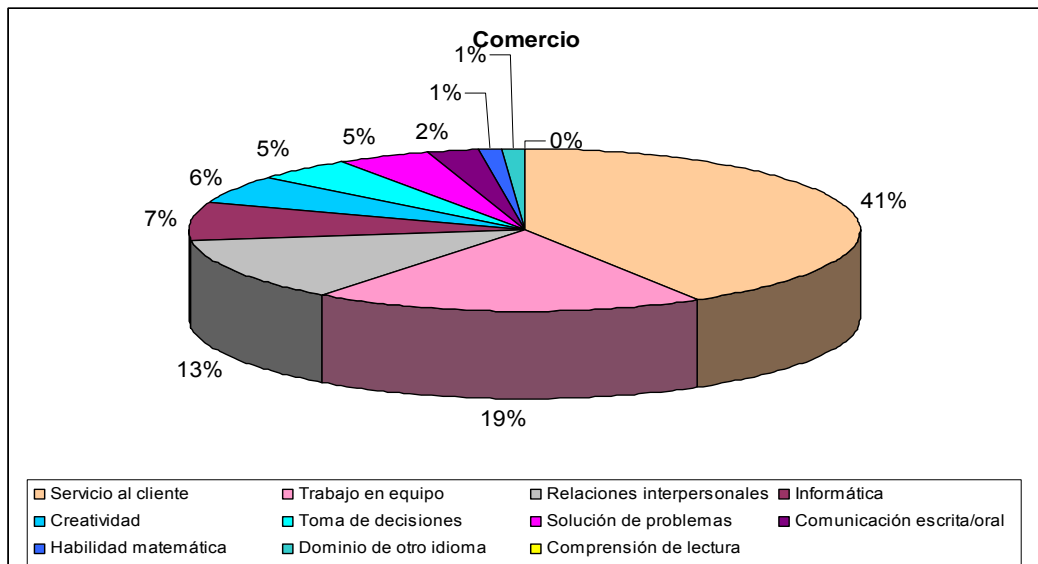
Fuente: Las autoras

Tabla 15. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Comercio

Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motocicletas, objetos personales, enseres domésticos		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Servicio al cliente	72	41,4%
Trabajo en equipo	33	19,0%
Relaciones interpersonales	22	12,6%
Informática	13	7,5%
Creatividad	10	5,7%
Toma de decisiones	8	4,6%
Solución de problemas	8	4,6%
Comunicación escrita/oral	4	2,3%
Habilidad matemática	2	1,1%
Dominio de otro idioma	2	1,1%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Total	174	100%

Fuente: Las autoras

Figura 15. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Comercio



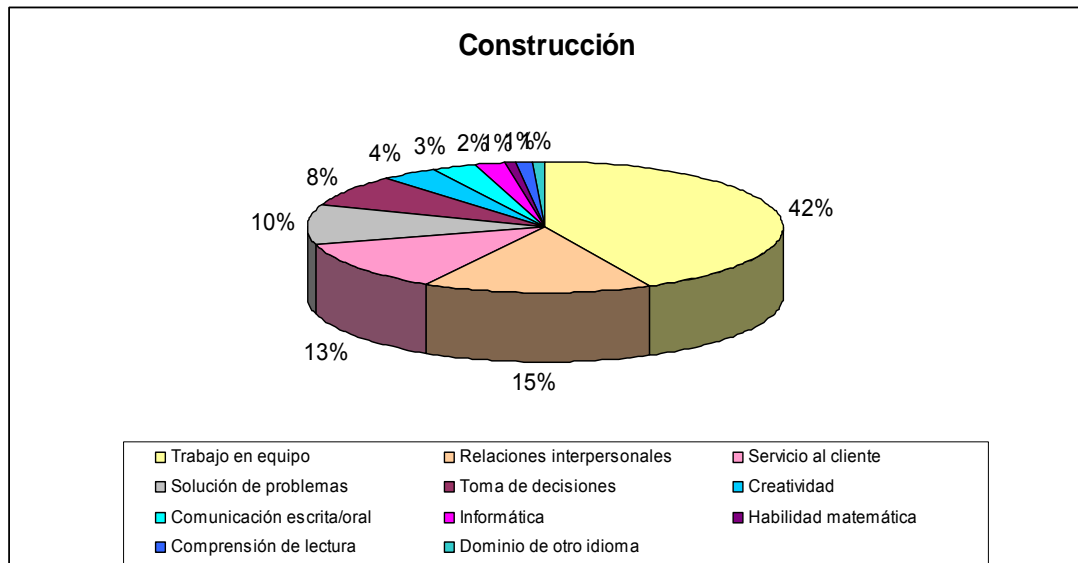
Fuente: Las autoras

Tabla 16. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Construcción

Construcción (obras, contratistas diversos sectores,		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Trabajo en equipo	44	42,7%
Relaciones interpersonales	16	15,5%
Servicio al cliente	13	12,6%
Solución de problemas	10	9,7%
Toma de decisiones	8	7,8%
Creatividad	4	3,9%
Comunicación escrita/oral	3	2,9%
Informática	2	1,9%
Habilidad matemática	1	1,0%
Comprensión de lectura	1	1,0%
Dominio de otro idioma	1	1,0%
Total	103	100%

Fuente: Las autoras

Figura 16. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Construcción



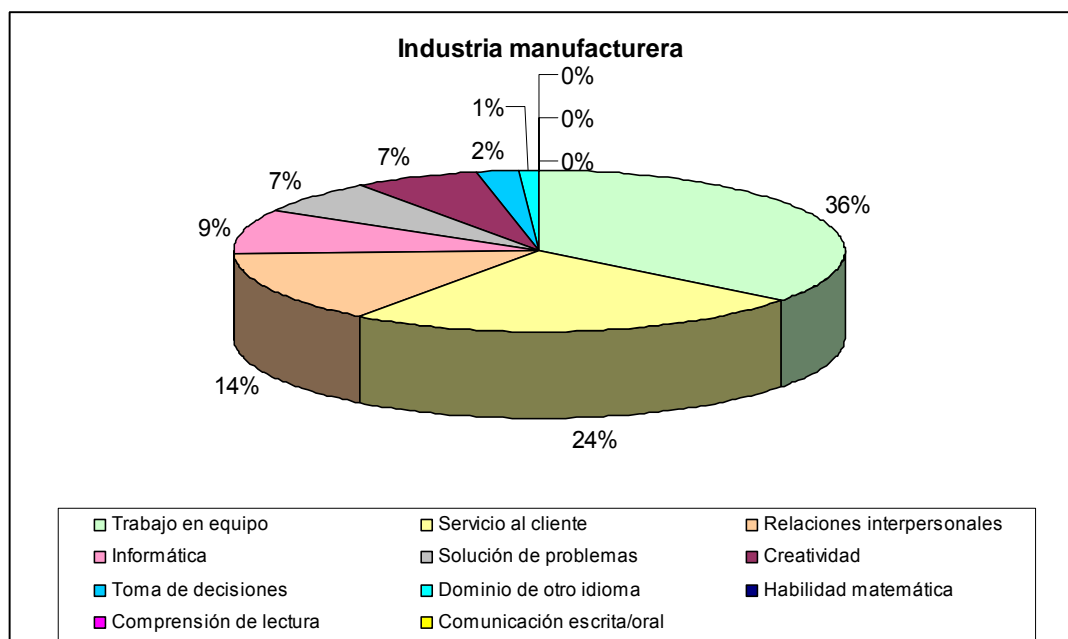
Fuente: Las autoras

Tabla 17. Competencias para el trabajo que requieren las empresas de la Industria Manufacturera

Industria manufacturera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Trabajo en equipo	32	35,6%
Servicio al cliente	22	24,4%
Relaciones interpersonales	13	14,4%
Informática	8	8,9%
Solución de problemas	6	6,7%
Creatividad	6	6,7%
Toma de decisiones	2	2,2%
Dominio de otro idioma	1	1,1%
Habilidad matemática	0	0,0%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Comunicación escrita/oral	0	0,0%
Total	90	100%

Fuente: Las autoras

Figura 17. Competencias para el trabajo que requieren las empresas de la Industria Manufacturera



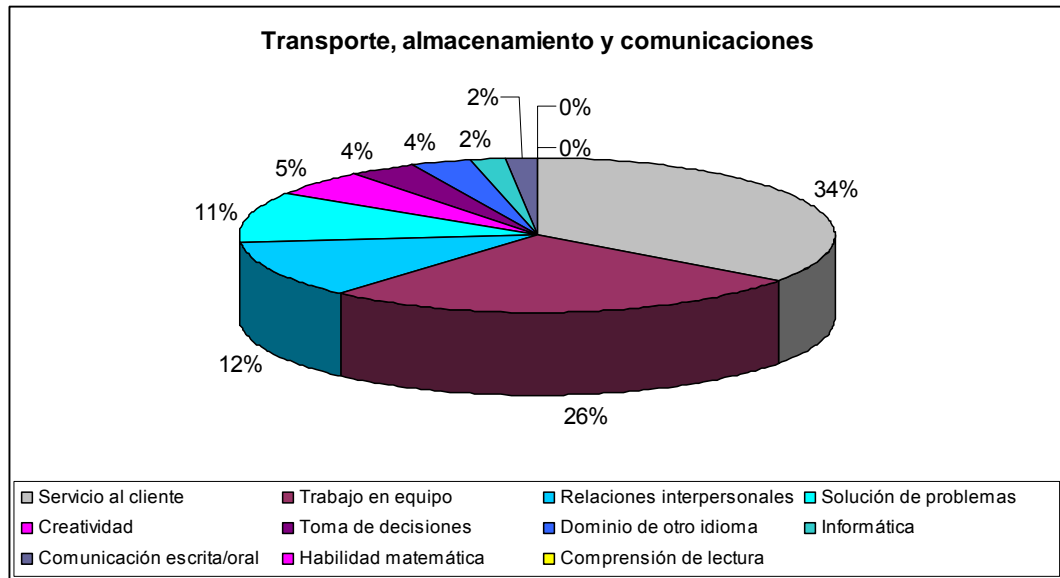
Fuente: Las autoras

Tabla 18. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones

Transporte, almacenamiento y comunicaciones		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Servicio al cliente	20	35,1%
Trabajo en equipo	15	26,3%
Relaciones interpersonales	7	12,3%
Solución de problemas	6	10,5%
Creatividad	3	5,3%
Toma de decisiones	2	3,5%
Dominio de otro idioma	2	3,5%
Informática	1	1,8%
Comunicación escrita/oral	1	1,8%
Habilidad matemática	0	0,0%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Total	57	100%

Fuente: Las autoras

Figura 18. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones



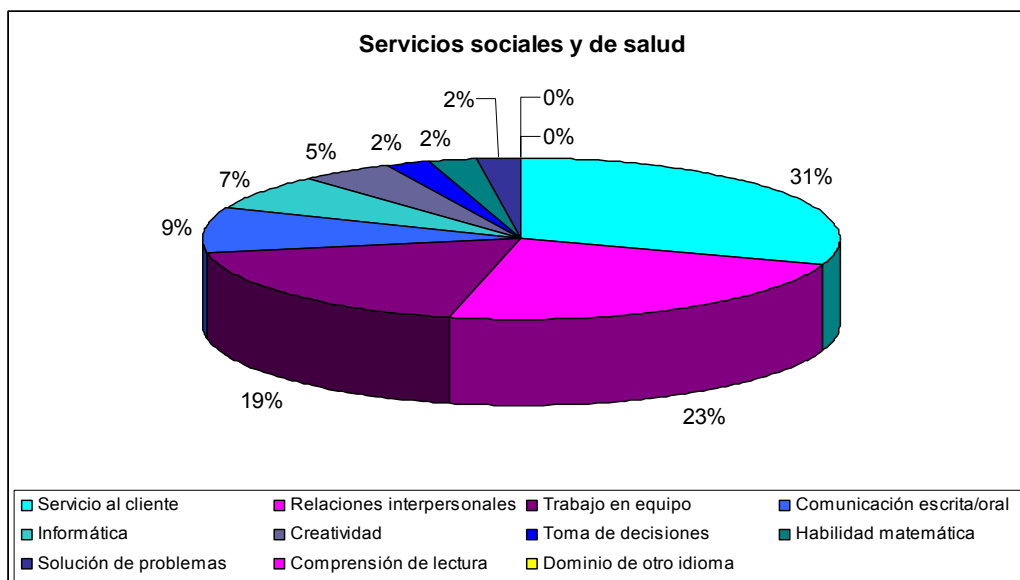
Fuente: Las autoras

Tabla 19. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Servicios Sociales y de Salud

Servicios sociales y de salud		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Servicio al cliente	13	30,2%
Relaciones interpersonales	10	23,3%
Trabajo en equipo	8	18,6%
Comunicación escrita/oral	4	9,3%
Informática	3	7,0%
Creatividad	2	4,7%
Toma de decisiones	1	2,3%
Habilidad matemática	1	2,3%
Solución de problemas	1	2,3%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Dominio de otro idioma	0	0,0%
Total	43	100%

Fuente: Las autoras

Figura 19. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Servicios Sociales y de Salud



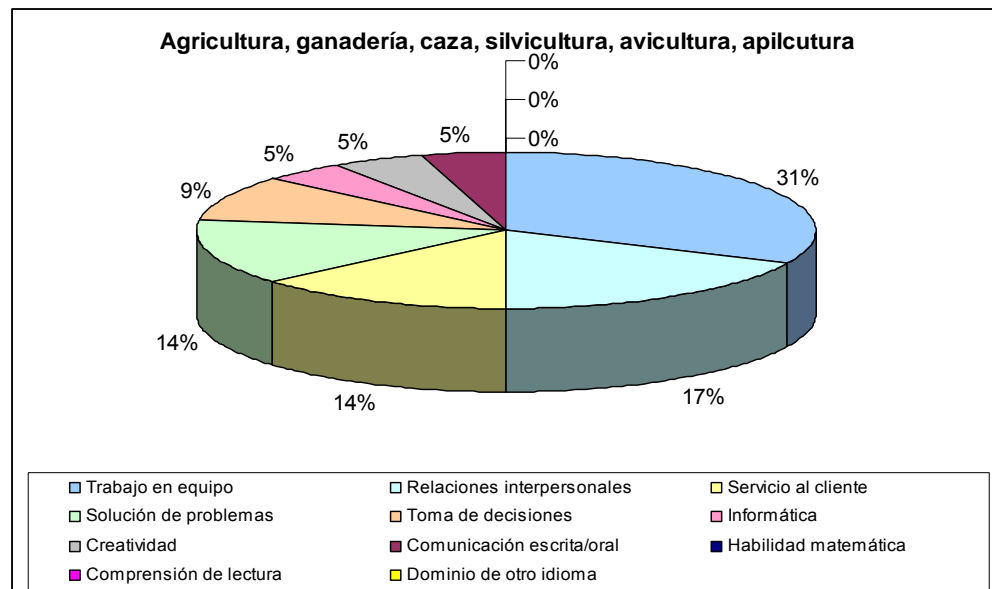
Fuente: Las autoras

Tabla 20. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del Sector Agrario

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, avicultura, apicultura.		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Trabajo en equipo	7	31,8%
Relaciones interpersonales	4	18,2%
Servicio al cliente	3	13,6%
Solución de problemas	3	13,6%
Toma de decisiones	2	9,1%
Informática	1	4,5%
Creatividad	1	4,5%
Comunicación escrita/oral	1	4,5%
Habilidad matemática	0	0,0%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Dominio de otro idioma	0	0,0%
Total	22	100%

Fuente: Las autoras

Figura 20. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Agrario



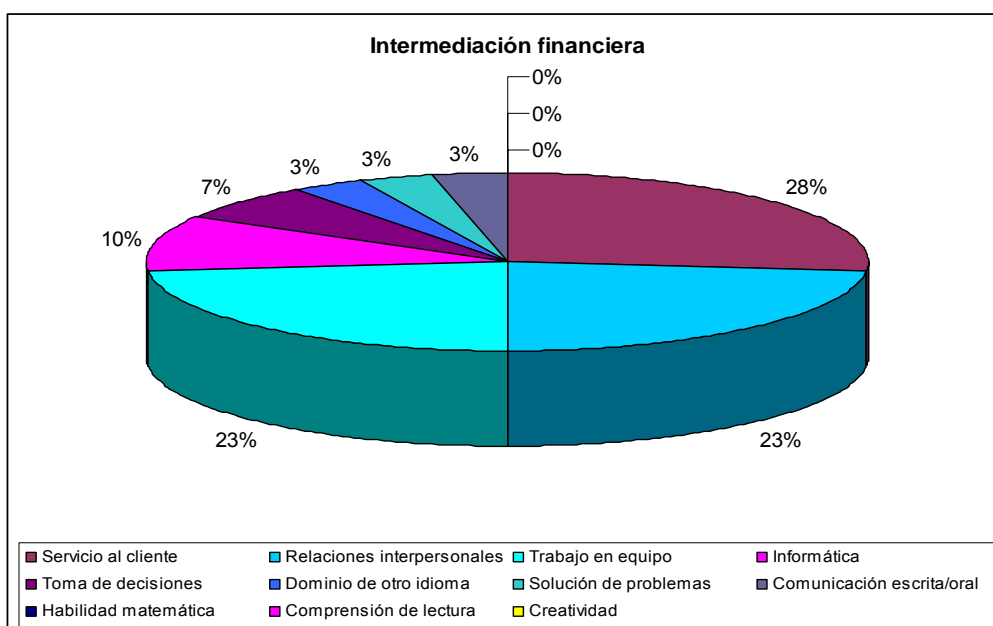
Fuente: Las autoras

Tabla 21. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Financiero

Intermediación financiera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Servicio al cliente	8	26,7%
Relaciones interpersonales	7	23,3%
Trabajo en equipo	7	23,3%
Informática	3	10,0%
Toma de decisiones	2	6,7%
Dominio de otro idioma	1	3,3%
Solución de problemas	1	3,3%
Comunicación escrita/oral	1	3,3%
Habilidad matemática	0	0,0%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Creatividad	0	0,0%
Total	30	100%

Fuente: Las autoras

Figura 21. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Financiero



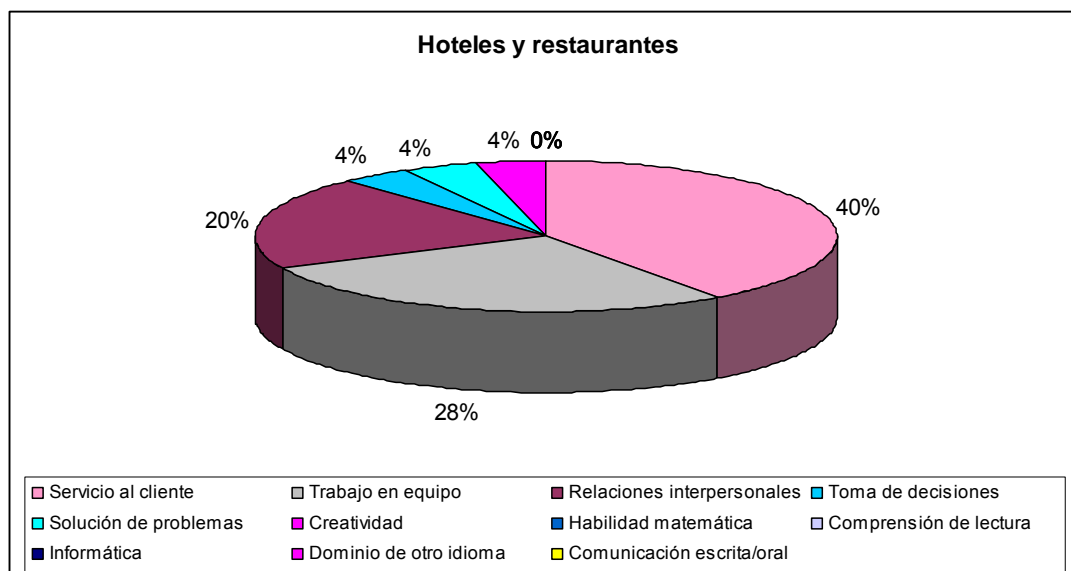
Fuente: Las autoras

Tabla 22. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Hoteles y Restaurantes

Hoteles y restaurantes		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Servicio al cliente	10	40,0%
Trabajo en equipo	7	28,0%
Relaciones interpersonales	5	20,0%
Toma de decisiones	1	4,0%
Solución de problemas	1	4,0%
Creatividad	1	4,0%
Habilidad matemática	0	0,0%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Informática	0	0,0%
Dominio de otro idioma	0	0,0%
Comunicación escrita/oral	0	0,0%
Total	25	100%

Fuente: Las autoras

Figura 22. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Hoteles y Restaurantes



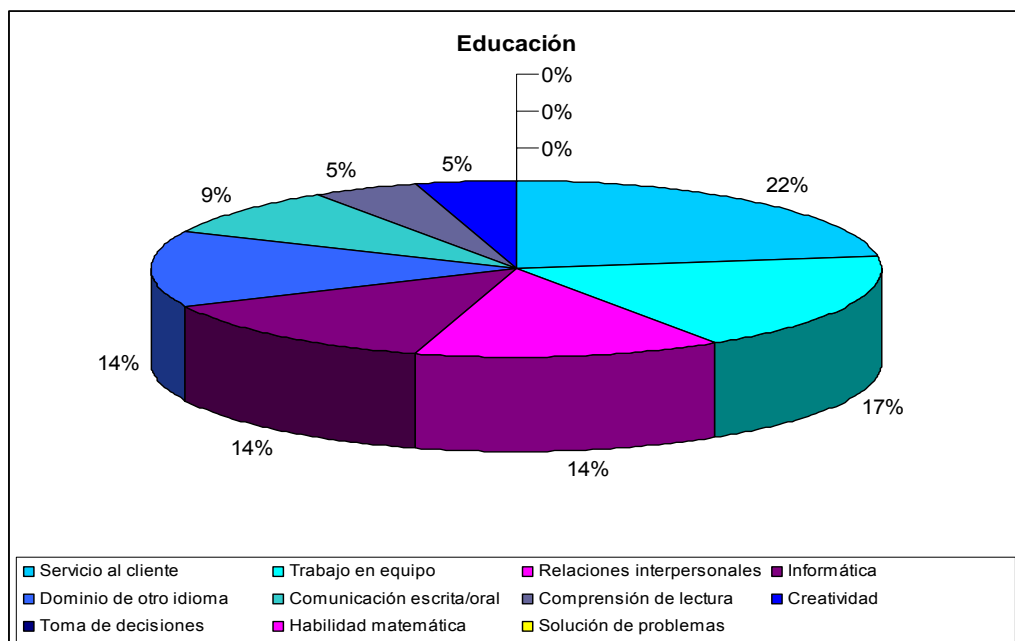
Fuente: Las autoras

Tabla 23. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Educación

Educación		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Servicio al cliente	5	22,7%
Trabajo en equipo	4	18,2%
Relaciones interpersonales	3	13,6%
Informática	3	13,6%
Dominio de otro idioma	3	13,6%
Comunicación escrita/oral	2	9,1%
Comprensión de lectura	1	4,5%
Creatividad	1	4,5%
Toma de decisiones	0	0,0%
Habilidad matemática	0	0,0%
Solución de problemas	0	0,0%
Total	22	100%

Fuente: Las autoras

Figura 23. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Educación



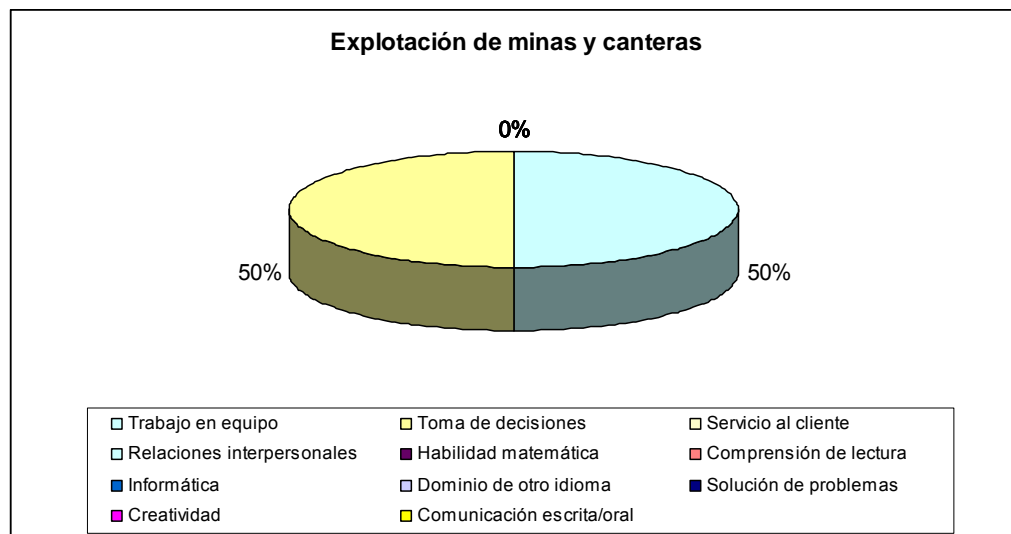
Fuente: Las autoras

Tabla 24. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Minero

Explotación de minas y canteras		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Trabajo en equipo	1	50,0%
Toma de decisiones	1	50,0%
Servicio al cliente	0	0,0%
Relaciones interpersonales	0	0,0%
Habilidad matemática	0	0,0%
Comprensión de lectura	0	0,0%
Informática	0	0,0%
Dominio de otro idioma	0	0,0%
Solución de problemas	0	0,0%
Creatividad	0	0,0%
Comunicación escrita/oral	0	0,0%
Total	2	100%

Fuente: Las autoras

Figura 24. Competencias para el trabajo que requieren las empresas del sector Minero



Fuente: Las autoras

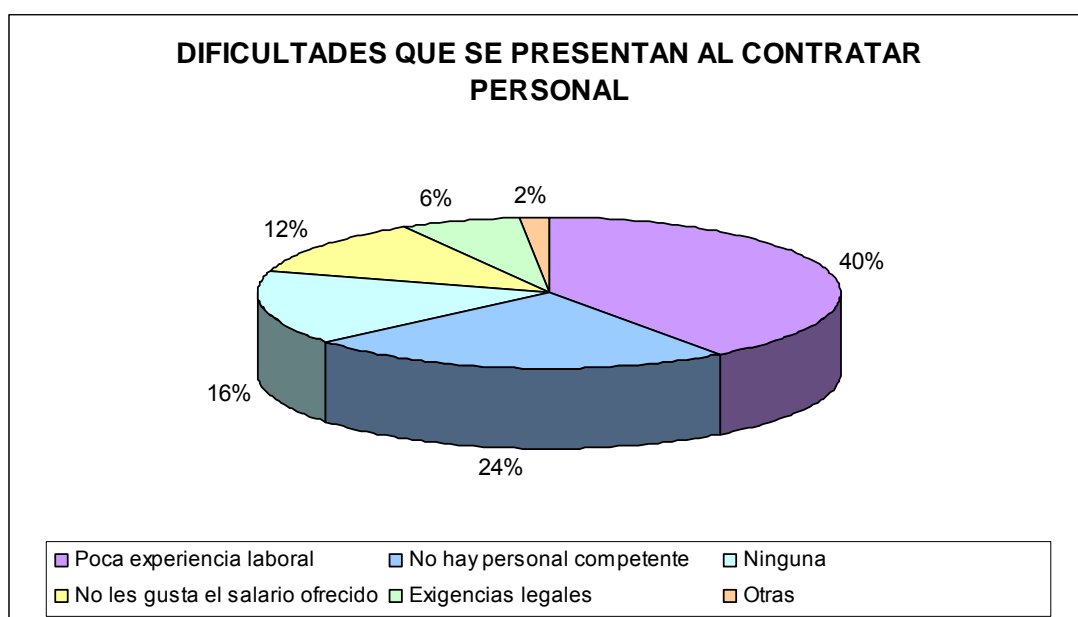
Dificultades que se presentan dentro las empresas al contratar personal

Tabla 25. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal

DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL CONTRATAR PERSONAL		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	179	40,0%
No hay personal competente	106	23,7%
Ninguna	71	15,9%
No les gusta el salario ofrecido	54	12,1%
Exigencias legales	29	6,5%
Otras	8	1,8%
Total	447	100%

Fuente: Las autoras

Figura 25. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal



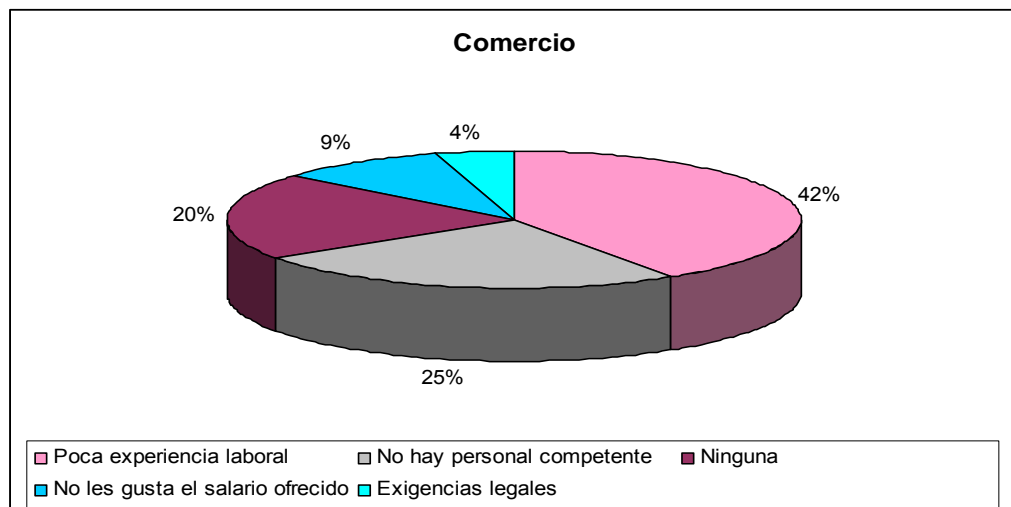
Fuente: Las autoras

Tabla 26. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Comercio

Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motocicletas, objetos personales, enseres domésticos		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	56	40,9%
No hay personal competente	34	24,8%
Ninguna	28	20,4%
No les gusta el salario ofrecido	13	9,5%
Exigencias legales	6	4,4%
Total	137	100%

Fuente: Las autoras

Figura 26. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Comercio



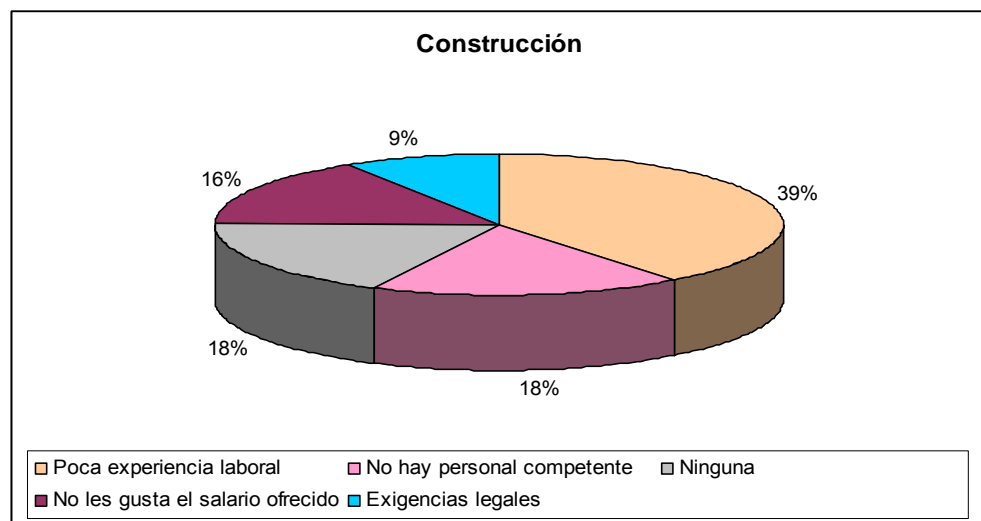
Fuente: Las autoras

Tabla 27. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Construcción

Construcción (obras, contratistas diversos sectores, otros)		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	35	39,3%
No hay personal competente	16	18,0%
Ninguna	16	18,0%
No les gusta el salario ofrecido	14	15,7%
Exigencias legales	8	9,0%
Total	89	100%

Fuente: Las autoras

Figura 27. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector
Construcción



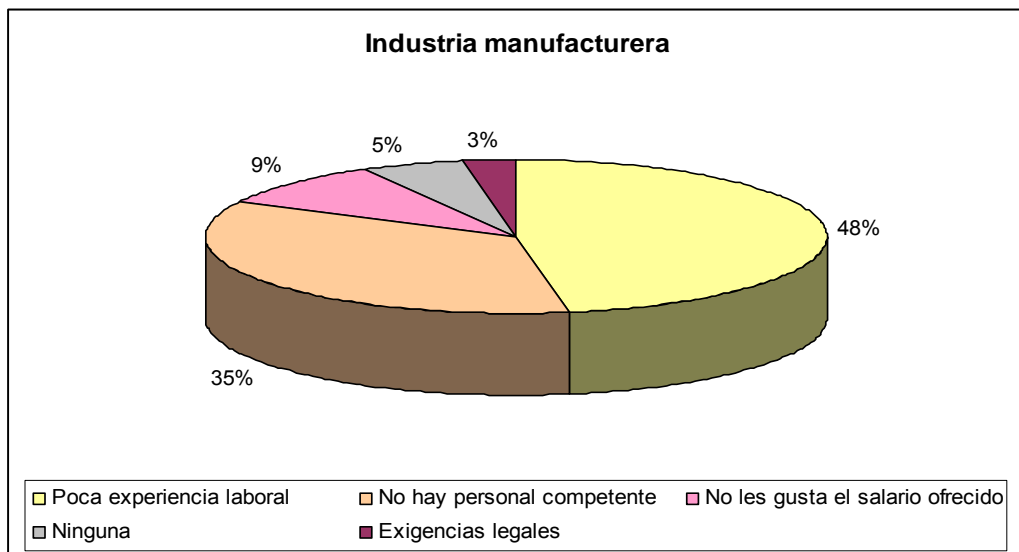
Fuente: Las autoras

Tabla 28. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en la Industria
Manufacturera

Industria manufacturera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	35	47,3%
No hay personal competente	26	35,1%
No les gusta el salario ofrecido	7	9,5%
Ninguna	4	5,4%
Exigencias legales	2	2,7%
Total	74	100%

Fuente: Las autoras

Figura 28. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en la Industria Manufacturera



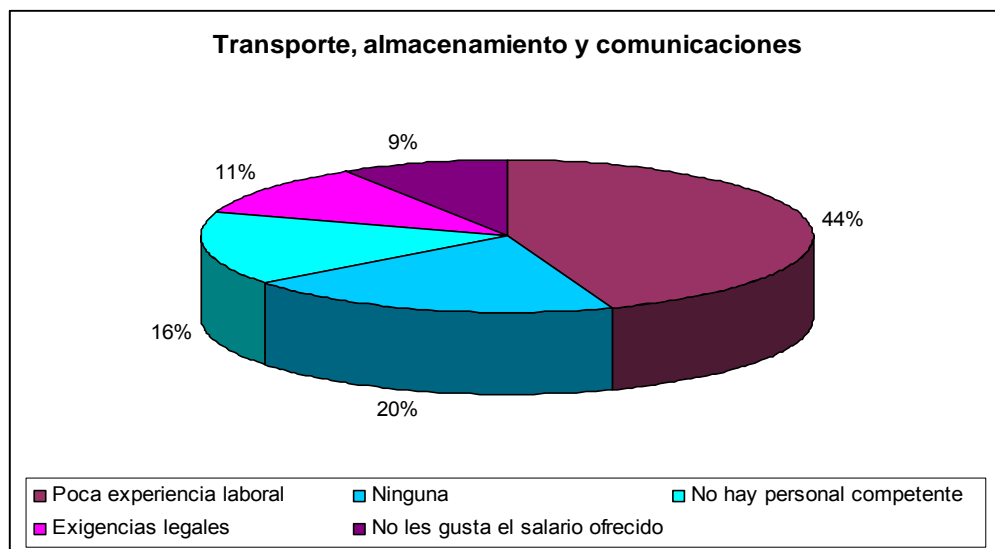
Fuente: Las autoras

Tabla 29. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Transporte, almacenamiento y comunicaciones		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	20	44,4%
Ninguna	9	20,0%
No hay personal competente	7	15,6%
Exigencias legales	5	11,1%
No les gusta el salario ofrecido	4	8,9%
Total	45	100%

Fuente: Las autoras

Figura 29. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Transporte, almacenamiento y comunicaciones.



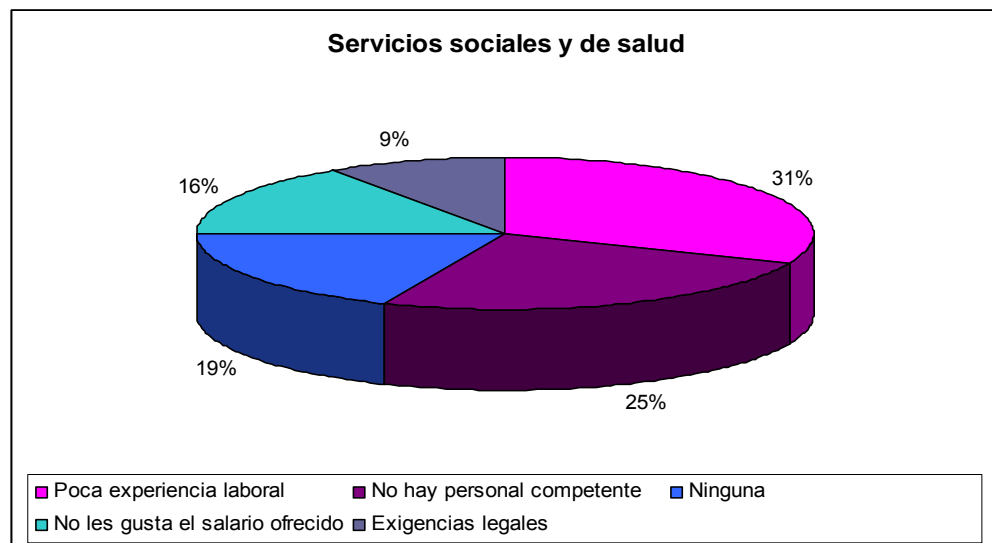
Fuente: Las autoras

Tabla 30. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Servicios Sociales y de Salud

Servicios sociales y de salud		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	10	31,3%
No hay personal competente	8	25,0%
Ninguna	6	18,8%
No les gusta el salario ofrecido	5	15,6%
Exigencias legales	3	9,4%
Total	32	100%

Fuente: Las autoras

Figura 30. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Servicios Sociales y de Salud



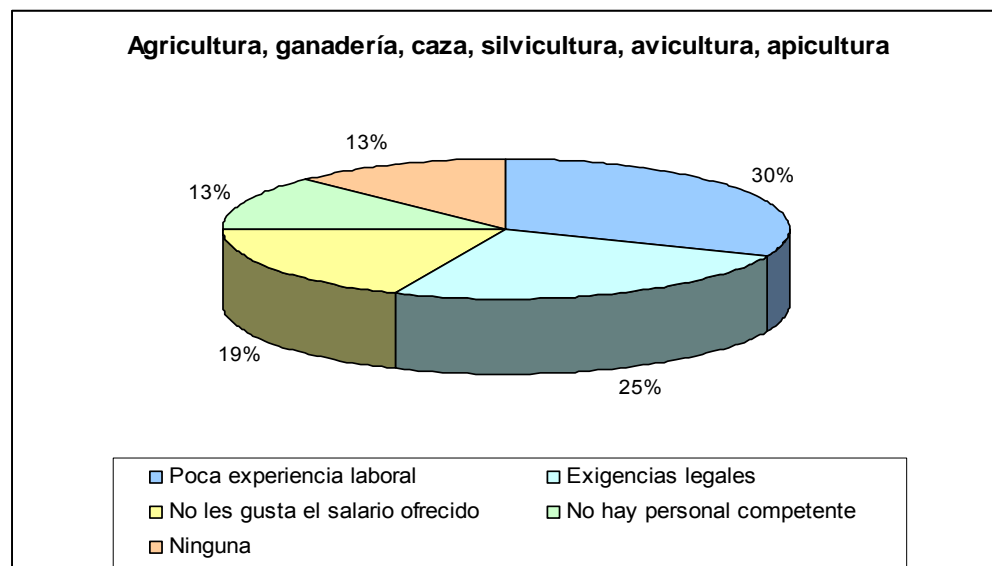
Fuente: Las autoras

Tabla 31. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Agrario

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, avicultura, apicultura.		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	5	31,3%
Exigencias legales	4	25,0%
No les gusta el salario ofrecido	3	18,8%
No hay personal competente	2	12,5%
Ninguna	2	12,5%
Total	16	100%

Fuente: Las autoras

Figura 31. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Agrario



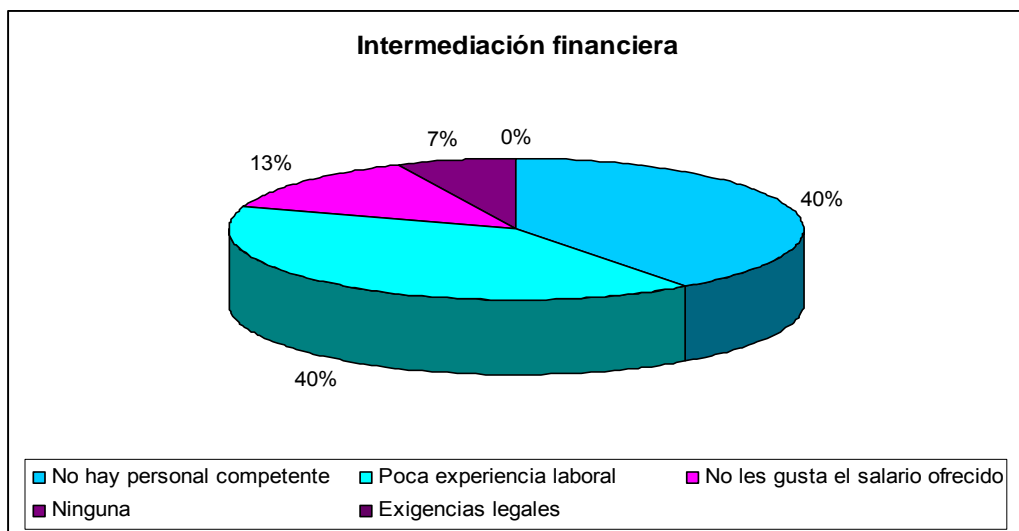
Fuente: Las autoras

Tabla 32. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Financiero

Intermediación financiera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
No hay personal competente	6	40,0%
Poca experiencia laboral	6	40,0%
No les gusta el salario ofrecido	2	13,3%
Ninguna	1	6,7%
Exigencias legales	0	0,0%
Total	15	100%

Fuente: Las autoras

Figura 32. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Financiero



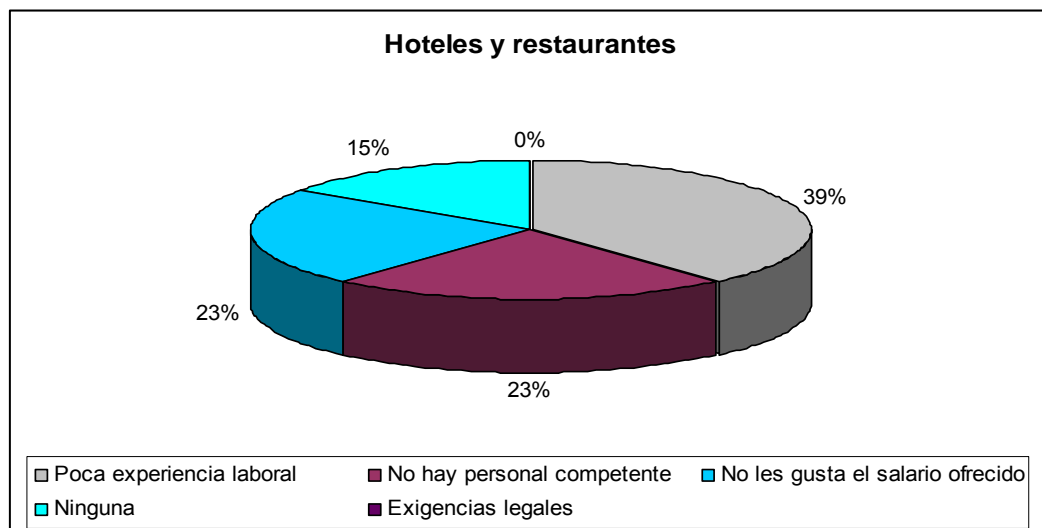
Fuente: Las autoras

Tabla 33. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Hoteles y Restaurantes

Hoteles y restaurantes		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	5	38,5%
No hay personal competente	3	23,1%
No les gusta el salario ofrecido	3	23,1%
Ninguna	2	15,4%
Exigencias legales	0	0,0%
Total	13	100%

Fuente: Las autoras

Figura 33. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Hoteles y Restaurantes



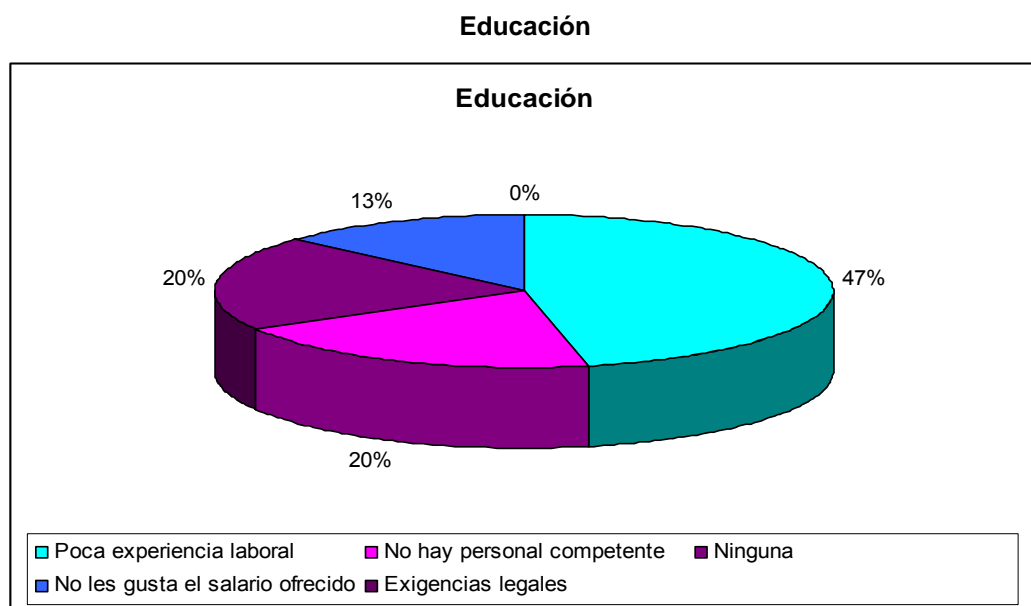
Fuente: Las autoras

Tabla 34. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Educación

Educación		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Poca experiencia laboral	7	46,7%
No hay personal competente	3	20,0%
Ninguna	3	20,0%
No les gusta el salario ofrecido	2	13,3%
Exigencias legales	0	0,0%
Total	15	100%

Fuente: Las autoras

Figura 34. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector



Fuente: Las autoras

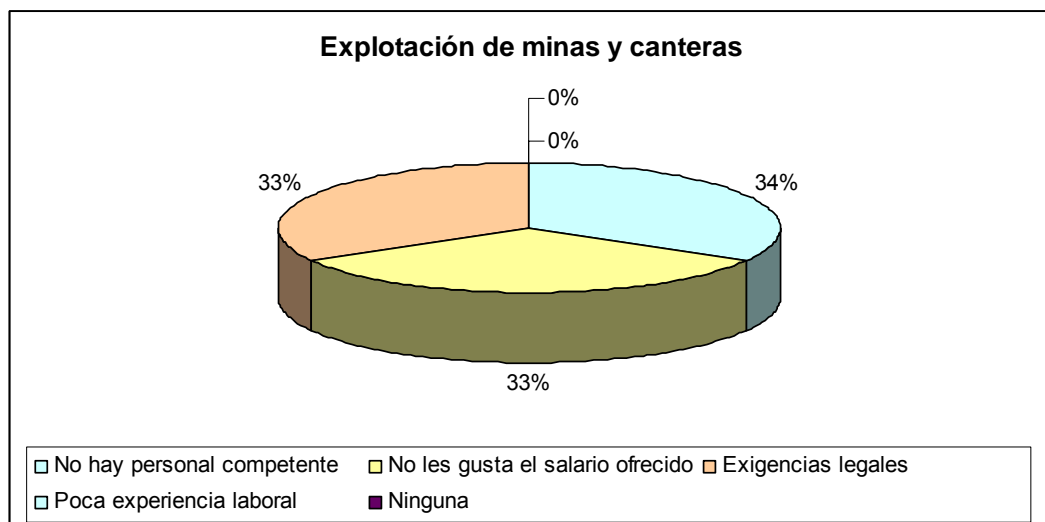
Tabla 35. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector

Minero

Explotación de minas y canteras		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
No hay personal competente	1	33,3%
No les gusta el salario ofrecido	1	33,3%
Exigencias legales	1	33,3%
Poca experiencia laboral	0	0,0%
Ninguna	0	0,0%
Total	3	100%

Fuente: Las autoras

Figura 35. Dificultades que se presentan en las empresas al contratar personal en el sector Minero



Fuente: Las autoras

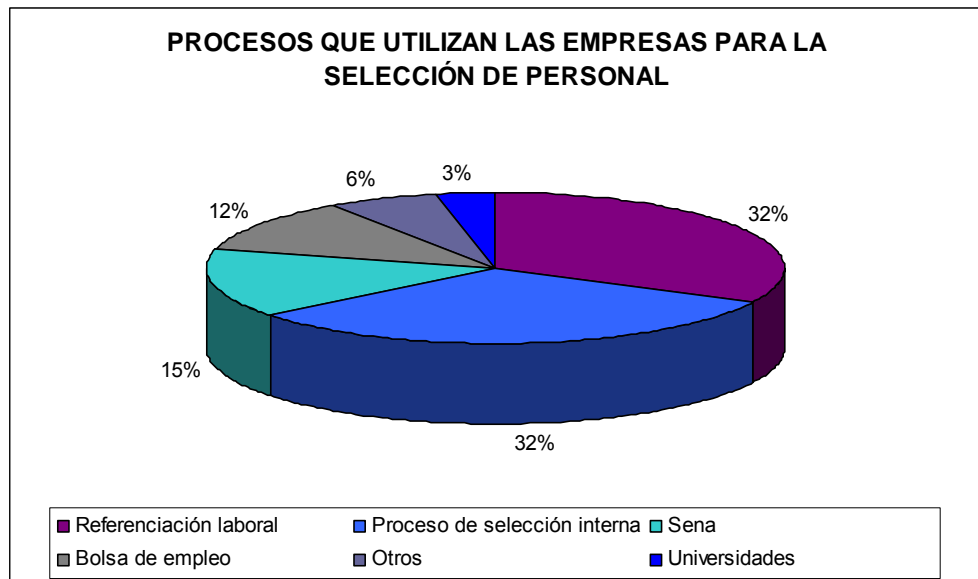
Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal

Tabla 36. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal

PROCESOS QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL		
Clasificación	Nº de Empresas	Participación
Referenciación laboral	182	32,6%
Proceso de selección interna	177	31,7%
Sena	82	14,7%
Bolsa de empleo	65	11,6%
Otros	35	6,3%
Universidades	18	3,2%
Total	559	100%

Fuente: Las autoras

Figura 36. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal



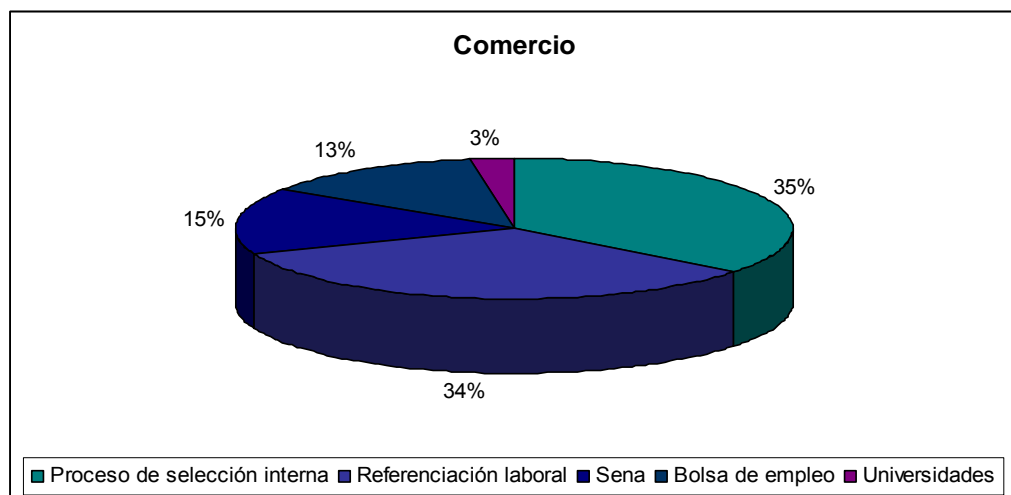
Fuente: Las autoras

Tabla 37. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en sector de Comercio

Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motocicletas, objetos personales, enseres domésticos		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Proceso de selección interna	55	35,5%
Referenciación laboral	52	33,5%
Sena	24	15,5%
Bolsa de empleo	20	12,9%
Universidades	4	2,6%
Total	155	100%

Fuente: Las autoras

Figura 37. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en sector de Comercio



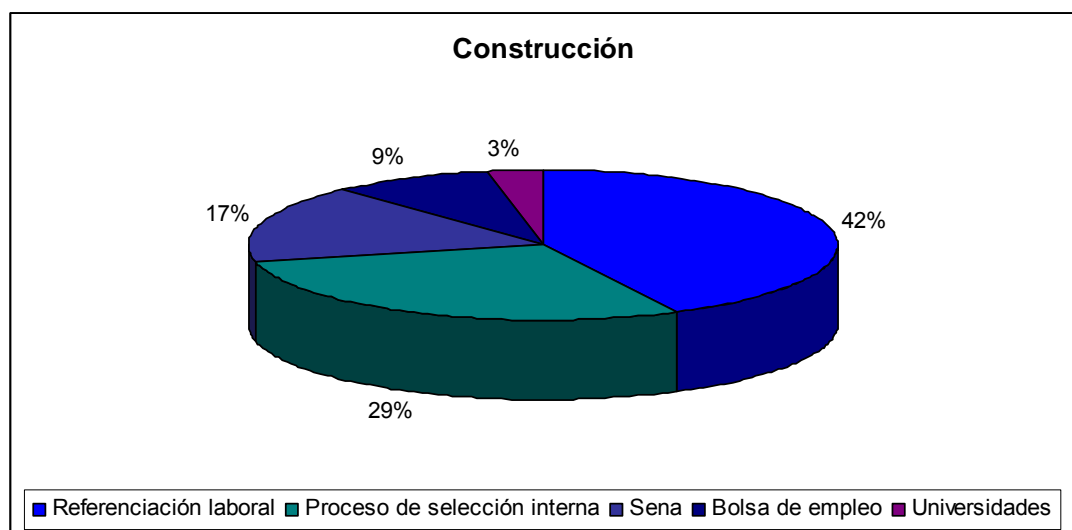
Fuente: Las autoras

Tabla 38. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Construcción

Construcción (obras, contratistas diversos sectores, otros)		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Referenciación laboral	43	42,6%
Proceso de selección interna	29	28,7%
Sena	17	16,8%
Bolsa de empleo	9	8,9%
Universidades	3	3,0%
Total	101	100%

Fuente: Las autoras

Figura 38. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Construcción



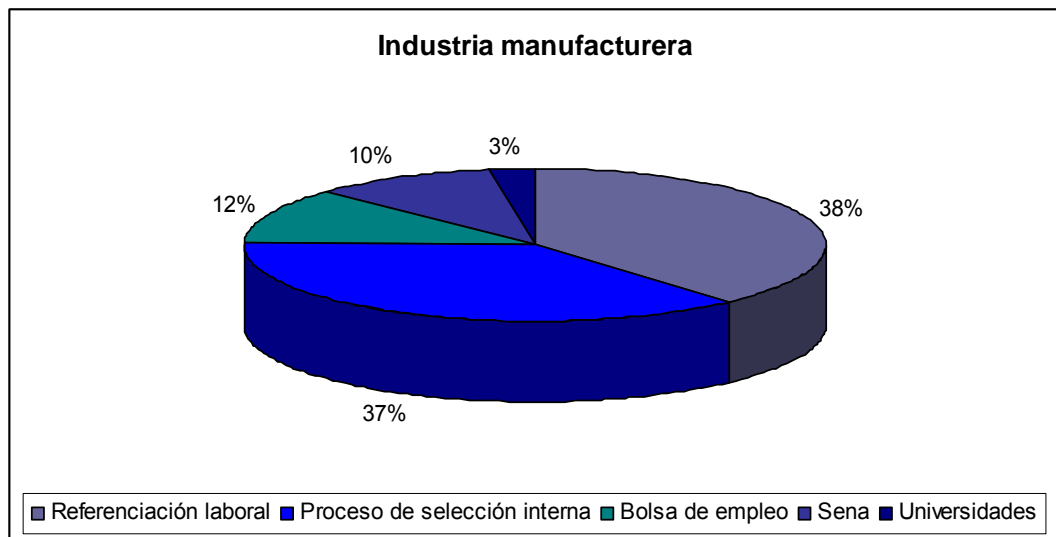
Fuente: Las autoras

Tabla 39. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en la Industria Manufacturera

Industria manufacturera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Referenciación laboral	30	38,5%
Proceso de selección interna	29	37,2%
Bolsa de empleo	9	11,5%
Sena	8	10,3%
Universidades	2	2,6%
Total	78	100%

Fuente: Las autoras

Figura 39. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en la Industria Manufacturera



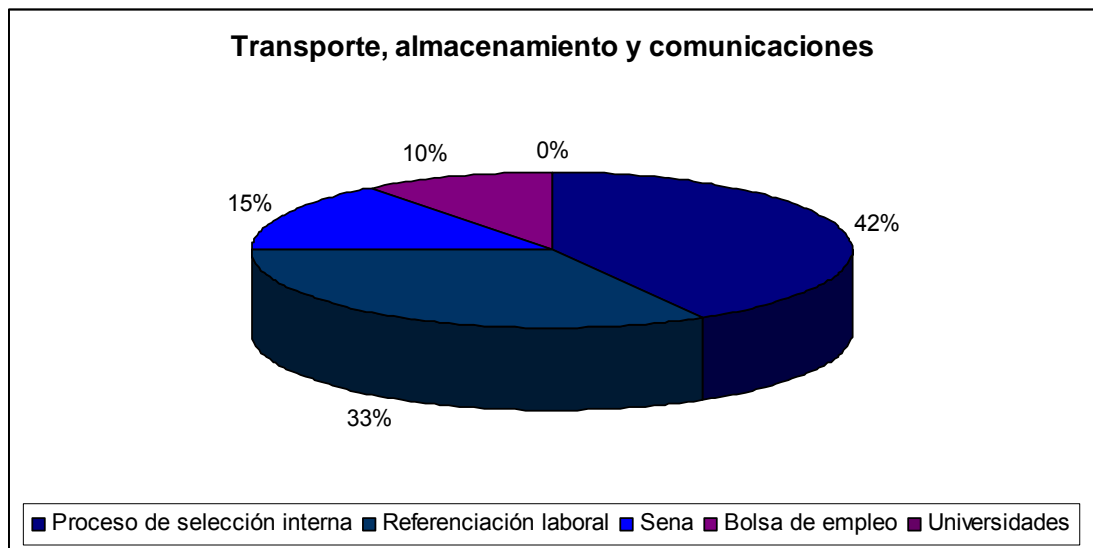
Fuente: Las autoras

Tabla 40. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones

Transporte, almacenamiento y comunicaciones		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Proceso de selección interna	20	41,7%
Referenciación laboral	16	33,3%
Sena	7	14,6%
Bolsa de empleo	5	10,4%
Universidades	0	0,0%
Total	48	100%

Fuente: Las autoras

Figura 40. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones



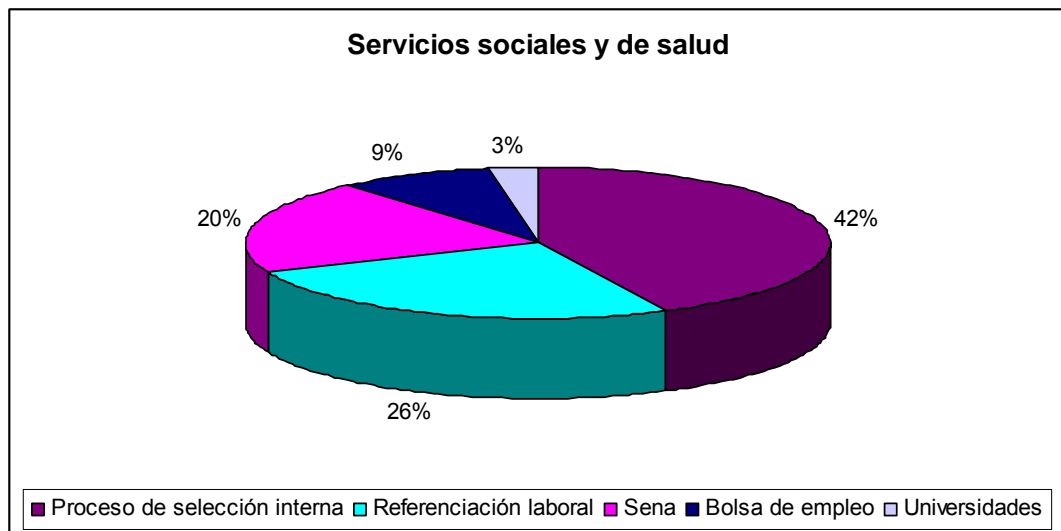
Fuente: Las autoras

Tabla 41. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Servicios Sociales y de Salud

Servicios sociales y de salud		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Proceso de selección interna	15	42,9%
Referenciación laboral	9	25,7%
Sena	7	20,0%
Bolsa de empleo	3	8,6%
Universidades	1	2,9%
Total	35	100%

Fuente: Las autoras

Figura 41. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Servicios Sociales y de Salud



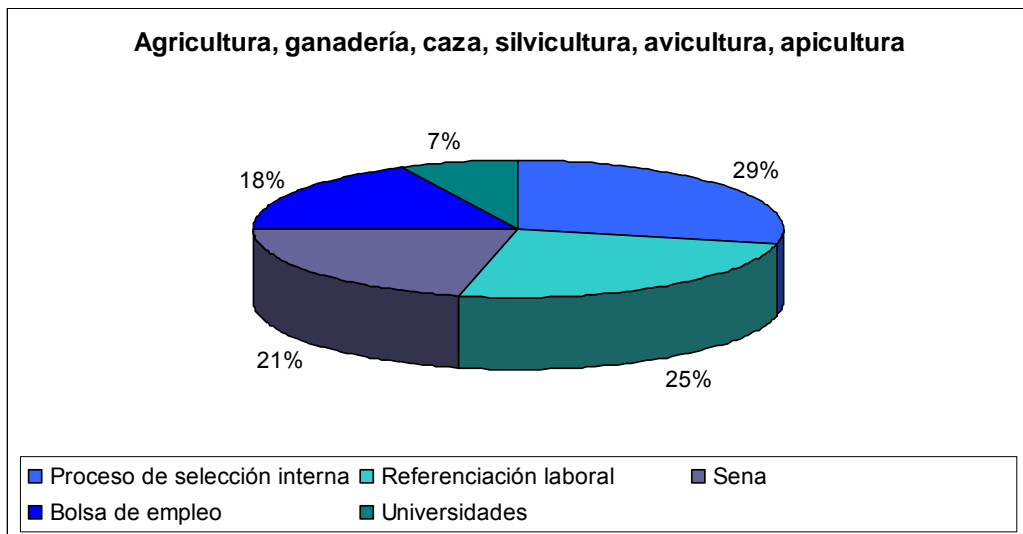
Fuente: Las autoras

Tabla 42. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Agrario

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, avicultura, apicultura.		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Proceso de selección interna	8	28,6%
Referenciación laboral	7	25,0%
Sena	6	21,4%
Bolsa de empleo	5	17,9%
Universidades	2	7,1%
Total	28	100%

Fuente: Las autoras

Figura 42. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Agrario



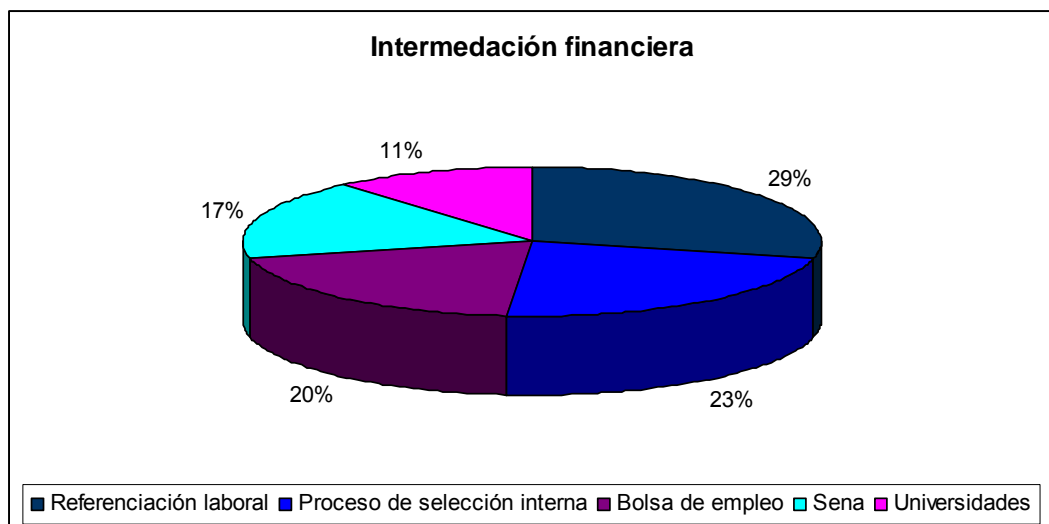
Fuente: Las autoras

Tabla 43. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Financiero

Intermediación financiera		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Referenciación laboral	10	28,6%
Proceso de selección interna	8	22,9%
Bolsa de empleo	7	20,0%
Sena	6	17,1%
Universidades	4	11,4%
Total	35	100%

Fuente: Las autoras

Figura 43. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Financiero



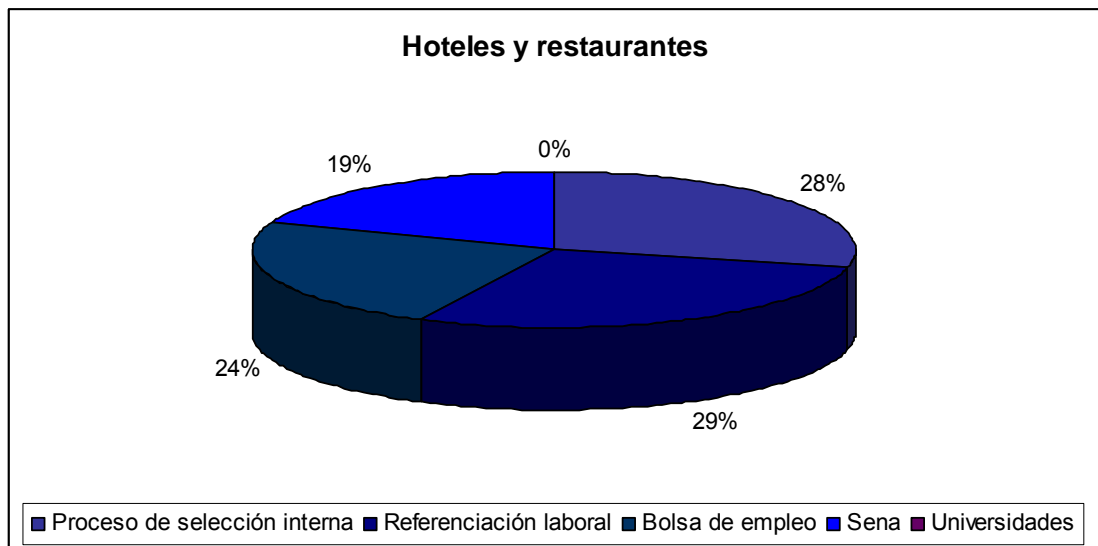
Fuente: Las autoras

Tabla 44. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector de Hoteles y Restaurantes

Hoteles y restaurantes		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Proceso de selección interna	6	28,6%
Referenciación laboral	6	28,6%
Bolsa de empleo	5	23,8%
Sena	4	19,0%
Universidades	0	0,0%
Total	21	100%

Fuente: Las autoras

Figura 44. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector de Hoteles y Restaurantes



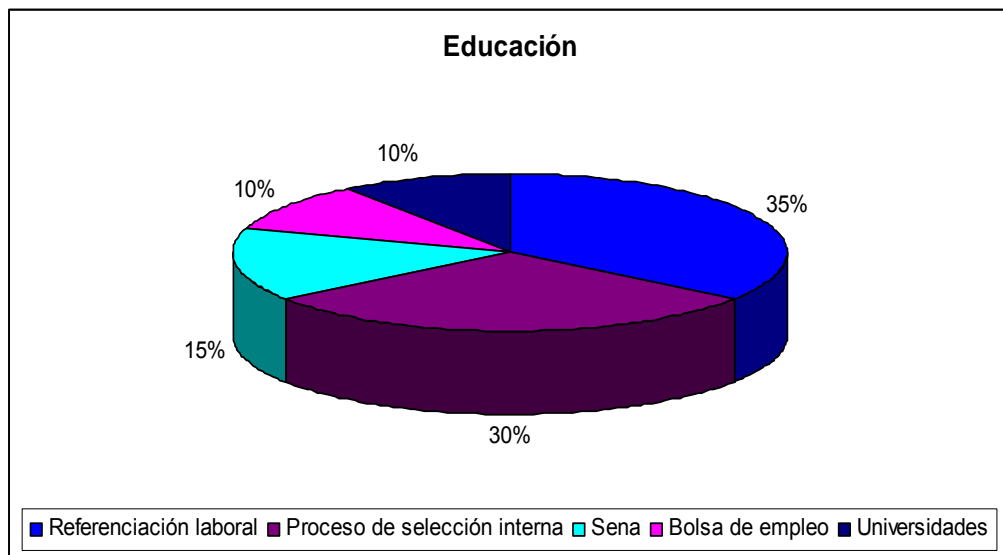
Fuente: Las autoras

Tabla 45. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Educación

Educación		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Referenciación laboral	7	35,0%
Proceso de selección interna	6	30,0%
Sena	3	15,0%
Bolsa de empleo	2	10,0%
Universidades	2	10,0%
Total	20	100%

Fuente: Las autoras

Figura 45. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Educación



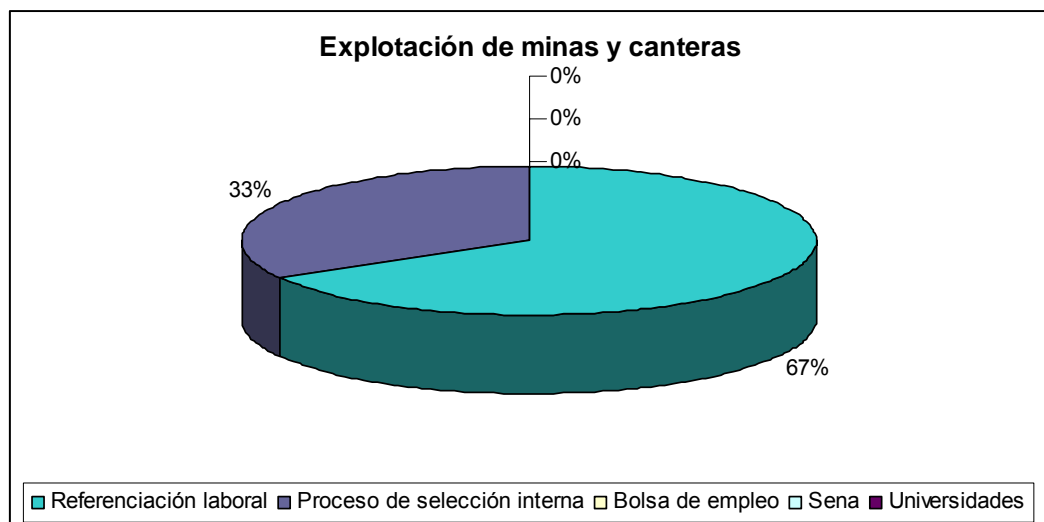
Fuente: Las autoras

Tabla 46. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Minero

Explotación de minas y canteras		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Referenciación laboral	2	66,7%
Proceso de selección interna	1	33,3%
Bolsa de empleo	0	0,0%
Sena	0	0,0%
Universidades	0	0,0%
Total	3	100%

Fuente: Las autoras

Figura 46. Procesos que utilizan las empresas para la selección de personal en el sector Minero



Fuente: Las autoras

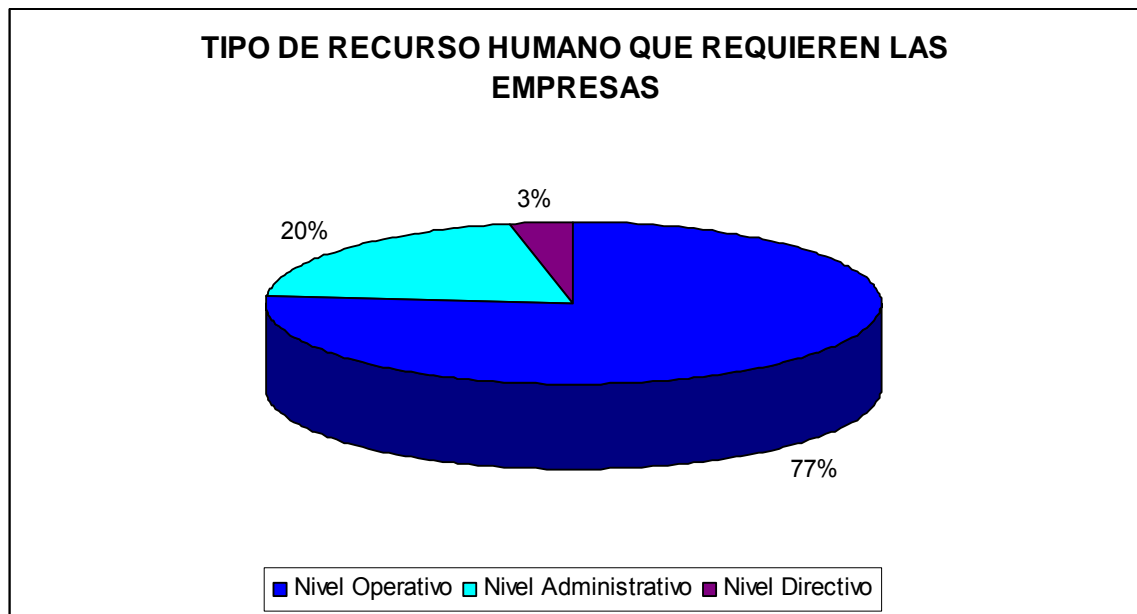
Tipo de recurso humano que requieren las empresas

Tabla 47. Tipo de recurso humano que requieren las empresas

TIPO DE RECURSO HUMANO QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Nivel Operativo	114	76,5%
Nivel Administrativo	30	20,1%
Nivel Directivo	5	3,4%
Total	149	100%

Fuente: Las autoras

Figura 47. Tipo de recurso humano que requieren las empresas



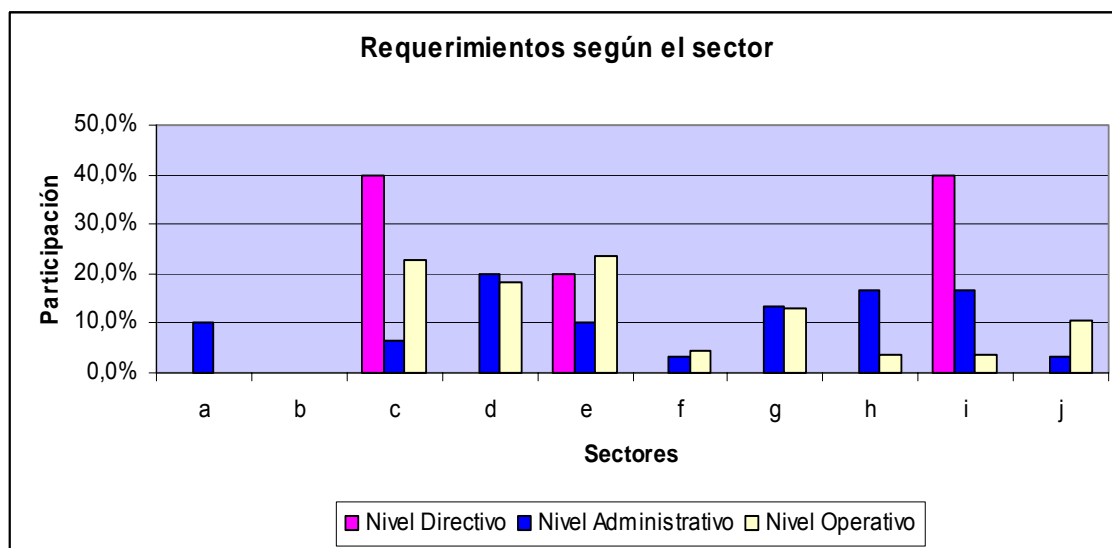
Fuente: Las autoras

Tabla 48. Requerimientos según el sector

Requerimientos según el sector						
Estrato	Nivel Directivo		Nivel Administrativo		Nivel Operativo	
	N° de Empresas	Participación	N° de Empresas	Participación	N° de Empresas	Participación
a	0	0,0%	3	10,0%	0	0,0%
b	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
c	2	40,0%	2	6,7%	26	22,8%
d	0	0,0%	6	20,0%	21	18,4%
e	1	20,0%	3	10,0%	27	23,7%
f	0	0,0%	1	3,3%	5	4,4%
g	0	0,0%	4	13,3%	15	13,2%
h	0	0,0%	5	16,7%	4	3,5%
i	2	40,0%	5	16,7%	4	3,5%
j	0	0,0%	1	3,3%	12	10,5%
Totales	5	100%	30	100%	114	100%

Fuente: Las autoras

Figura 48. Requerimientos según el sector



Fuente: Las autoras

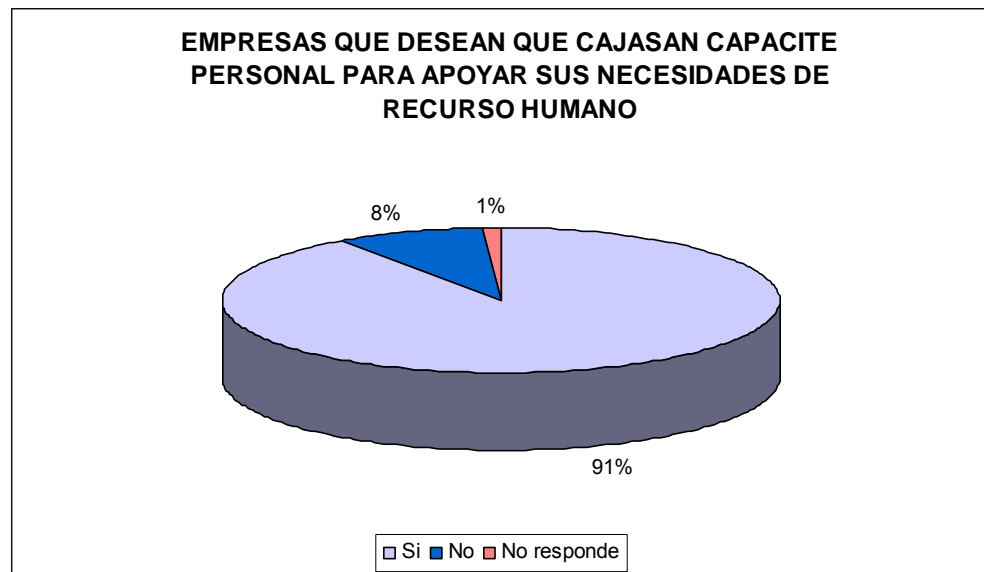
Las empresas desean que Cajasan capacite personal para apoyar sus necesidades de formación en Recurso Humano

Tabla 49. Empresas que desean contar con los servicios de capacitación de Cajasán

EMPRESAS QUE DESEAN QUE CAJASAN CAPACITE PERSONAL PARA APOYAR SUS NECESIDADES DE RECURSO HUMANO		
Clasificación	N° de Empresas	Participación
Si	383	90,3%
No	36	8,5%
No responde	5	1,2%
Total	424	100%

Fuente: Las autoras

Figura 49. Empresas que desean contar con los servicios de capacitación de Cajasán



Fuente: Las autoras

ANEXO E: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO TÉCNICO CAJASAN

CURSOS GENERALES DE CAPACITACIÓN

Tabla 1. Belleza

BELLEZA	
PROGRAMA	DURACIÓN
Corte de Cabello Nivel I	40 horas
Corte de Cabello Nivel II	40 horas
Especialización en Crte de Cabello	60 horas
Elaboración de Peinados, Trenzas, Cepillado y Planchado	40 horas
Colorimetría Nivel I	40 horas
Colorimetría Nivel II	40 horas
Manicure, Pedicure y Decoración de Uñas	40 horas
Limpieza de Piel y Maquillaje	40 horas
Tratamiento Capilar	40 horas
Depilación con Cera	40 horas
Peinado y Recogidos para Fiesta	40 horas
Maquillaje Artístico y Decorativo	32 horas
Arreglo Personal	32 horas
Seminario de Maquillaje Profesional para Novias y Eventos Especiales	

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 2. Confecciones

CONFECCIONES	
PROGRAMA	DURACIÓN
Modistería Nivel I Prendas Básicas de Vestir	60 horas
Modistería Nivel II Ropa de Calle e Informal	60 horas
Modistería Nivel III Desarrollo de Modas	60 horas
Elaboración de Ropa Masculina con Patronaje Industrial	60 horas
Elaboración de Ropa Deportiva con Patronaje Industrial Niveles I y II	60 horas
Ropa Interior para Dama Curso Básico	32 horas
Elaboración de Pijamas	60 horas
Modistería Infantil con Patronaje Industrial	60 horas
Blusa en Tejido Plano con Patronaje Industrial	60 horas
Pantalón para Dama con Patronaje Industrial	60 horas
Ajuar para el Bebé	60 horas
Elaboración de Bolsos en Tela	60 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 3. Confecciones en Máquina Industrial

CONFECCIONES EN MÁQUINA INDUSTRIAL	
PROGRAMA	DURACIÓN
Manejo de Máquinas Industriales	60 horas
Bordado en Máquina Industrial	40 horas
Ensamble Máquina Industrial	60 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 4. Panadería y Cocina

PANADERÍA Y COCINA	
PROGRAMA	DURACIÓN
Panadería Nivel I	40 horas
Panadería Nivel II	40 horas
Elaboración y Decoración de Ponques	40 horas
Tortas Frías	40 horas
Biscochería	40 horas
Pasabocas y Cocteles	32 horas
Carnes, Pescados y Ensaladas	40 horas
Cocina Vegetariana Nivel I	32 horas
Cocina Vegetariana Nivel II	32 horas
Comidas Rápidas	32 horas
Cocina Internacional	32 horas
Cocina Básica	40 horas
Cocina Microondas	20 horas
Buenas Prácticas de Manufactura	20 horas
Elaboración de Lacteos, Yogur, Queso, Kumis y Dulces	40 horas
Chocolate Artesanal	32 horas
Menú Diario	40 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 5. Talleres

TALLERES	
PROGRAMA	DURACIÓN
GUARNICIÓN Y MARROQUINERÍA	
Taller de Guarnición y Marroquinería	60 horas
MECÁNICA Y ELECTRICIDAD AUTOMOTRIZ	
Taller de Mecánica y Electricidad Automotriz	60 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 6. Informática

INFORMÁTICA	
PROGRAMA	DURACIÓN
Nivel I (Windows, Word, Excel)	30 horas
Nivel II (Windows, Word, Excel Avanzado, Power Point)	30 horas
Nivel III Frontpage	30 horas
Nivel IV Corel Draw, Fotopaint	30 horas
Nivel V Mantenimiento de Computadores	30 horas
Informática para el Adulto Mayor	30 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 7. Artes Plásticas

ARTES PLÁSTICAS	
PROGRAMA	DURACIÓN
Pincelada	60 horas
Taller Dibujo	60 horas
Taller de Artes Plásticas Orientado a Docentes	60 horas
Taller de Pintura al Óleo	60 horas
Espatulado y Decoración de Paredes	32 horas
Taller de Dibujo y Pintura Infantil	60 horas
Taller Modelado de Plastilina	32 horas
Taller Cuadro den Collage	32 horas
Técnicas de Texturas para Muralismo	32 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 8. Artesanías

ARTESANÍAS	
PROGRAMA	DURACIÓN
Arte Religioso	32 horas
Vitrales	32 horas
Porcelanicrón Ornamental	32 horas
Tejido en Fique	32 horas
Bisutería en Telar (Plata y Murano)	32 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 9. Manualidades

MANUALIDADES	
PROGRAMA	DURACIÓN
Tejido en Macramé	32 horas
Lencería para el Hogar	32 horas
Origami	32 horas
Pintura en Tela	32 horas
Pintura Contry Sobre Madera	32 horas
Bordado Líquido	32 horas
Decoración de Camisetas	32 horas
Moños, Empaques y Cajas Decorativas	32 horas
Piñatería y Decoración con Bombas	32 horas
Decoración Foamy Plano	32 horas
Decoración Foamy con Volumen	32 horas
Elaboración y Decoración de Accesorios en Media Velada	32 horas
Bisutería	32 horas
Bisutería con Aguja	32 horas
Diseño de Letras y Tarjetas para Niños y Jóvenes	40 horas
Pirograbado en Madera y Lona	32 horas
Pirograbado en Cuero	32 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 10. Agroindustria y Medio Ambiente

AGROINDUSTRIA Y MEDIO AMBIENTE	
PROGRAMA	DURACIÓN
Cultivos Hdropónicos	32 horas
Huerta Casera	60 horas
Jardinería	40 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 11. Formación Ocupacional

FORMACIÓN OCUPACIONAL	
PROGRAMA	DURACIÓN
Auxiliar de Sistemas	150 horas
Auxiliar de Mantenimiento de Computadoras	150 horas
Auxiliar Contable Sistematizado	150 horas
Auxiliar de Diseño Gráfico	150 horas
Estética Capilar	150 horas
Elaboración de Bolsos y Sandalías	150 horas
Operario de Confección Industrial	250 horas
Panadero	150 horas
Cocinero	150 horas
Lácteos	150 horas
Artesanías	150 horas
Guarnición	250 horas

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

Tabla 12. Convenios

CONVENIOS	
Inglés	Centro Colombo Americano
Música	Taller Musical Tocata
Iniciación Musical	
Taller de Guitarra Grupal	
Taller de Guitarra Avanzada	
Taller de Teclado o Piano Grupal	
Técnica Vocal	
Taller de Instrumentos de Viento	
Danzas	Academia de Danza Barrio Ballet
Baile Moderno y de Salón	
Baile Folclor Moderno	
Modelaje	Academia Chucho Saavedra
Seminario de Protocolo, Etiqueta y Glamour	

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

CARRERAS TÉCNICAS

Tabla 13. Carreras Técnicas

CARRERAS TÉCNICAS				
	Horas académicas	Horas de practica	Horas de formación	Créditos académicos
Técnica Integral en Manejo de Residuos sólidos	1166	600	1776	37
Técnica en Elaboración de Objetos Artesanales	1220	316	1536	32
Técnica en Negociación de Productos y Servicios	420	368	768	16
Técnico Auxiliar en Preescolar	720	480	1200	25
Técnica en Producción de Calzado y Marroquinería	1180	260	1440	30
Técnica en Organización de Eventos	880	416	1296	27
Técnica Profesional en Estética y Belleza	260	220	480	10
Técnica en Cocina	1160	280	1440	10
Técnica Mesero	720	240	960	20
Técnica en Procesamiento de Embutidos Cárnicos	540	420	960	20
Técnica en Operación de Maquinaria de Confecciones	590	370	960	23
Técnica en Procesos Recreativos y Turísticos	780	420	1200	25
Técnica en Coordinación de Servicios de Mantenimiento de Vehículos Automotores	1110	330	1440	30
Técnica en Guianza Turística	880	352	1152	24
Técnica en Mayordomo de Empresas Agrícolas y Ganaderas	780	420	1200	25

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación

ANEXO F. MANUAL DE FUNCIONES CENTRO CREE - CAJASAN

Coordinador Centro CREE – Cajasán

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO CREE - CAJASAN



NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA	
Coordinador Centro CREE - Cajasán	1 de 1	Oct-08	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA		
Gerente UEN Fomento	Fomento Empresarial		
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA		
Profesional para programas de selección, Profesional para programas de capacitación, Profesional 1 para selección de personal, Profesional 2 para selección de personal, Auxiliar para programas de selección, Gestor 1 para servicios de capacitación, Gestor 2 para servicios de capacitación.	7		
DESCRIPCIÓN GENERAL			
El Coordinador del Centro CREE - Cajasán es la persona encargada de liderar el todos los procesos y el equipo de trabajo que lo componen. Debe trabajar por la consecución de los objetivos, el crecimiento y el desarrollo del Centro.			
DETALLE DE FUNCIONES		FRECUENCIA	
		D S Q M	
Dirigir el Centro hacia la consecución de los objetivos trazados, siempre teniendo en cuenta la misión y la visión.	X		
Realizar la gestión necesaria para cumplir con los planes de trabajo y actividades programadas por el Centro.	X		
Realizar un plan de mercadeo y ventas para el Centro CREE - Cajasán.			X
Presentar informes de gestión al Gerente de la UEN Fomento.		X	
Presentar los informes solicitados por la Gerencia y Junta directiva de Cajasán.			X
Realizar un presupuesto y cronograma de trabajo para el cumplimiento de las actividades del Centro.			X
Velar por el cumplimiento del presupuesto.	X		
Velar por el cumplimiento de cronograma de trabajo del personal que conforma el Centro.	X		
Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que estén bajo su dependencia.	X		
Velar por el uso eficiente de los recursos proporcionados al Centro.	X		
Participar en encuentros y actividades que aporten al crecimiento del Centro.		X	
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.	X		
PERFIL			
Educación: Título de formación universitaria en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Mercados o Administración de Empresas			
Experiencia: Dos (2) años de experiencia en cargos de nivel directivo o ejecutivo, o dos (2) años en el área de Recursos Humanos donde haya liderado programas de selección y capacitación o en Mercadeo y Ventas.			
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.			
Habilidades, destrezas y valores: Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.			
RESPONSABILIDADES POR			
Equipos, muebles y materiales de trabajo que pertenezcan al Centro CREE - Cajasán			
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo			
Dirigir los recursos humanos y físicos del Centro CREE - Cajasán hacia el cumplimiento de los objetivos.			
NIVEL DE ESFUERZO			
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.			
CONDICIONES AMBIENTALES			
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas			
RIESGOS			
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.			
OBSERVACIONES			
Ninguna			

Profesional para Servicios de Selección

**MANUAL DE FUNCIONES
CENTRO CREE - CAJASAN**



NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA		
Profesional para Servicios de Selección	1 de 1	Oct-08		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA			
Coordinador Centro CREE - Cajasán	Fomento Empresarial			
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA	3		
Profesional 1 para Selección de Personal, Profesional 2 para selección de Personal, Auxiliar para Servicios de Selección.				
DESCRIPCIÓN GENERAL				
El Profesional para Servicios de Selección es el encargado de liderar los servicios de selección de personal que se prestan en el Centro CREE - Cajasán, siempre teniendo en cuenta los objetivos del Centro y buscando su crecimiento.				
DETALLE DE FUNCIONES				
	D	S	Q	M
Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con los servicios de selección de personal que se prestan en el Centro - CREE Cajasán.	X			
Liderar y acompañar al equipo de trabajo de servicios de selección de personal.	X			
Recepcionar y solucionar las quejas y reclamos que se presenten por el servicio del área de selección de personal del Centro.	X			
Presentar informes de gestión al Coodinador del Centro CREE - Cajasán.			X	
Realizar un cronograma de trabajo.				X
Velar por cumplimiento del cronograma de trabajo del personal que conforma el equipo de programas de selección.	X			
Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que esten bajo su dependencia.	X			
Realizar y analizar los informes de gestión en cuanto al servicio de Preselección y Selección de personal.			X	
Velar por el uso eficiente de los recursos proporcionados al área de servicios de selección.	X			
Brindar atención y asesoría al cliente.	X			
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.	X			
PERFIL				
Educación: Título de formación universitaria en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas				
Experiencia: Dos (2) años en el área de selección de personal.				
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.				
Habilidades, destrezas y valores: Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.				
RESPONSABILIDADES POR				
Equipos, muebles y materiales de trabajo que pertenezcan al área de Servicios de Selección de Personal.				
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo				
Dirigir los recursos humanos y físicos del área de Servicios de Selección de Personal hacia el cumplimiento de los objetivos.				
NIVEL DE ESFUERZO				
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.				
CONDICIONES AMBIENTALES				
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas				
RIESGOS				
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.				
OBSERVACIONES				
Ninguna				

Profesional 1 para Selección de Personal

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO CREE - CAJASAN



NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA			
Profesional 1 para Selección de Personal	1 de 1	Oct-08			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA				
Profesional para Servicios de Selección	Fomento Empresarial				
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
El Profesional para Selección de Personal es el encargado de prestar el servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal, garantizando excelentes resultados a los clientes y teniendo en cuenta la Misión y la Visión del Centro CREE - Cajasan.					
DETALLE DE FUNCIONES					
	D	S	Q	M	
Ejecutar el servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal a las empresas que lo soliciten, teniendo en cuenta todas sus etapas.	X				
Atender y dar solución a las inquietudes, quejas y reclamos de los clientes.	X				
Realizar informes de gestión.			X		
Realizar un cronograma de trabajo.				X	
Presentar informes de gestión al Profesional para Servicios de Selección del Centro CREE - Cajasan.			X		
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.	X				
PERFIL					
Educación: Título de formación universitaria en Psicología.					
Experiencia: Dos (2) años en el área de selección de personal.					
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.					
Habilidades, destrezas y valores: Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.					
RESPONSABILIDADES POR					
Equipos, muebles y materiales de trabajo otorgados para la ejecución de sus actividades.					
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo					
Tener un excelente desempeño, dando cumplimiento a los objetivos trazados.					
NIVEL DE ESFUERZO					
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.					
CONDICIONES AMBIENTALES					
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas					
RIESGOS					
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.					
OBSERVACIONES					
Ninguna					

Profesional 2 para Selección de Personal

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO CREE - CAJASAN



NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA			
Profesional 2 para Selección de Personal	1 de 1	Oct-08			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA				
Profesional para Servicios de Selección	Fomento Empresarial				
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
El Profesional para Selección de Personal es el encargado de prestar el servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal, garantizando excelentes resultados a los clientes y teniendo en cuenta la Misión y la Visión del Centro CREE - Caj					
DETALLE DE FUNCIONES					
	D	S	Q	M	
Ejecutar el servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal a las empresas que lo soliciten, teniendo en cuenta todas sus etapas.	X				
Atender y dar solución a las inquietudes, quejas y reclamos de los clientes.	X				
Realizar informes de gestión.			X		
Realizar un cronograma de trabajo.				X	
Presentar informes de gestión al Profesional para Servicios de Selección del Centro CREE - Cajasán.			X		
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.	X				
PERFIL					
Educación: Título de formación universitaria en Psicología.					
Experiencia: Dos (2) años en el área de selección de personal.					
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.					
Habilidades, destrezas y valores: Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.					
RESPONSABILIDADES POR					
Equipos, muebles y materiales de trabajo otorgados para la ejecución de sus actividades.					
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo					
Tener un excelente desempeño, dando cumplimiento a los objetivos trazados.					
NIVEL DE ESFUERZO					
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.					
CONDICIONES AMBIENTALES					
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas					
RIESGOS					
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.					
OBSERVACIONES					
Ninguna					

Auxiliar para Servicios de Selección

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO CREE - CAJASAN



NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA						
Auxiliar para Servicios de Selección	1 de 1	Oct-08						
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA							
Profesional para Servicios de Selección	Fomento Empresarial							
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA							
DESCRIPCIÓN GENERAL								
El Auxiliar para Servicios de Selección de Personal sera el encargado de interactuar con la base de datos y colobarar en las actividades diarias del área se Servicios de Selección de Personal.								
DETALLE DE FUNCIONES					D	S	Q	M
Generar los informes de preselección de candidatos a los clientes.					X			
Generar el informe de vacantes.								X
Generar el informe estadístico.								X
Atender y dar solución a las inquietudes, quejas y reclamos de los clientes.					X			
Realizar un cronograma de trabajo.								X
Dar apoyo a las actividades diarias de los Servicios de Selección.					X			
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.					X			
PERFIL								
Educación: Tecnólogo en Sistemas o afines.								
Experiencia: Dos (2) años en el manejo de bases de datos.								
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.								
Habilidades, destrezas y valores: Trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.								
RESPONSABILIDADES POR								
Equipos, muebles y materiales de trabajo otorgados para la ejecución de sus actividades.								
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo.								
Tener un excelente desempeño.								
NIVEL DE ESFUERZO								
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.								
CONDICIONES AMBIENTALES								
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas								
RIESGOS								
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.								
OBSERVACIONES								
Ninguna								

Profesional para Servicios de Capacitación

**MANUAL DE FUNCIONES
CENTRO CREE - CAJASAN**



NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA						
Profesional para Servicios de Capacitación	1 de 1	Oct-08						
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA							
Coordinador Centro CREE - Cajasán	Fomento Empresarial							
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA							
Gestor 1 para Servicios de Capacitación, Gestor 2 para Servicios de Capacitación,	2							
DESCRIPCIÓN GENERAL								
El Profesional para Servicios de Capacitación es el encargado de liderar los servicios de capacitación en el Centro CREE - Cajasán, siempre teniendo en cuenta los objetivos del Centro y buscando su crecimiento.								
DETALLE DE FUNCIONES					D	S	Q	M
Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con los servicios de capacitación que se prestan en el Centro - CREE Cajasán.					X			
Liderar y acompañar al equipo de trabajo de capacitación.					X			
Recepcionar y solucionar las quejas y reclamos que se presenten por el servicio del área de capacitación del Centro.					X			
Presentar informes de gestión al Coodinador del Centro CREE - Cajasán.							X	
Realizar un cronograma de trabajo.								X
Velar por cumplimiento del cronograma de trabajo del personal que conforma el equipo de programas de capacitación.					X			
Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que esten bajo su dependencia					X			
Realizar y analizar los informes de gestión en cuanto al servicio de Capacitación.							X	
Velar por el uso eficiente de los recursos proporcionados al área de servicios de capacitación.					X			
Brindar atención y asesoría al cliente.					X			
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.					X			
PERFIL								
Educación: Título de formación universitaria en Ingeniería Industrial o Adimistración de Empresas								
Experiencia: Dos (2) años en el área de Recursos Humanos.								
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.								
Habilidades, destrezas y valores: Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.								
RESPONSABILIDADES POR								
Equipos, muebles y materiales de trabajo que pertenezcan al área de Capacitación.								
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo								
Dirigir los recursos humanos y físicos del área de Capacitación hacia el cumplimiento de los objetivos.								
NIVEL DE ESFUERZO								
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.								
CONDICIONES AMBIENTALES								
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas								
RIESGOS								
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.								
OBSERVACIONES								
Ninguna								

Gestor 1 para Servicios de Capacitación

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO CREE - CAJASAN

NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA						
Gestor 1 para Servicios de Capacitación	1 de 1	Oct-08						
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA							
Profesional para Servicios de Capacitación	Fomento Empresarial							
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA							
DESCRIPCIÓN GENERAL								
El Gestor 1 para Servicios de Capacitación sera el encargado de formular planes de capacitación empresariales y organizar la logística necesaria para la ejecución de estos.								
DETALLE DE FUNCIONES					D	S	Q	M
Brindar atención y asesoría al cliente.					X			
Formular planes de capacitación empresariales.					X			
Organizar y gestinar los recursos necesarios para la ejecución de los planes de capacitación empresariales.								X
Realizar y sustentar el informe de gestión.							X	
Atender y dar solución a las inquietudes, quejas y reclamos de los clientes.					X			
Realizar un cronograma de trabajo.								X
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.					X			
PERFIL								
Educación: Título de formación universitaria en Ingeniería Industrial, Adimistración de Empresas o Psicología Organizacional.								
Experiencia: Dos (2) años en el área de Recursos Humanos y manejo de programas de capacitación								
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.								
Habilidades, destrezas y valores: Trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.								
RESPONSABILIDADES POR								
Equipos, muebles y materiales de trabajo otorgados para la ejecución de sus actividades.								
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo.								
Tener un excelente desempeño.								
NIVEL DE ESFUERZO								
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.								
CONDICIONES AMBIENTALES								
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas								
RIESGOS								
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.								
OBSERVACIONES								
Ninguna								

Gestor 2 para Servicios de Capacitación

**MANUAL DE FUNCIONES
CENTRO CREE - CAJASAN**

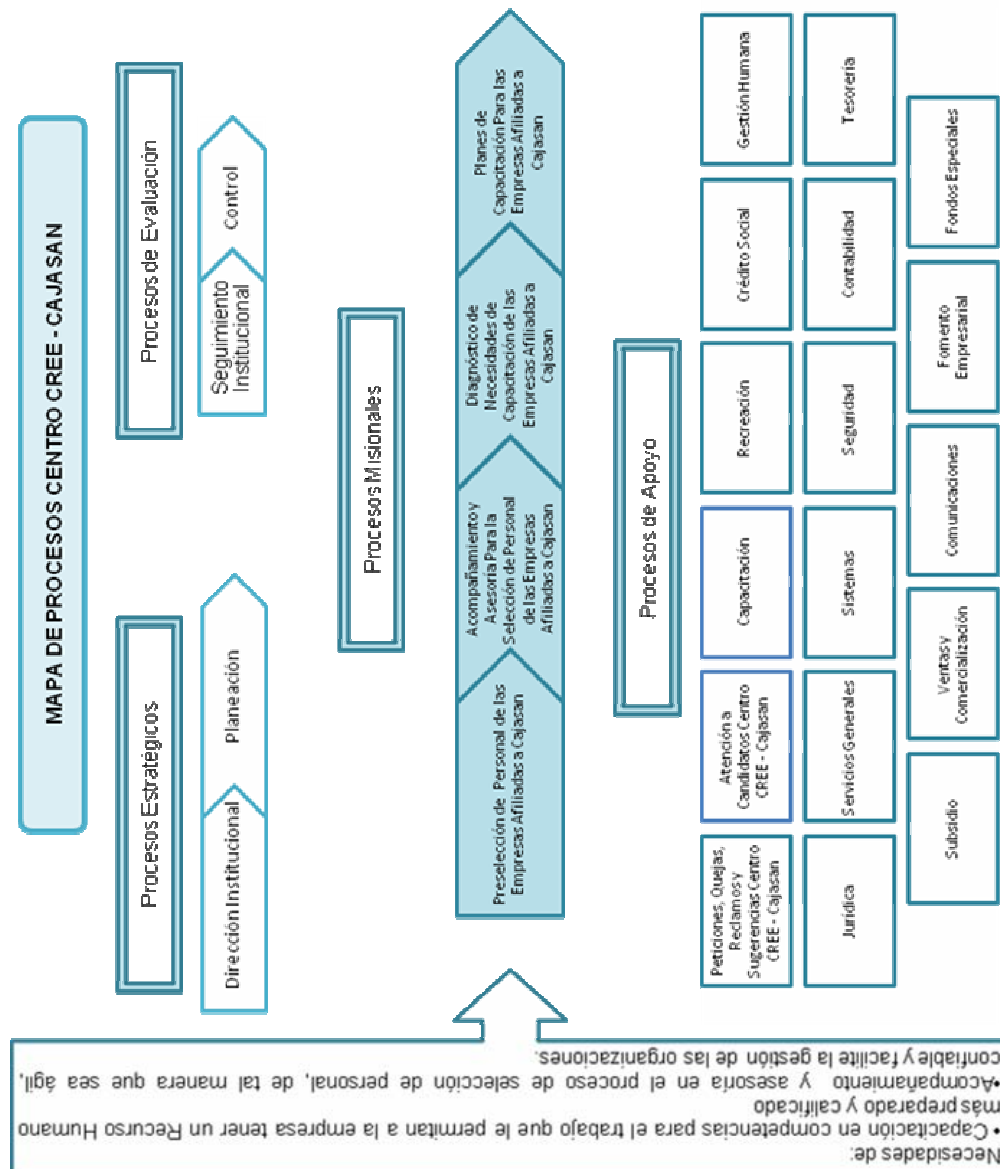


NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA	FECHA						
Gestor 2 para Servicios de Capacitación	1 de 1	Oct-08						
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ÁREA							
Profesional para Servicios de Capacitación	Fomento Empresarial							
CARGOS QUE SUPERVISA	NÚMERO TOTAL DE CARGOS QUE SUPERVISA							
DESCRIPCIÓN GENERAL								
El Gestor 2 para Servicios de Capacitación sera el encargado de formular planes de capacitación empresariales y organizar la logística necesaria para la ejecución de estos.								
DETALLE DE FUNCIONES					D	S	Q	M
Brindar atención y asesoría al cliente.					X			
Formular planes de capacitación empresariales.					X			
Organizar y gestinar los recursos necesarios para la ejecución de los planes de capacitación empresariales.								X
Realizar y sustentar el informe de gestión.							X	
Atender y dar solución a las inquietudes, quejas y reclamos de los clientes.					X			
Realizar un cronograma de trabajo.								X
Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo.					X			
PERFIL								
Educación: Título de formación universitaria en Ingeniería Industrial, Adimistración de Empresas o Psicología Organizacional.								
Experiencia: Dos (2) años en el área de Recursos Humanos y manejo de programas de capacitación								
Entrenamiento: De uno (1) a tres (3) meses.								
Habilidades, destrezas y valores: Trabajo en equipo, responsabilidad, organización, creatividad, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación personal, servicio al cliente.								
RESPONSABILIDADES POR								
Equipos, muebles y materiales de trabajo otorgados para la ejecución de sus actividades.								
Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo.								
Tener un excelente desempeño.								
NIVEL DE ESFUERZO								
No se requiere un alto grado de esfuerzo físico para la realización de las funciones del cargo.								
CONDICIONES AMBIENTALES								
En el desarrollo de las actividades no se presentan condiciones extremas								
RIESGOS								
La realización de las actividades no presentan condiciones de peligro.								
OBSERVACIONES								
Ninguna								

ANEXO G. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CENTRO CREE - CAJASAN

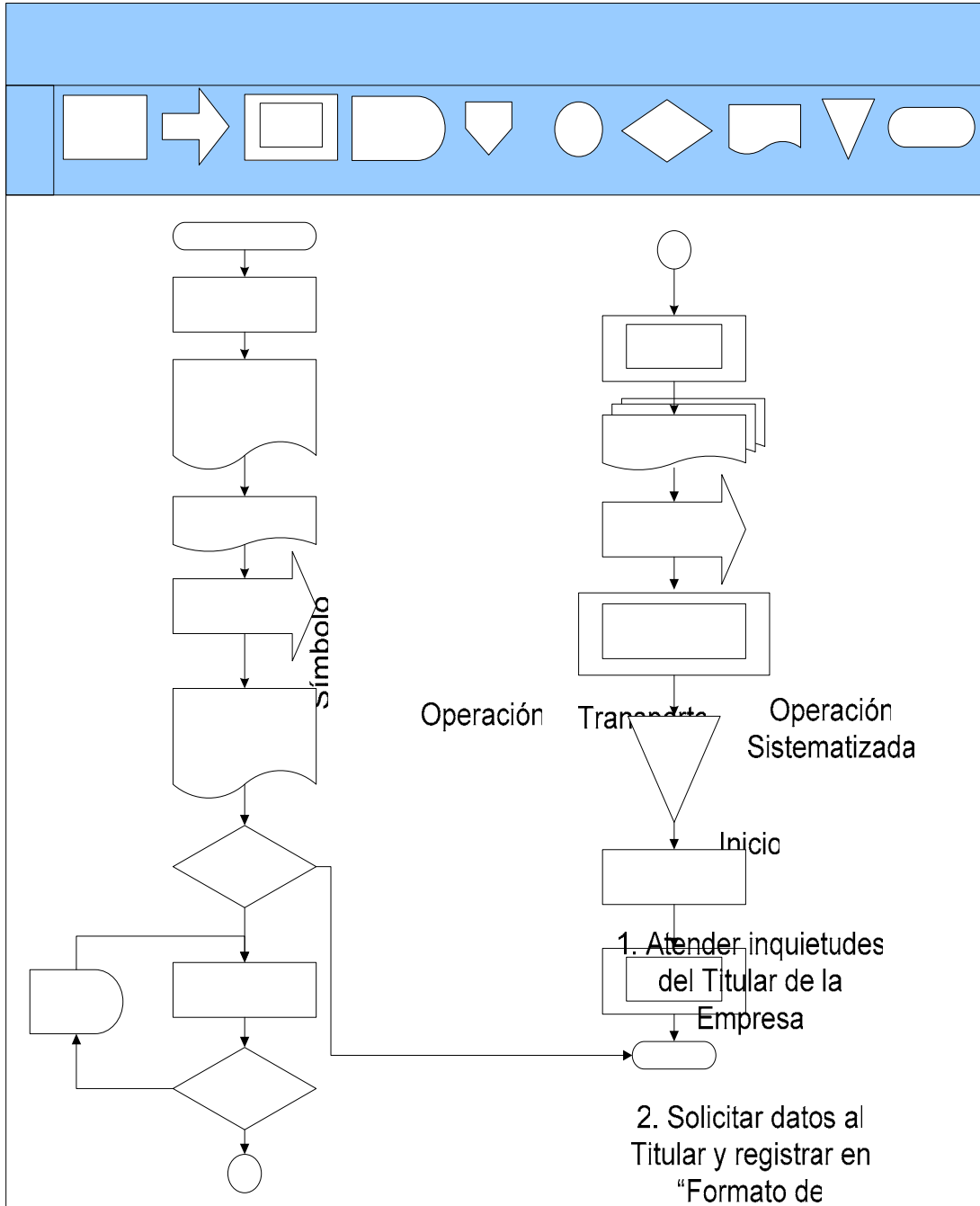
MAPA DE PROCESOS

- Servicios de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Diseño de Planes de Capacitación a corto, mediano y largo plazo.
- Servicios de Preselección de Personal y Acompañamiento y asesoría en el proceso de selección de personal, de tal manera que sea ágil, confiable y facilite la gestión de las organizaciones.



PROCEDIMIENTO PRESELECCIÓN DE PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO



DIAG
Pres

Espera

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Servicio de Preselección de Personal	Fecha:19/09/08 Página: 1/2
--	--	---

OBJETIVO
Asesorar al empresario en el proceso de preselección de personal
ALCANCE
Atender la solicitud del empresario y dar acceso a la base de datos del Centro CREE – Cajasan.
DEFINICIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Titular: Persona designada por la empresa para administrar la información emitida por el Centro CREE – Cajasan. • Candidato: Persona desempleada o con un empleo que no satisface completamente sus expectativas laborales. Se encuentran afiliadas al Centro CREE – Cajasan.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Atender las inquietudes del titular de la Empresa sobre el Servicio de selección de Personal.	Profesional Para Servicios de Selección	
2.	Solicitar los datos del titular de la empresa y registrar en el Formato de Solicitudes	Profesional Para Servicios de Selección	Formato de Solicitudes
3.	Ajustar Carta de Presentación con los datos de la Empresa-	Profesional Para Servicios de Selección	Formato de Solicitudes
4.	Enviar vía e-mail Carta de Presentación del Servicio de Selección de Personal	Profesional Para Servicios de Selección	Carta de Presentación del Servicio de Selección
5.	Confirmar la solicitud del servicio y registrar en el “Formato de Solicitudes”	Profesional Para Servicios de Selección	Formato de Solicitudes
6.	Recepción consignación bancaria y confirmar la consignación con el banco.	Profesional Para Servicios de Selección	Consignación Bancaria.
7.	Generar código PIN en la base de datos.	Auxiliar Para Servicios de Selección	Código PIN
8.	Realizar factura de venta por el Servicio de Selección de Personal	Profesional Para Servicios Selección	Factura de Venta
9.	Enviar vía por correspondencia el Código PIN y copia de la Factura de venta.	Profesional Para Servicios de Selección	Código PIN y Factura de Venta
10.	Generar la “Informe de Preselección de Candidatos”	Auxiliar Para Servicios de Selección	Informe de Preselección de Personal
11.	Guardar en Carpeta Informes de Preselección ubicada en C:\Escritorio\ServiciodePreselección	Auxiliar Para Servicios de Selección	Informe de Preselección de Personal

	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-SEL-01 Versión:1.0
---	------------------------------	---

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Servicio de Preselección de Personal	Fecha: 19/09/08 Página: 1/2
--	--	--

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
12.	Llamar a la Empresa indagar sobre la contratación y registrar la persona la información del candidato vinculado	Auxiliar Para Servicios de Selección	Informe de Preselección de Personal
13.	Actualizar la Base de Datos con la nueva condición del candidato.	Auxiliar Para Servicios de Selección	



Centro CREE – Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



Bucaramanga, mes/día/año

Doctor (a)

Nombre del Titular de la Empresa

Cargo

Empresa

Ciudad

Asunto: Información Servicios de Selección de Personal Centro CREE - Cajasan

Cordial saludo Dr. (a) **Apellido del titular**

Es grato contar con su confianza en nuestra Caja de Compensación Familiar Cajasan y desde hoy en la familia CREE – Cajasan, por tal razón el Centro dispone para usted y su empresa de toda la infraestructura y talento humano en pro del mejoramiento de un proceso vital en el desarrollo de toda empresa como lo es la “Selección de Personal”.

Nuestro Servicio de Selección de Personal se divide en tres (3) fases:

- **Fase I:** Consiste en elegir por medio de nuestra base de datos, un grupo de candidatos que cumplan con los requerimientos necesarios para cubrir el cargo vacante que en este momento haya en la empresa.
- **Fase II:** Se fundamenta en la aplicación de Pruebas Psicotécnicas por parte de nuestra Psicóloga, la realización de una entrevista y la confirmación de las referencias laborales y personales para identificar los valores, virtudes y habilidades de los candidatos. En esta fase se identifican los candidatos óptimos para cubrir la vacante.
- **Fase III:** en esta fase se coordinará con la empresa y los candidatos óptimos una entrevista y prueba técnica para encontrar la persona idónea que cubrirá el cargo vacante.

El Centro CREE – Cajasan, ha organizado el servicio de selección de personal en dos paquetes, uno de Preselección de Personal (Fase I) y otro de Asesoría y Acompañamiento Para la Selección de Personal (Fase I, II y III). Para adquirir cualquiera de estos servicios, usted deberá confirmar por medio de un correo electrónico a la dirección: seleccionpersonal@cajasan.com el paquete que desea adquirir y debe adjuntar los datos básicos de su empresa (Nombre, Nit, teléfono, e-mail, dirección, etc) e incluir un número de fax autorizado para iniciar el intercambio de información.

Al confirmar la solicitud del tipo de servicio que desea adquirir, usted podrá consignar en el **NOMBRE DEL BANCO** la suma de **xxxxxxx**, por el valor del servicio de preselección o **XXXXX** por el servicio de asesoría y acompañamiento. La consignación se deberá enviar al fax No. **Xxxxxxxx**, la factura de compra del servicio y el PIN de acceso a la base de datos del Centro CREE – Cajasan, serán enviados al fax autorizado.


Con el PIN de acceso usted podrá ingresar al Portal Laboral, que se encuentra en la página Web de Cajasan www.cajasan.com.co e inscribirse en el sistema. En el portal usted deberá diligenciar la Solicitud Empresarial donde consignará toda la información de la vacante.

Nuevamente, reiteramos el agrado que sentimos al trabajar con ustedes apoyarlos en el proceso de preselección de su personal. Cualquier duda o información adicional, puede comunicarse con el Centro CREE – Cajasan en PBX: 6434444 Ext. 4482.

Atentamente,


Nombre del Coordinador Centro CREE – Cajasan
Coordinador Centro CREE – Cajasan

F-SEL-002

	Centro CREE - Cajasán Código PIN Empresarial
Solicitud No.	
Empresa:	
NIT	
Titular	
Teléfono	
PIN*	

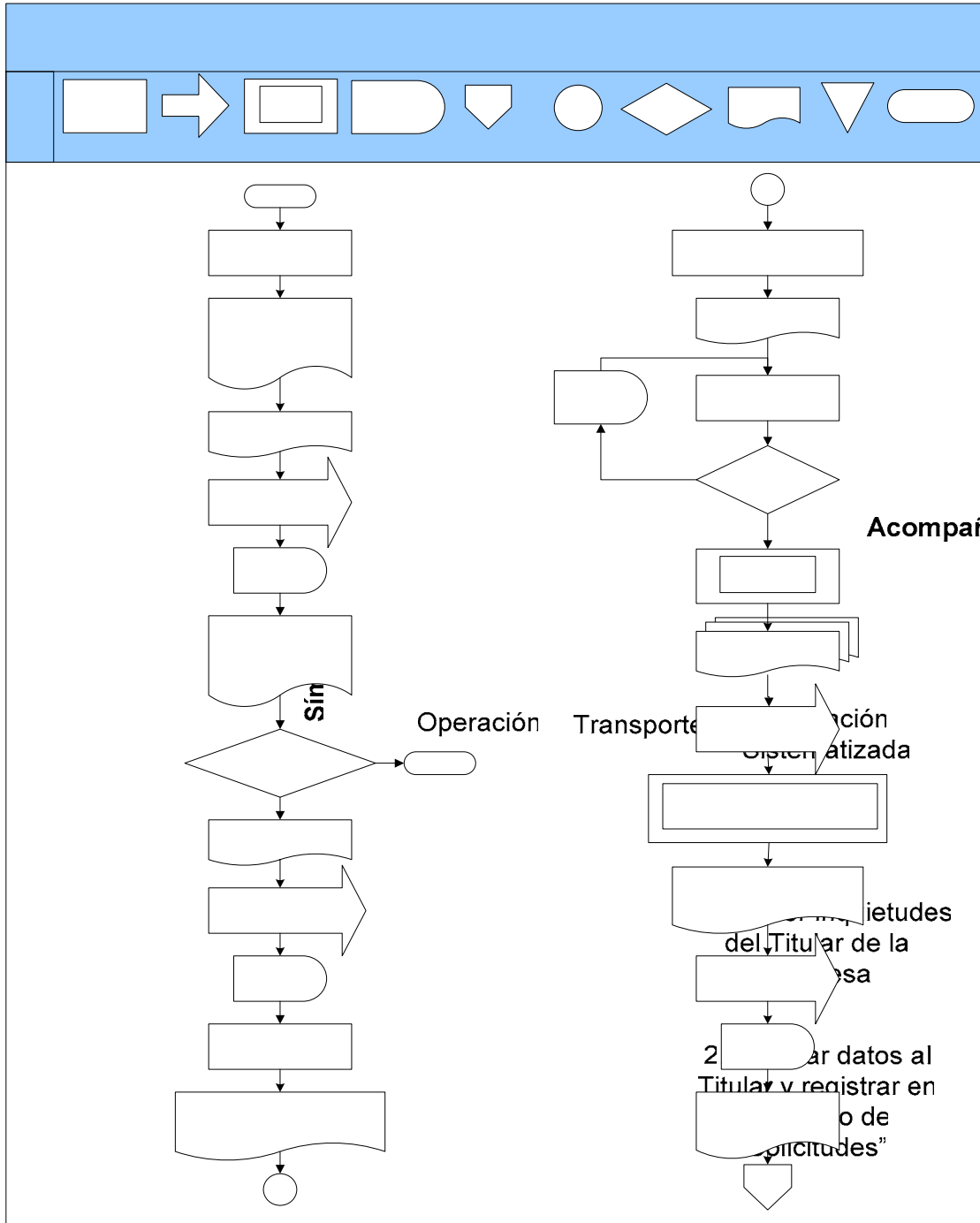
* Único e intransferible para cada empresa

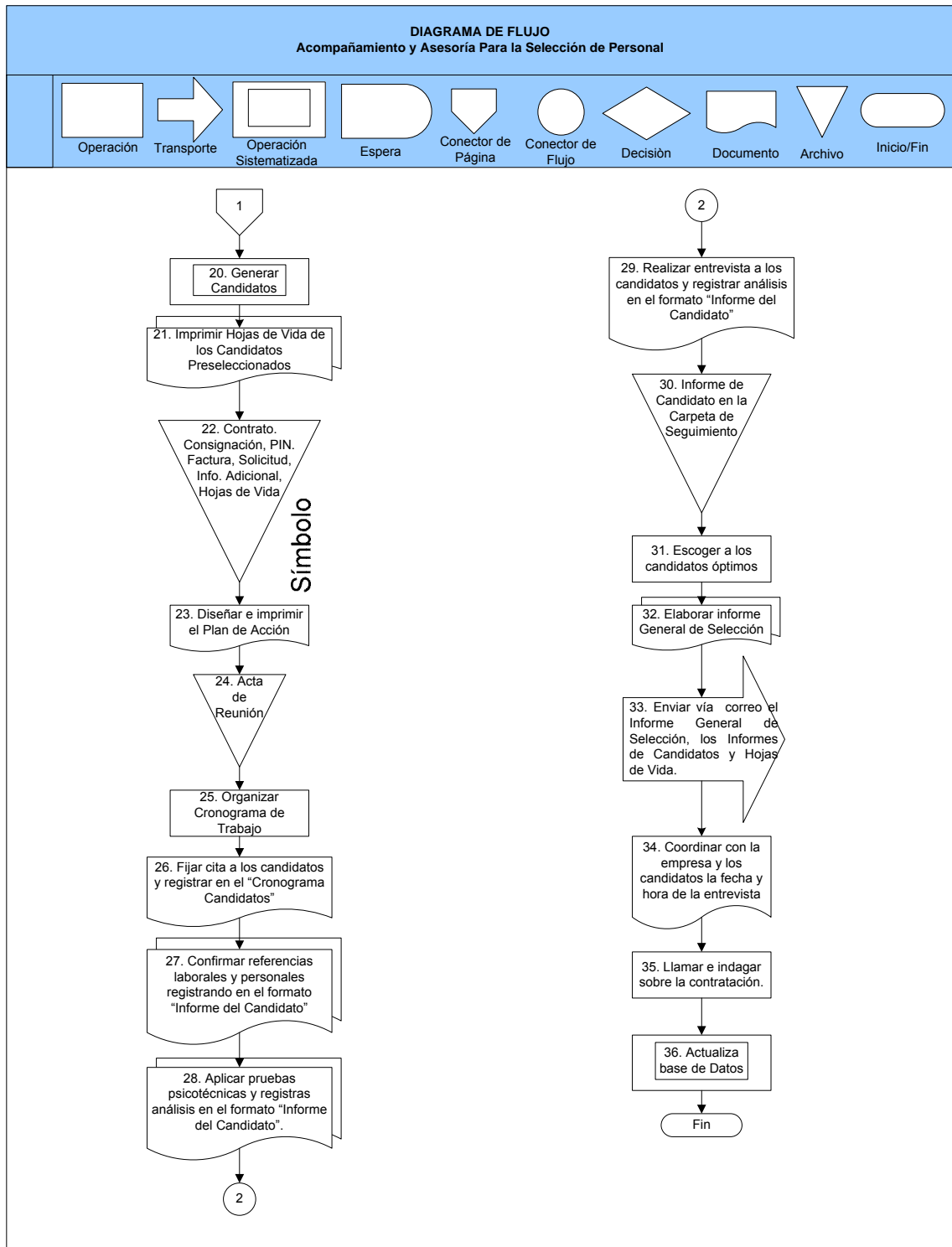
F-SEL-003


	NIT 890.200.106-1 RESPONSABLE IVA - REGIMEN COMUN GRAN CONTRIBUYENTE AGENTE RETENEDOR IVA AUTORETENEDORES DE INGRESOS FINANCIEROS	FACTURA CAMBIARIA DE COMPRAVENTA No.				
	CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO <input type="checkbox"/>	AUTORIZACION FACTURACION RESOLUCION DIAN 040000086485 DEL 23/ENE/2007 DESDE A07 - 1 HASTA A07 - 10000				
CRA. 27 No. 510-078 CONMUTADOR 6434444 - FAX 6470365 - APARTADO AÉREO 1052 - BUCARAMANGA www.cajasán.com						
SERVICIO	PLAZA	FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO	DOCUMENTO REFERENCIA	NUMERO FACTURA	
CLIENTE			NIT <input type="checkbox"/> C.C. <input type="checkbox"/>		CATEGORIA	
DIRECCION			MUNICIPIO		TELEFONO	
USUARIO			NIT <input type="checkbox"/> C.C. <input type="checkbox"/>		TELEFONO	
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	% IVA	VR. IVA	VALOR TOTAL
<p>Esta Factura causa intereses por mora a partir de la fecha de vencimiento. El estado de esta factura sera reportado a las centrales de riesgo.</p> <p>Esta Factura se asimila en todos sus efectos a una LETRA DE CAMBIO (Art. 774 del Código del Comercio). La Ley 142/94 en su artículo 130 y el artículo 17 del Decreto Reglamentario 1001 de 1997.</p> <p>Según Artículo 731 del Código del Comercio, todo cheque devuelto paga el 20% de sancion</p> <p>Sujetos a retención en la fuente sólo por ingresos de mercadeo.</p>						
Son:		FIRMA Y SELLO RESPONSABLE DE CAJASAN		FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE		
OBSERVACIONES:		ELABORO		He recibido real y materialmente las mercancías y los servicios antes descritos.		

PROCEDIMIENTO ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO





	CENTRO CREE – CAJASAN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	Código: P-SEL-02 Versión:1.0 Fecha:19/09/08 Página: 1/4
---	---	--

OBJETIVO
Acompañar y asesorar a la empresa en el proceso de selección de personal
ALCANCE
Inicia con la atención de la solicitud del empresario y culmina con la selección de los candidatos óptimos.
DEFINICIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Titular: Persona designada por la empresa para administrar la información emitida por el Centro CREE – Ca • Candidatos Óptimos: Personas que superaron la FASE I y II del Servicio de Selección de Personal.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Atender las inquietudes del titular de la Empresa sobre los Servicios de Selección de Personal.	Profesional Para Servicios de Selección	
2	Solicitar los datos del titular de la empresa y registrar en el “Formato de Solicitudes”.	Profesional Para Servicios de Selección	Formato de Solicitudes
3	Ajustar “Carta de Presentación del Servicio de Selección de Personal”	Profesional Para Servicios de Selección	Carta de Presentación del Servicio de Selección
4	Enviar vía correo Carta de Presentación del Servicio de Selección de Personal	Profesional Para Servicios de Selección	Carta de Presentación del Servicio de Selección
5	Confirmar la solicitud del Servicio de Selección	Profesional Para Servicios de Selección	Formato de Solicitudes
6	Ajustar Borrador del Contrato Empresarial	Profesional Para Servicios de Selección	Formato Borrador del Contrato Empresarial
7	Enviar vía correo el Borrador del Contrato Empresarial a la Empresa.	Profesional Para Servicios de Selección	Formato Borrador del Contrato Empresarial
8	Recibir Borrador del Contrato	Profesional Para Servicios de Selección	Formato Borrador Contrato Empresarial

	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-SEL-02 Versión:1.0
---	------------------------------	---

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	Fecha: 19/09/08 Página: 2/4
--	---	--

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
9	Analizar y corregir el Borrador del Contrato Empresarial con las especificaciones de la Empresa	Profesional Para Servicios de Selección, Coordinador Centro CREE – Cajasan y Funcionario Asignado USC Jurídica.	Contrato Empresarial
10	Coordinar con la Empresa la formalización del Contrato Empresarial.	Profesional Para Servicios de Selección	
11.	Formalizar el Contrato	Profesional Para Servicios de Selección	Contrato
12.	Recepción consignación bancaria y confirmar con el banco.	Profesional Para Servicios de Selección	Consignación Bancaria.
13.	Generar Código PIN en la base de datos.	Auxiliar Para Servicios de Selección	Código PIN
14.	Realizar factura de venta por el Servicio de Selección de Personal	Profesional Para Servicios Selección	Factura de Venta
15	Enviar por correspondencia el Código PIN y copia de la Factura de venta.	Profesional Para Servicios de Selección	Código PIN y Factura de Venta
16.	Generar la “Solicitud Empresarial de Vacantes” diligenciada por la Empresa	Auxiliar Para Servicios de Selección	Solicitud Empresarial de Vacantes
17	Imprimir la “Solicitud Empresarial de Vacantes” de la base de datos con la información ingresada por la empresa.	Auxiliar Para Servicios de Selección	Formato de Solicitud Empresarial de Vacantes
18	Enviar formato “Información Adicional Vacante vía e-mail al titular de la empresa.	Profesional Para Servicios Selección	Formato “Información Adicional Vacante”.
19.	Recibir formato “Información Adicional Vacante” diligenciado por la empresa e imprimirlo.	Profesional Para Servicios Selección	Información Adicional Vacante
20.	Generar los candidatos que cumplan con los requerimientos de la Solicitud Empresarial de Vacantes.	Auxiliar Para Servicios de Selección	
21.	Imprimir las Hojas de Vida de los candidatos preseleccionados.	Auxiliar Para Servicios de Selección	Formato Hoja de Vida Candidatos

	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-SEL-02 Versión: 1.0
---	------------------------------	--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	Fecha: 19/09/08 Página: 3/4
--	---	--

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
22	Abrir Carpeta de Seguimiento Empresarial (física) incluyendo Contrato, Consignación Bancaria, PIN, Factura, Solicitud Empresarial Vacantes, Información Adicional Vacante y Hojas de Vida.	Auxiliar Para Servicios de Selección	Contrato, PIN, Consignación Bancaria, Factura, Solicitud Empresarial, Información Adicional Vacante y Hojas de Vida.
23.	Diseñar e imprimir el Plan de acción	Coordinador Centro CREE-Cajasan, Profesional Para Selección de Personal y Profesional Para Servicios de Selección	Acta de reunión.
24	Anexar una copia del Acta de Reunión a la Carpeta de Seguimiento Empresarial.	Profesional Para Selección de Personal, Auxiliar Para Servicios de Selección	Acta de reunión.
25.	Organizar Cronograma de Trabajo.	Profesional Para Selección de Personal, Auxiliar Para Servicios de Selección	
26.	Fijar cita a los candidatos	Auxiliar Para Servicios de Selección	Cronograma de Candidatos
27.	Confirmar referencias personales y laborales (llamar Jefe Directo) registrando en el formato "informe del Candidato"	Auxiliar Para Selección de Personal	Informe del Candidato
28.	Aplicar Pruebas Psicotécnicas a los candidatos y registrar análisis en el formato "Informe del Candidato".	Profesional Para Selección de Personal	Pruebas Psicotécnicas e Informe del Candidato
29	Realizar entrevista a los candidatos y registrar análisis en el formato "Informe del Candidato".	Profesional Para Selección de Personal	Informe del Candidato

	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-SEL-02 Versión: 1.0
---	------------------------------	--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Servicio de Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	Fecha: 19/09/08 Página: 4/4
--	---	--

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
30	Anexar en la carpeta de seguimiento el informe de cada candidato.	Auxiliar Para Selección de Personal	Informe del Candidato
31.	Escoger a los candidatos óptimos para ocupar la vacante.	Profesional Para Selección de Personal	
32.	Elaborar el Informe General de Selección de Candidatos.	Profesional Para Selección de Personal	Informe General de Selección de Candidatos
33	Enviar vía correo el Informe General de Selección de Candidatos, Informes de candidatos y las Hojas de Vida de los Candidatos. Anexar en la Carpeta de Seguimiento una copia.	Auxiliar Para Selección de Personal	Informe General de Selección de Candidatos, Informe de Candidatos y Hojas de Vida
34.	Coordinar con la Empresa y los candidatos un cronograma de Trabajo para realizar las entrevistas y pruebas técnicas a los candidatos óptimos si es necesario.	Auxiliar Para Selección de Personal	Cronograma de Candidatos
35.	Llamar a la Empresa indagar sobre la contratación	Auxiliar Para Selección de Personal	Informe General de Selección de Candidatos
36.	Actualizar la Base de datos con la nueva condición del candidato	Auxiliar Para Servicios de Selección	



Centro CREE – Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



Bucaramanga, mes/día/año

Doctor (a)

Nombre del Titular de la Empresa

Cargo

Empresa

Ciudad

Asunto: Información Servicios de Selección de Personal Centro CREE - Cajasan

Cordial saludo Dr. (a) **Apellido del titular**

Es grato contar con su confianza en nuestra Caja de Compensación Familiar Cajasan y desde hoy en la familia CREE – Cajasan, por tal razón el Centro dispone para usted y su empresa de toda la infraestructura y talento humano en pro del mejoramiento de un proceso vital en el desarrollo de toda empresa como lo es la “Selección de Personal”.

Nuestro Servicio de Selección de Personal se divide en tres (3) fases:

- **Fase I:** Consiste en elegir por medio de nuestra base de datos, un grupo de candidatos que cumplan con los requerimientos necesarios para cubrir el cargo vacante que en este momento haya en la empresa.
- **Fase II:** Se fundamenta en la aplicación de Pruebas Psicotécnicas por parte de nuestra Psicóloga, la realización de una entrevista y la confirmación de las referencias laborales y personales para identificar los valores, virtudes y habilidades de los candidatos. En esta fase se identifican los candidatos óptimos para cubrir la vacante.
- **Fase III:** en esta fase se coordinará con la empresa y los candidatos óptimos una entrevista y prueba técnica para encontrar la persona idónea que cubrirá el cargo vacante.

El Centro CREE – Cajasan, ha organizado el servicio de selección de personal en dos paquetes, uno de Preselección de Personal (Fase I) y otro de Asesoría y Acompañamiento Para la Selección de Personal (Fase I, II y III). Para adquirir cualquiera de estos servicios, usted deberá confirmar por medio de un correo electrónico a la dirección: seleccionpersonal@cajasan.com el paquete que desea adquirir y debe adjuntar los datos básicos de su empresa (Nombre, Nit, teléfono, e-mail, dirección, etc) e incluir un número de fax autorizado para iniciar el intercambio de información.

Al confirmar la solicitud del tipo de servicio que desea adquirir, usted podrá consignar en el **NOMBRE DEL BANCO** la suma de **xxxxxx**, por el valor del servicio de preselección o **XXXXX** por el servicio de asesoría y acompañamiento. La consignación se deberá enviar al fax No. **Xxxxxxxx**, la factura de compra del servicio y el PIN de acceso a la base de datos del Centro CREE – Cajasan, serán enviados al fax autorizado.

Con el PIN de acceso usted podrá ingresar al Portal Laboral, que se encuentra en la página Web de Cajasan www.cajasan.com.co e inscribirse en el sistema. En el portal usted deberá diligenciar la Solicitud Empresarial donde consignará toda la información de la vacante.

Nuevamente, reiteramos el agrado que sentimos al trabajar con ustedes apoyarlos en el proceso de preselección de su personal. Cualquier duda o información adicional, puede comunicarse con el Centro CREE – Cajasan en PBX: 6434444 Ext. 4482.

Atentamente,

Nombre del Coordinador Centro CREE – Cajasan
Coordinador Centro CREE – Cajasan

F-SEL-002


CONTRATO SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA SELECCIÓN DE PERSONAL CELEBRADO ENTRE NOMBRE DE LA EMPRESA Y LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN

Entre los suscritos a saber CESAR AUGUSTO GUEVARA BELTRÁN, mayor de edad, vecino de Bucaramanga, identificado con la cédula de ciudadanía número 91.247.007 expedida en Bucaramanga, obrando en calidad de Representante Legal de la CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN, con NIT 890.200.106-1, que en adelante se llamará CAJASAN y **NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL**, mayor de edad y vecino de Bucaramanga, identificado con la cédula de ciudadanía número **XXXXX** expedida en **XXXXXXXXXX**, obrando en calidad de Representante Legal de **NOMBRE DE LA EMPRESA**, con NIT **XXXXXXXXX**, que en adelante se llamará LA EMPRESA, hemos acordado suscribir este contrato, en cumplimiento de los siguientes términos: Justificación: Las acciones orientadas hacia EL ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA DE LA EMPRESA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, con un manejo adecuado de la información para el seguimiento y evaluación de los resultados. En este sentido se considera fundamental la cooperación interinstitucional que permita una eficiente utilización de los recursos físicos y humanos existentes para el logro de un buen proceso de selección. Que CAJASAN se compromete por medio del CENTRO DE REFERENCIA PARA EL EMPLEO Y EL EMPRENDIMIENTO, CREE – CAJASAN, que en adelante se llamará CENTRO CREE – CAJASAN a contar con la infraestructura y personal competente necesario para desarrollar el presente contrato bajo las siguientes cláusulas: **CLÁUSULA PRIMERA: Objetivo**: Realizar un proceso de selección de personal que comprenda la FASE I, II y III. **CLÁUSULA SEGUNDA: Duración**: El proceso de selección del personal tendrá una duración máximo de 15 días. **CLÁUSULA TERCERA: Obligaciones de LA EMPRESA**: a) Facilitar toda la información relacionada con el cargo vacante existente. b) Informar a CAJASAN cualquier falla que se pueda presentar con un funcionario del CENTRO CREE - CAJASAN. c) Deberá diligenciar por medio de la página Web www.cajasan.com la Solicitud Empresarial de Vacantes. d) Realizar la evaluación del servicio ofrecido por el CENTRO CREE – CAJASAN. e) Realizar la entrevista final y de ser necesario una prueba técnica laboral. f) Informar al CENTRO CREE – CAJASAN el candidato óptimo vinculado. **CLÁUSULA CUARTA: Obligaciones del CENTRO CREE – CAJASAN**: a) Desarrollar la FASE I utilizando la base de datos del CENTRO CREE – CAJASAN como una herramienta de gestión para la preselección de candidatos teniendo en cuenta la Solicitud Empresarial de Vacantes. b) Desarrollar la FASE II aplicando pruebas psicotécnicas, realizando una entrevista, verificando referencias laborales y personales, todo esto con el propósito de identificar los valores, habilidades y aptitudes de los candidatos. c) Desarrollar la FASE III coordinando con LA EMPRESA la realización de una entrevista y prueba laboral para definir la persona idónea para ocupar la vacante. d) Hacer seguimiento al desempeño de los funcionarios del CENTRO CREE – CAJASAN, teniendo en cuenta la evaluación del Servicio realizada por LA EMPRESA. e) Suministrar a LA EMPRESA el Informe de Candidatos Óptimos. f) Atender las sugerencias que haga LA EMPRESA, tendientes a mejorar el Servicio de Acompañamiento y Asesoría Para la Selección de Personal. **CLÁUSULA QUINTA: Causales de Terminación**: El presente contrato termina en forma regular cuando se configure una de las siguientes causales: a) La ejecución total del objeto del contrato. b) El cumplimiento del plazo estipulado. c) Por mutuo acuerdo entre las partes. d) Incumplimiento de alguna de las cláusulas del presente contrato. **CLÁUSULA SEXTA: Sanciones Para Cajasan**: El incumplimiento una de las cláusulas del presente contrato por parte del CENTRO CREE - CAJASAN genera la devolución de la totalidad del dinero consignado por LA EMPRESA. **CLÁUSULA SEPTIMA: Sanciones Para LA EMPRESA**: El incumplimiento de una de las cláusulas del presente contrato por parte de LA EMPRESA genera la **NO** devolución del dinero depositado para la generación del servicio. **CLÁUSULA OCTAVA: Confidencialidad**: Información confidencial significa: cualquier información técnica o estratégica y cualquier información relacionada con las operaciones de negocios presentes y futuras de la EMPRESA y/o relacionadas con su estructura organizacional, bien sea que dicha información sea escrita, oral o visual de la que tenga conocimiento el funcionario del CENTRO CREE – CAJASAN por cualquier medio y por cualquier circunstancia en virtud de la ejecución del presente contrato de prestación de servicios o que les sea suministrada por cualquiera de los funcionarios de LA EMPRESA o por asesores externos de la misma **CLÁUSULA NOVENA: Forma de Pago**: La facturación del Servicio de Acompañamiento y Asesoría Para la Selección del Personal se realizará de forma anticipada, para tal fin LA EMPRESA consignará en la Cuenta de Recaudo No. **XXXXXXXXXX** del Banco **NOMBRE DEL BANCO** la suma **XXXX**. **CLÁUSULA DÉCIMA: El Perfeccionamiento**: El presente contrato para su perfeccionamiento requiere de la suscripción de las partes. Para constancia se firma en Bucaramanga a los **XX** días del mes de **xxxxxx** del año **xxxx**.

CESAR AUGUSTO GUEVARA BELTRÁN
C.C. 91.247.007 de Bucaramanga
Representante Legal de CAJASAN


**NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL
DE LA EMPRESA**
C.C. **xxxxx** de **XXXXXXXXXX**
Representante Legal de **Nombre de la Empresa**


F-SEL-003

	Centro CREE - Cajasán Código PIN Empresarial
Solicitud No.	
Empresa:	
NIT	
Titular	
Teléfono	
PIN*	

* Único e intransferible para cada empresa

F-SEL-003

	NIT 890.200.106-1 RESPONSABLE IVA - REGIMEN COMUN GRAN CONTRIBUYENTE AGENTE RETENEDOR IVA AUTORETENEDORES DE INGRESOS FINANCIEROS	FACTURA CAMBIARIA DE COMPRAVENTA No.				
	CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO <input type="checkbox"/>	AUTORIZACION FACTURACION RESOLUCION DIAN 040000086485 DEL 23/ENE/2007 DESDE A07 - 1 HASTA A07- 10000				
<small>CRA. 27 No. 510-078 CONMUTADOR 6434444 - FAX 6470365 - APARTADO AÉREO 1052 - BUCARAMANGA www.cajasán.com</small>						
SERVICIO	PLAZA	FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO	DOCUMENTO REFERENCIA	NUMERO FACTURA	
CLIENTE			NIT C.C. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		CATEGORIA	
DIRECCION			MUNICIPIO		TELEFONO	
USUARIO			NIT C.C. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		TELEFONO	
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	% IVA	VR. IVA	VALOR TOTAL
Esta Factura causa intereses por mora a partir de la fecha de vencimiento. El estado de esta factura sera reportado a las centrales de riesgo. Esta Factura se asimila en todos sus efectos a una LETRA DE CAMBIO (Art. 774 del Código del Comercio). La Ley 142/94 en su artículo 130 y el artículo 17 del Decreto Reglamentario 1001 de 1997. Según Artículo 731 del Código del Comercio, todo cheque devuelto paga el 20% de sancion Sujetos a retencion en la fuente sólo por ingresos de mercadeo.						
OBSERVACIONES:		FIRMA Y SELLO RESPONSABLE DE CAJASAN		FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE		
		ELABORO		He recibido real y materialmente las mercancías y los servicios antes descritos.		



CENTRO CREE - CAJASAN
SOLICITUD EMPRESARIAL

DATOS DE LA EMPRESA

Razón Social	Sector
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
NIT	Dirección
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Teléfono	Fax
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Departamento	Ciudad
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

Página Web

Descripción de la Empresa

DATOS DE LA SOLICITUD

Departamento	Ciudad
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Área de Desempeño	Cargo Ofrecido
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Vacantes	Sexo Requerido
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>


Funciones


Experiencia Laboral	Tipo de Trabajo
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Disponibilidad	Salario Ofrecido
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

Valores

Formación Académica

Idioma	Debe Manejar
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Tipo de Licencia de Conducción	Vehículo Propio
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

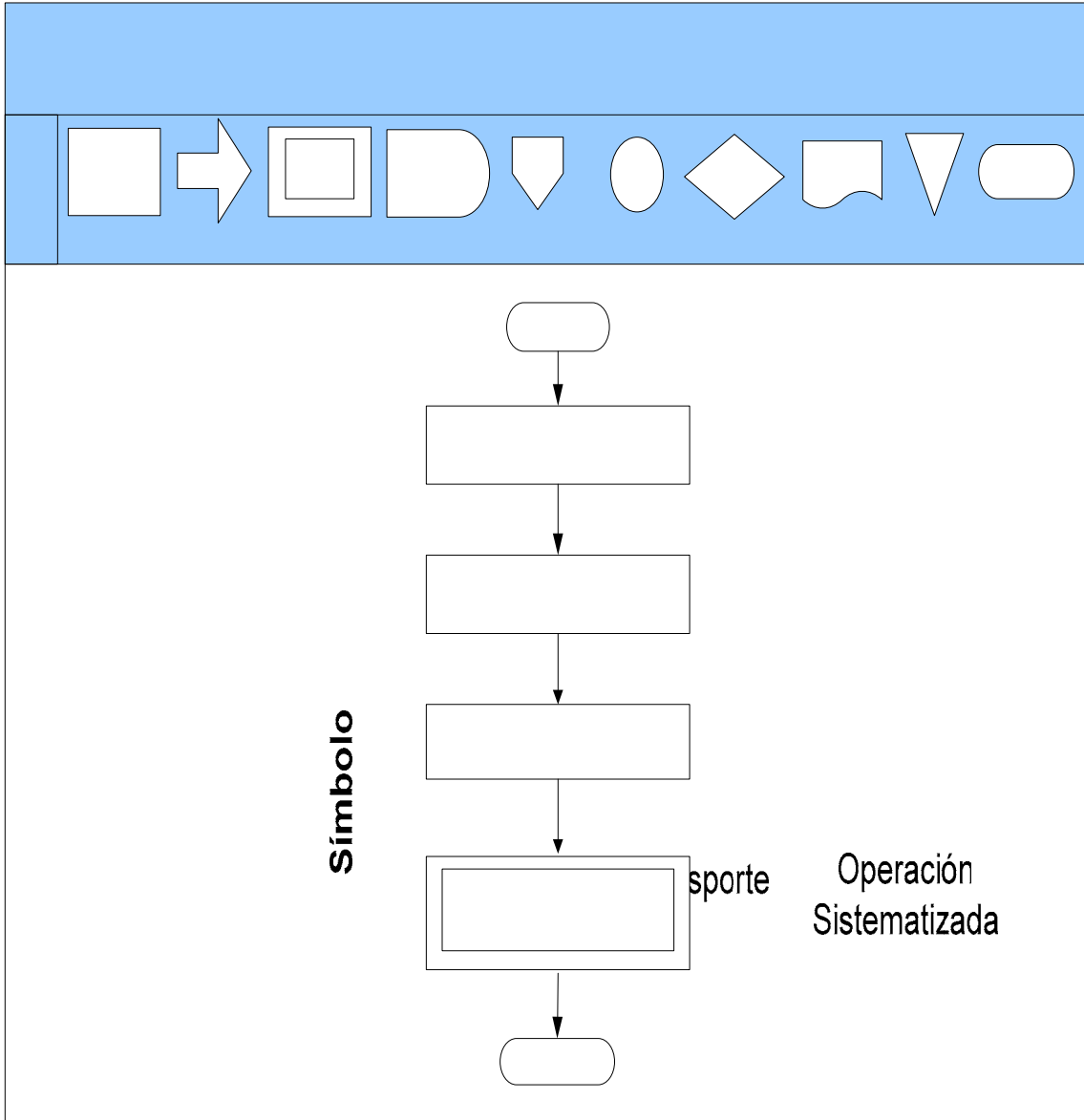
		CENTRO CREE - CAJASAN HOJA DE VIDA				
DATOS BÁSICOS						
Nombre		Apellidos				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Fecha de Nacimiento		Lugar de Nacimiento				
Día	Mes	Año	<input type="text"/>			
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Tipo de Documento		Sexo				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Dirección		Teléfono				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Celular		Departamento de Residencia				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Ciudad de Residencia		Estado Civil				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Personas a Cargo		Sueldo Pretendido				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
¿Sabe Manejar?		Categoría Licencia Conducción				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Vehículo Propio		Tipo de Trabajo				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
¿Puede Viajar?		¿Dónde le Gustaría Trabajar?				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
Disponibilidad		¿Sector Industrial en el que Trabajaría?				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
¿Área de la Empresa en la que Trabajaría?		¿Cargo al que Desea Aspirar?				
<input type="text"/>		<input type="text"/>				
INFORMACIÓN ACADÉMICA						
Educación Formal						
Nivel	Institución	Título	Fecha de Inicio	Fecha Final		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Educación Informal						
Institución	Título	Fecha de Inicio	Fecha Final			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Idioma						
Idioma	Escritura	Lectura	Pronunciación			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
INFORMACIÓN LABORAL						
Experiencia Laboral						
Empresa	Cargo	Salario	Logros	Fecha de Inicio	Fecha de Retiro	Años de Experiencia
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Referencias Laborales						
Nombre Completo	Cargo	Dependencia	Empresa	Teléfono		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
INFORMACIÓN PERSONAL						
Referencias Personales						
Nombre Completo	Parentesco	Teléfono	Dirección			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Valores						
<input type="text"/>						
Perfil						
<input type="text"/>						

		CENTRO CREE - CAJASAN INFORME DE CANDIDATO	
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA			
Nombre		NIT	
Sector		No. Vacantes	
Cargo Vacante		Area de la Vacante	
INFORMACIÓN DE LOS CANDIDATOS			
Nombre del Candidato			
Referencias Laborales		Referencias Personales	
Elaboró:		Elaboró:	
Pruebas Psicotécnicas		Entrevista	
Elaboró:		Elaboró:	
Seleccionado:		Firma:	

F-SEL-11

PROCEDIMIENTO ATENCIÓN A CANDIDATOS

DIAGRAMA DE FLUJO



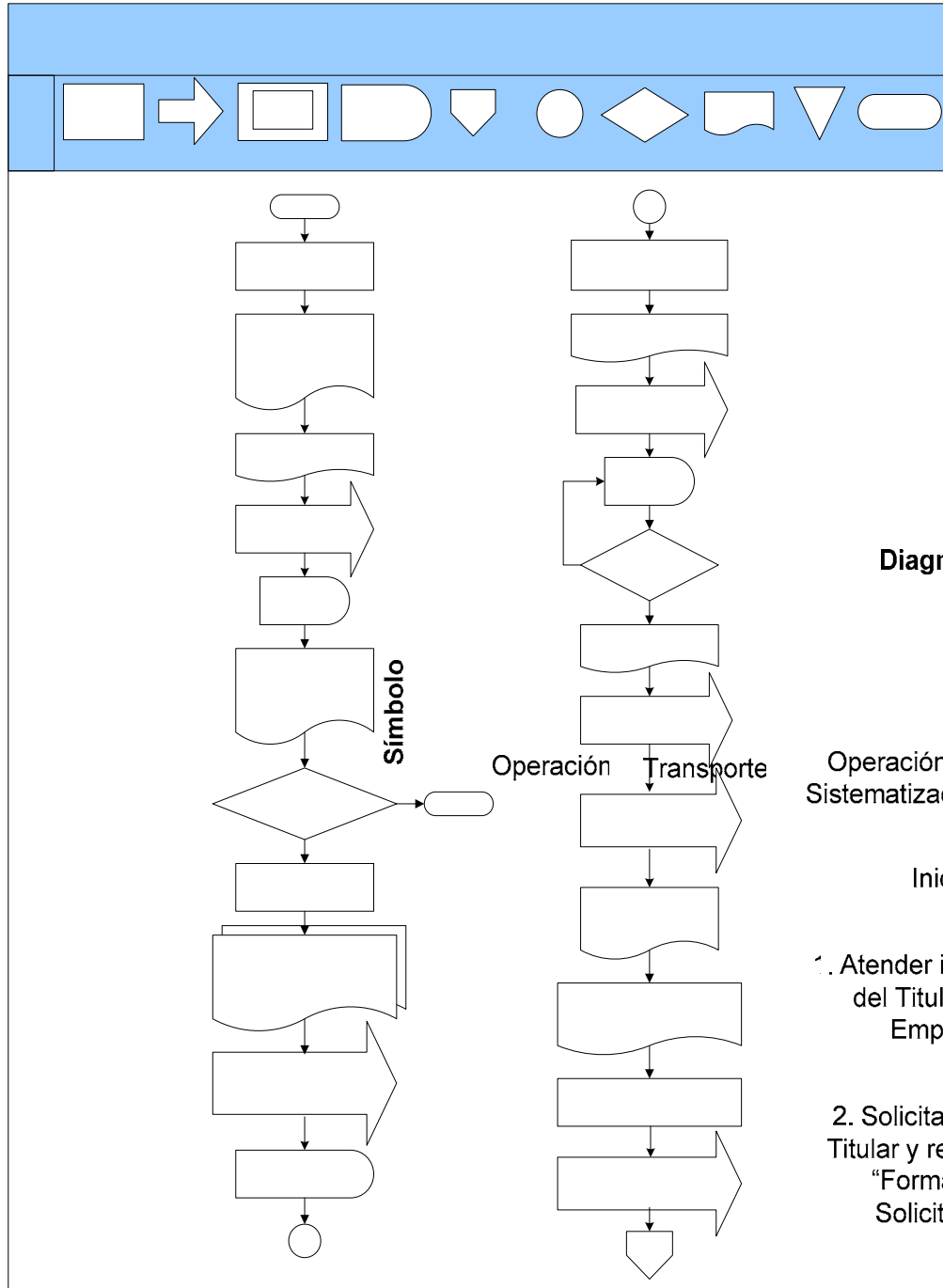
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Atención a Candidatos	Versión:1.0 Fecha:30/09/08 Página: 1/1
--	---	---

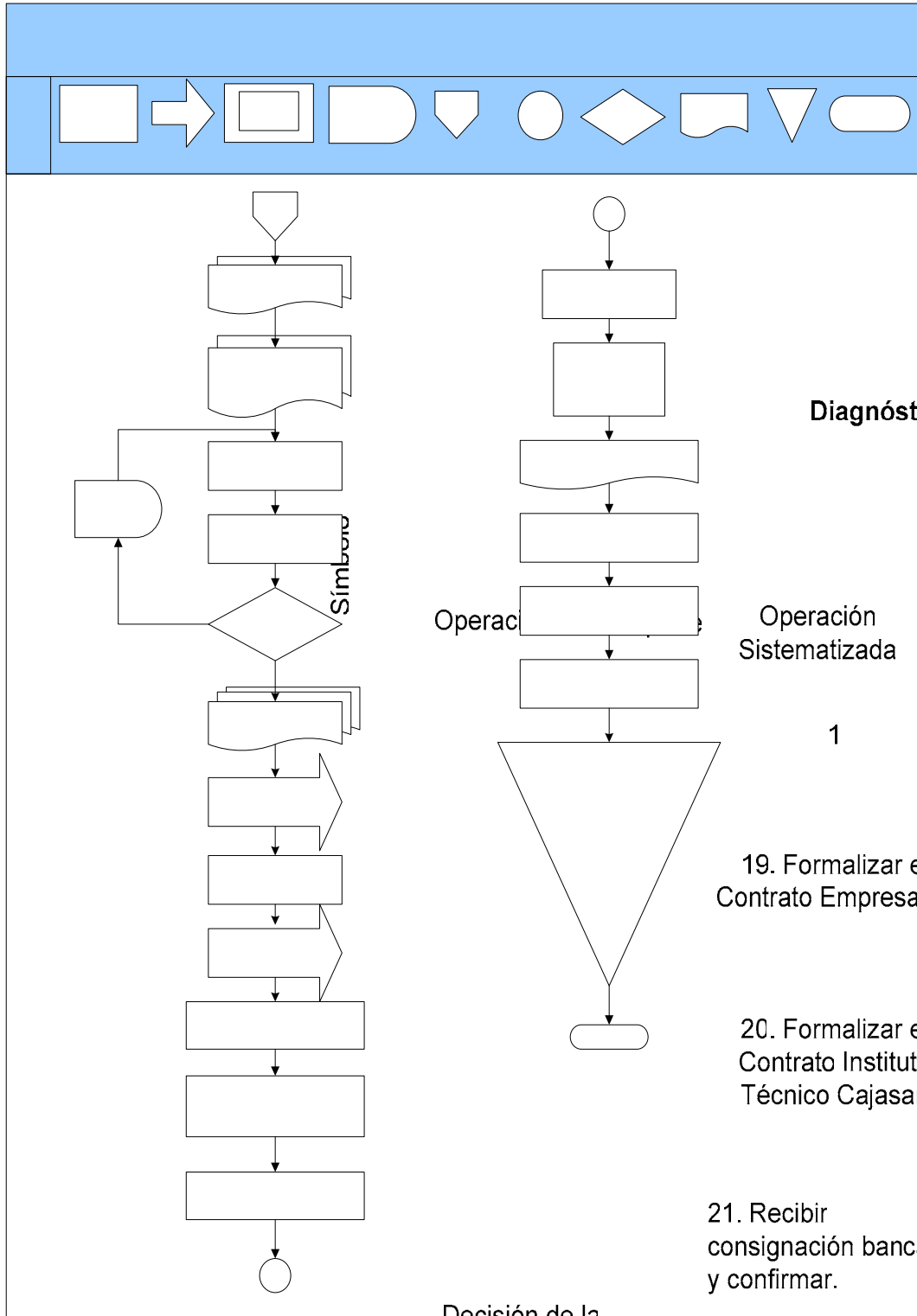
OBJETIVO
Brindar atención oportuna y rápida a los candidatos que ingresen al Centro CREE - Cajasán
ALCANCE
Atender las inquietudes de los candidatos que ingresen al Centro CREE – Cajasán dando respuesta oportuna y formalizando
DEFINICIONES
No aplica

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Atender las inquietudes de los candidatos que se inscribieron en la base de datos.	Auxiliar Para Servicios de Selección	
2.	Recibir y revisar la papelería del candidato	Auxiliar Para Servicios de Selección	
3.	Colocar revisado y visto bueno del Centro CREE – Cajasán.	Auxiliar Para Servicios de Selección	
4.	Entrar a la base de datos y autorizar la visualización de los candidatos en la base de datos.	Auxiliar Para Servicios de Selección	

SERVICIO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

DIAGRAMA DE FLUJO





Diagnóstico de Necesidad

Operación

Operación Sistematizada

Espera

1

19. Formalizar e
Contrato Empresaria

20. Formalizar e
Contrato Instituto
Técnico Cajasán

21. Recibir
consignación bancaria
y confirmar.


Decisión de la
Empresa

220

22. Confirmar
consignación

NO

¿Se efectuó el
pago?

	CENTRO CREE – CAJASAN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano	Código: P-CAP-01 Versión:1.0 Fecha:30/09/08 Página: 1/4
---	---	--

OBJETIVO
Realizar en la empresa un diagnostico que permita identificar las necesidades de capacitación del Recurso Humano
ALCANCE
Este servicio contempla el análisis y estudio de la situación real e ideal de formación y la identificación de las condiciones de la empresa
DEFINICIONES
No aplica

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Atender las inquietudes del titular de la Empresa sobre el Servicio Diagnóstico Empresarial.	Profesional Para Servicios de Capacitación	
2.	Solicitar los datos del contacto de la empresa.	Profesional Para Servicios de Capacitación	Formato de Solicitudes
3.	Ajustar “Carta de Presentación del Servicio de Diagnóstico”	Profesional Para Servicios de Capacitación	Carta de Presentación del Servicio de Diagnóstico
4.	Enviar “Carta de Presentación del Servicio de Diagnóstico” vía correo.	Profesional Para Servicios de Capacitación	Carta de Presentación del Servicio de Diagnóstico
5.	Confirmar la solicitud del Servicio de Diagnóstico	Profesional Para Servicios de Capacitación	Formato de Solicitudes
6.	Coordinar con la empresa una visita para indagar datos básicos.	Profesional Para Servicios de Capacitación	
7.	Indagar la información necesaria para iniciar el diagnóstico y registrar en el formato “Información Básica Empresarial”	Profesional Para Servicios de Capacitación	Formato “Información Básica Empresarial”
8.	Enviar al Instituto Técnico Cajasán una copia de la información básica obtenida en la empresa vía correo para solicitar la cotización del plan de acción	Profesional Para Servicios de Capacitación	Formato Información Básica Empresarial
9.	Recibir, analizar cotización del plan de acción propuesto por el Instituto Técnico Cajasán	Coordinador Centro CREE, Profesional Para Servicios de Capacitación	
CENTRO CREE – CAJASAN			Código: P-CAP-01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano	Versión:1.0 Fecha:30/09/08 Página: 2/4
--	---	---

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
10.	Realizar “Cotización Empresarial” para la empresa teniendo en cuenta la cotización realizada por el Instituto Técnico Cajasan.	Profesional Servicios Capacitación Para de	Cotización Empresarial
11.	Enviar “Cotización Empresarial” del Diagnóstico a la Empresa vía e-mail.	Profesional Servicios Capacitación Para de	
12.	Ajustar Borrador Contrato Empresarial teniendo en cuenta la cotización del Instituto Técnico Cajasan	Profesional Servicios Capacitación Para de	Formato Borrador Contrato Empresarial
13.	Enviar Borrador Contrato Empresarial vía correo a la empresa.	Profesional Servicios Capacitación Para de	Formato Borrador Contrato Empresarial
14.	Enviar e-mail al Instituto Técnico Cajasan confirmando el servicio de Diagnóstico.	Profesional Servicios Capacitación Para de	
15.	Recibir, analizar y corregir el Borrador del Contrato con las especificaciones de la Empresa	Coordinador Centro CREE – Cajasan Profesional Servicios Capacitación Para de	Formato Borrador Contrato
16.	Recibir, analizar y corregir el contrato del Instituto Técnico	Coordinador Centro CREE – Cajasan Profesional Servicios Capacitación Para de	Contrato Instituto Técnico
17.	Coordinar con la Empresa la formalización del Contrato.	Profesional Servicios Capacitación Para de	Contrato
18.	Enviar correcciones del contrato al Instituto Técnico Cajasan.	Profesional Servicios Capacitación Para de	Contrato Instituto Técnico
19.	Formalizar el Contrato con la empresa	Profesional Servicios Capacitación Para de	Contrato
20.	Formalizar el Contrato con el Instituto Técnico Cajasan	Profesional Servicios Capacitación Para de	

	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-CAP-01
--	-----------------------	------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano	Versión:1.0 Fecha:30/09/08 Página: 3/4
--	---	---

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
21.	Recibir consignación de la empresa	Profesional Para Servicios de Capacitación	Consignación bancaria
22.	Confirmar consignación con el banco	Profesional Para Servicios de Capacitación	Consignación bancaria
23.	Realizar facturación	Profesional Para Servicios de Capacitación	Factura Venta
24.	Enviar vía correo la factura a la Empresa	Profesional Para Servicios de Capacitación	Factura Venta
25.	Consignar al Instituto Técnico el costo del diagnóstico	Profesional Para Servicios de Capacitación	
26.	Enviar consignación al Instituto Técnico Cajasán	Profesional Para Servicios de Capacitación	
27.	Recibir y archivar la factura de compra del servicio de diagnostico al Instituto Técnico Cajasán	Profesional Para Servicios de Capacitación	Factura de Venta
28.	Coordinar Visitas del funcionario del Instituto Técnico Cajasán a la Empresa	Profesional Para Servicios de Capacitación	Formato Cronograma Visita Instituto Técnico a la Empresa.
29.	Realizar monitoreo al servicio del Instituto Técnico Cajasán	Profesional Para Servicios de Capacitación	
30.	Recibir y analizar los resultados del Diagnóstico realizado por el Instituto Técnico Cajasán	Profesional Para Servicios de Capacitación	Diagnóstico de la Empresa
31.	Informar los resultados del diagnóstico a los funcionarios del Centro CREE - Cajasán	Coordinador Centro Cree, Profesional Para Servicios de Capacitación, Gestores Para Servicios de Capacitación	Diagnóstico de la Empresa
32.	Diseñar propuesta plan de capacitación	Gestores Para Servicios de Capacitación	Diagnóstico de la Empresa y Propuesta plan de Capacitación
	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-CAP-01 Versión:1.0	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano	Fecha: 30/09/08 Página: 4/4
--	---	--

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
33.	Presentación de la propuesta al Profesional Para Servicios de Capacitación	Gestores Para de Servicios Capacitación	Propuesta Plan de Capacitación
34.	Coordinar visita para presentar los resultados del Diagnóstico	Profesional Para de Servicios Capacitación	Diagnóstico de la Empresa y Propuesta plan de Capacitación
35.	Presentar resultados del diagnóstico a la Empresa	Profesional Para de Servicios Capacitación	Diagnóstico de la Empresa y Propuesta plan de Capacitación
36.	Abrir y archivar Carpeta de Seguimiento	Profesional Para de Servicios Capacitación	Información Básica Empresarial, Contrato Empresa, Contrato Instituto Técnico Cajasán, Consignación Bancaria, Factura, Diagnóstico, Plan de propuesta.

Bucaramanga, mes/día/año

Doctor (a)
Contacto de la Empresa
Cargo
Empresa
Ciudad

Asunto: Información Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Centro CREE - Cajasan

Cordial saludo Dr. (a) **Apellido del titular**

Es grato contar con su confianza en nuestra Caja de Compensación Familiar Cajasan y desde hoy en la familia CREE – Cajasan, por tal razón el Centro dispone para usted y su empresa de toda la infraestructura y talento humano en pro del mejoramiento de su empresa y de su personal.

Nuestro Servicio consiste en realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación teniendo en cuenta los requerimientos y competencias para el trabajo necesarias en cada cargo; la metodología implementada y los recursos necesarios utilizados para desarrollar este tipo de trabajo garantizan un proceso amable, confiable y responsable, dando cumplimiento al objetivo del servicio.

En forma general el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación consta de los siguientes pasos:

- I. **Establecimiento de la situación ideal:** Consiste en definir las características que debería tener el personal del área estudiada en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Es necesario analizar documentación como manuales de funciones, de procedimientos, planes, misión, visión de la empresa entre otros.
- II. **Establecimiento de la situación real:** Se fundamenta en la recolección de información sobre lo que posee en realidad el personal del área, en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Para esto es necesario recoger información sobre el desempeño laboral de cada persona por parte del Jefe Inmediato, Supervisores, Cliente Interno y Cliente Externo.
- III. **Análisis de las debilidades:** Consiste en realizar una comparación entre lo que se tiene en el área y lo que se desea, de tal forma que se hagan evidentes tanto las debilidades generales del área estudiada como las individuales.
- IV. **Identificación de las necesidades generales:** Teniendo en cuenta las debilidades generales del área se identifican las necesidades que se deben cubrir clasificándolas según el orden de prioridad de acuerdo al plan estratégico de la empresa.
- V. **Identificación de las necesidades individuales:** Con base en las debilidades individuales detectadas, se identifican las necesidades que se deben cubrir clasificándolas según su orden de prioridad de acuerdo al plan estratégico de la empresa.


Para adquirir nuestro servicio, usted deberá confirmar por medio de un correo electrónico a la dirección: capacitacionpersonalcree@cajasan.com su deseo de adquirir el servicio y adjuntar los datos básicos de su empresa (Nombre, NIT, teléfono, dirección, etc.) e incluir un número de e-mail autorizado para iniciar el intercambio de información.

Nuevamente, reiteramos el agrado que sentimos al trabajar con ustedes al apoyarlos en el proceso de Capacitación en Competencias Para el Trabajo de su personal. Cualquier duda o información adicional, puede comunicarse con el Centro CREE – Cajasan en PBX: 6434444 Ext. 4482.

Atentamente,

Nombre del Coordinador Centro CREE – Cajasan
Coordinador Centro CREE – Cajasan

F-CAP-002

	CENTRO CREE - CAJASAN INFORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL		
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA			
Nombre			
NIT			
Sector			
Actividad Económica			
No. Empleados			
INFORMACIÓN DEL ÁREA			
Nombre			
Jefe del Área			
Cargo			
No. Empleados			
Cargos			
Nombre de Cargo	Funciones		
INFORMACIÓN GENERAL ENTREGADA			
Ítem	Presentación		
	Escrita	Oral	Digital
Misión			
Visión			
Objetivos Generales			
Objetivos Específicos de Área			
Metas Generales			
Metas Específicas de Área			
Manual de Procedimientos			
Manual de Funciones			

F-CAP-003

**CONTRATO SERVICIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
CELEBRADO ENTRE NOMBRE DE LA EMPRESA Y LA CAJA SANTANDEREANA DE
SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN**

Entre los suscritos a saber CESAR AUGUSTO GUEVARA BELTRÁN, mayor de edad, vecino de Bucaramanga, identificado con la cédula de ciudadanía número 91.247.007 expedida en Bucaramanga, obrando en calidad de Representante Legal de la CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN, con NIT 890.200.106-1, que en adelante se llamará CAJASAN y NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL, mayor de edad y vecino de Bucaramanga, identificado con la cédula de ciudadanía número XXXXX expedida en XXXXXXXXXXXX, obrando en calidad de Representante Legal de NOMBRE DE LA EMPRESA, con NIT XXXXXXXX, que en adelante se llamará LA EMPRESA, hemos acordado suscribir este contrato, en cumplimiento de los siguientes términos: **Justificación:** Las acciones orientadas hacia LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, con un manejo adecuado de la información para el seguimiento y evaluación de los resultados. En este sentido se considera fundamental la cooperación interinstitucional que permita una eficiente utilización de los recursos físicos y humanos existentes para el logro de un buen diagnóstico. Que CAJASAN se compromete por medio del CENTRO DE REFERENCIA PARA EL EMPLEO Y EL EMPRENDIMIENTO, CREE - CAJASAN, que en adelante se llamará CENTRO CREE - CAJASAN a contar con la infraestructura y personal competente necesario para desarrollar el presente contrato bajo las siguientes cláusulas: **CLÁUSULA PRIMERA: Objetivo:** Realizar un diagnóstico que permita identificar los requerimientos y las competencias para el trabajo necesarias en cada cargo del área XXXXX que a la fecha cuenta con xx cargos y xx empleados. **CLÁUSULA SEGUNDA: Duración:** El Diagnóstico de Necesidades de Personal tendrá una duración máximo de 20 días. **CLÁUSULA TERCERA: Obligaciones de LA EMPRESA:** a) Facilitar toda la información relacionada con cada cargo del área a diagnosticar. b) Informar a CAJASAN cualquier falla que se pueda presentar por parte de un funcionario del CENTRO CREE - CAJASAN. c) Realizar la evaluación del servicio ofrecido por el CENTRO CREE - CAJASAN. **CLÁUSULA CUARTA: Obligaciones del CENTRO CREE - CAJASAN:** a) Establecer la situación ideal del área estudiada. b) Establecer la situación real del área estudiada. c) Analizar las debilidades de área estudiada. d) Identificar las necesidades generales del área estudiada. e) Identificar las necesidades individuales del Recurso Humano del área estudiada. f) Hacer seguimiento al desempeño de los funcionarios del CENTRO CREE - CAJASAN, teniendo en cuenta la evaluación del Servicio realizada por LA EMPRESA. f) Suministrar a LA EMPRESA el Informe de Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación g) Atender las sugerencias que haga LA EMPRESA, tendientes a mejorar el Servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. **CLÁUSULA QUINTA: Causales de Terminación:** El presente contrato termina en forma regular cuando se configure una de las siguientes causales: a) La ejecución total del objeto del contrato. b) El cumplimiento del plazo estipulado. c) Por mutuo acuerdo entre las partes. d) Incumplimiento de alguna de las cláusulas del presente contrato. **CLÁUSULA SEXTA: Sanciones Para Cajasán:** El incumplimiento una de las cláusulas del presente contrato por parte del CENTRO CREE - CAJASAN genera la devolución de la totalidad del dinero consignado por LA EMPRESA. **CLÁUSULA SEPTIMA: Sanciones Para LA EMPRESA:** El incumplimiento de una de las cláusulas del presente contrato por parte de LA EMPRESA genera la NO devolución del dinero depositado para la generación del servicio. **CLÁUSULA OCTAVA: Confidencialidad:** Información confidencial significa: cualquier información técnica o estratégica y cualquier información relacionada con las operaciones de negocios presentes y futuras de la EMPRESA y/o relacionadas con su estructura organizacional, bien sea que dicha información sea escrita, oral o visual de la que tenga conocimiento el funcionario del CENTRO CREE - CAJASAN por cualquier medio y por cualquier circunstancia en virtud de la ejecución del presente contrato de prestación de servicios o que les sea suministrada por cualquiera de los funcionarios de LA EMPRESA o por asesores externos de la misma **CLÁUSULA NOVENA: Forma de Pago:** La facturación del Servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se realizará de forma anticipada, para tal fin LA EMPRESA consignará en la Cuenta de Recaudo No. XXXXXXXX del Banco NOMBRE DEL BANCO la suma XXXX. **CLÁUSULA DÉCIMA: El Perfeccionamiento:** El presente contrato para su perfeccionamiento requiere de la suscripción de las partes. Para constancia se firma en Bucaramanga a los XX días del mes de xxxxxxx del año xxxx.

CESAR AUGUSTO GUEVARA BELTRÁN
C.C. 91.247.007 de Bucaramanga
Representante Legal de CAJASAN

**NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL
DE LA EMPRESA**
C.C. xxxxx de XXXXXXXX
Representante Legal de Nombre de la Empresa

F-CAP-004



Centro CREE - Cajasan

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales



NIT 890.200.106-1
 RESPONSABLE IVA - REGIMEN COMUN
 GRAN CONTRIBUYENTE AGENTE RETENEDOR IVA
 AUTORETENEDORES DE INGRESOS FINANCIEROS

FACTURA CAMBIARIA
 DE COMPRAVENTA
 No.

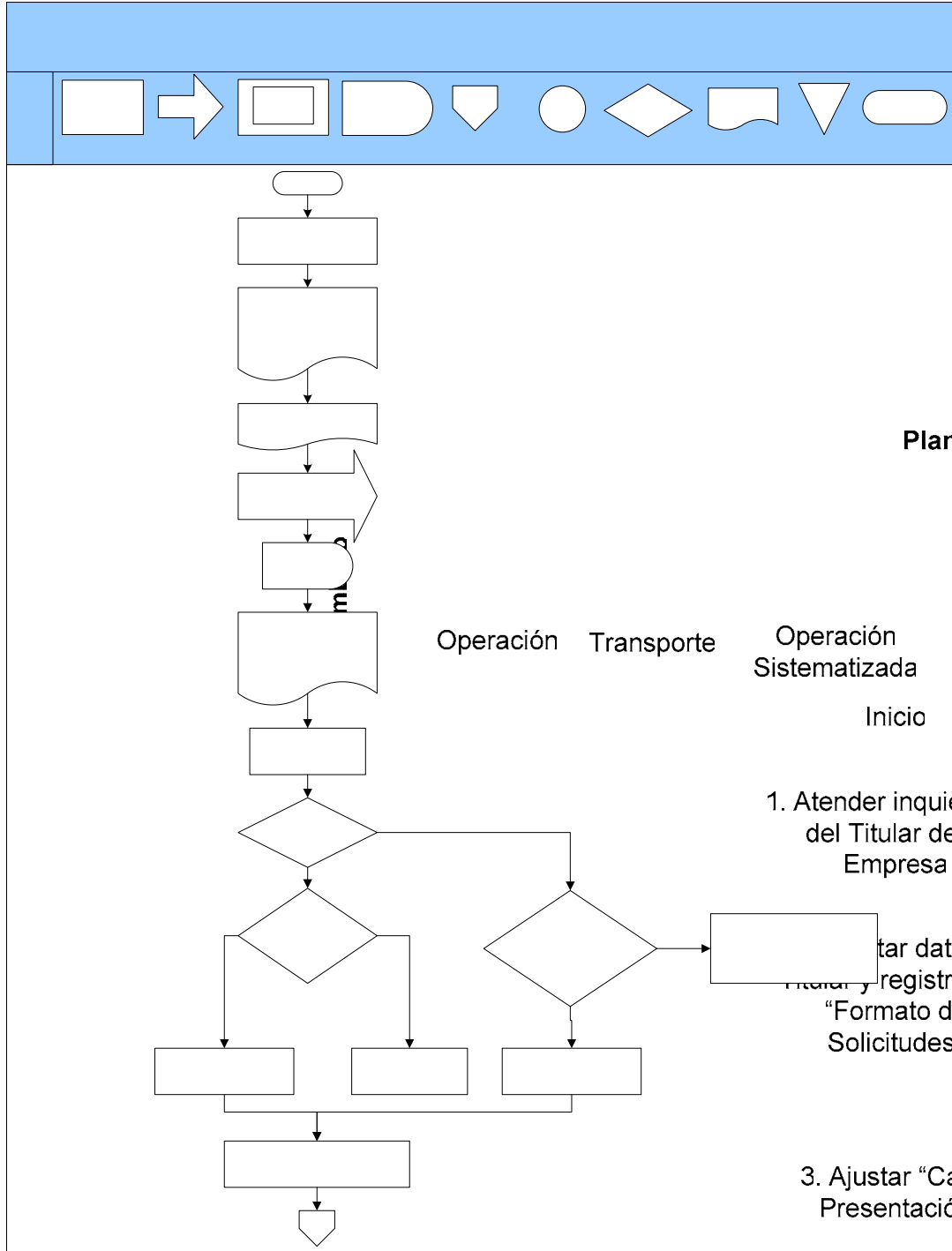
CONTADO CREDITO

AUTORIZACION FACTURACION RESOLUCION DIAN 040000086485 DEL
 23/ENE/2007 DESDE A07 - 1 HASTA A07- 10000

CRA. 27 No. 510-078 CONMUTADOR 6434444 - FAX 6470365 - APARTADO AÉREO 1052 - BUCARAMANGA www.cajasan.com

SERVICIO	PLAZA	FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO	DOCUMENTO REFERENCIA		NUMERO FACTURA
CLIENTE			NIT C.C.			CATEGORIA
DIRECCION			MUNICIPIO			TELEFONO
USUARIO			NIT C.C.			TELEFONO
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	% IVA	VR. IVA	VALOR TOTAL
<p>Esta Factura causa intereses por mora a partir de la fecha de vencimiento. El estado de esta factura sera reportado a las centrales de riesgo. Esta Factura se asimila en todos sus efectos a una LETRA DE CAMBIO (Art. 774 del Código del Comercio). La Ley 142/94 en su artículo 130 y el artículo 17 del Decreto Replamentarin 1001 de 1997. Según Artículo 731 del Código del Comercio, todo cheque devuelto paga el 20% de sancion Sujetos a retención en la fuente sólo por ingresos de mercadeo.</p>						
OBSERVACIONES:		FIRMA Y SELLO RESPONSABLE DE CAJASAN		FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE		
LABORO				He recibido real y materialmente las mercancías y los servicios antes descritos		

DIAGRAMA DE FLUJO



D
Plan de Capacitac

Operación Transporte Operación Sistematizada Espera
Inicio

1. Atender inquietudes del Titular de la Empresa

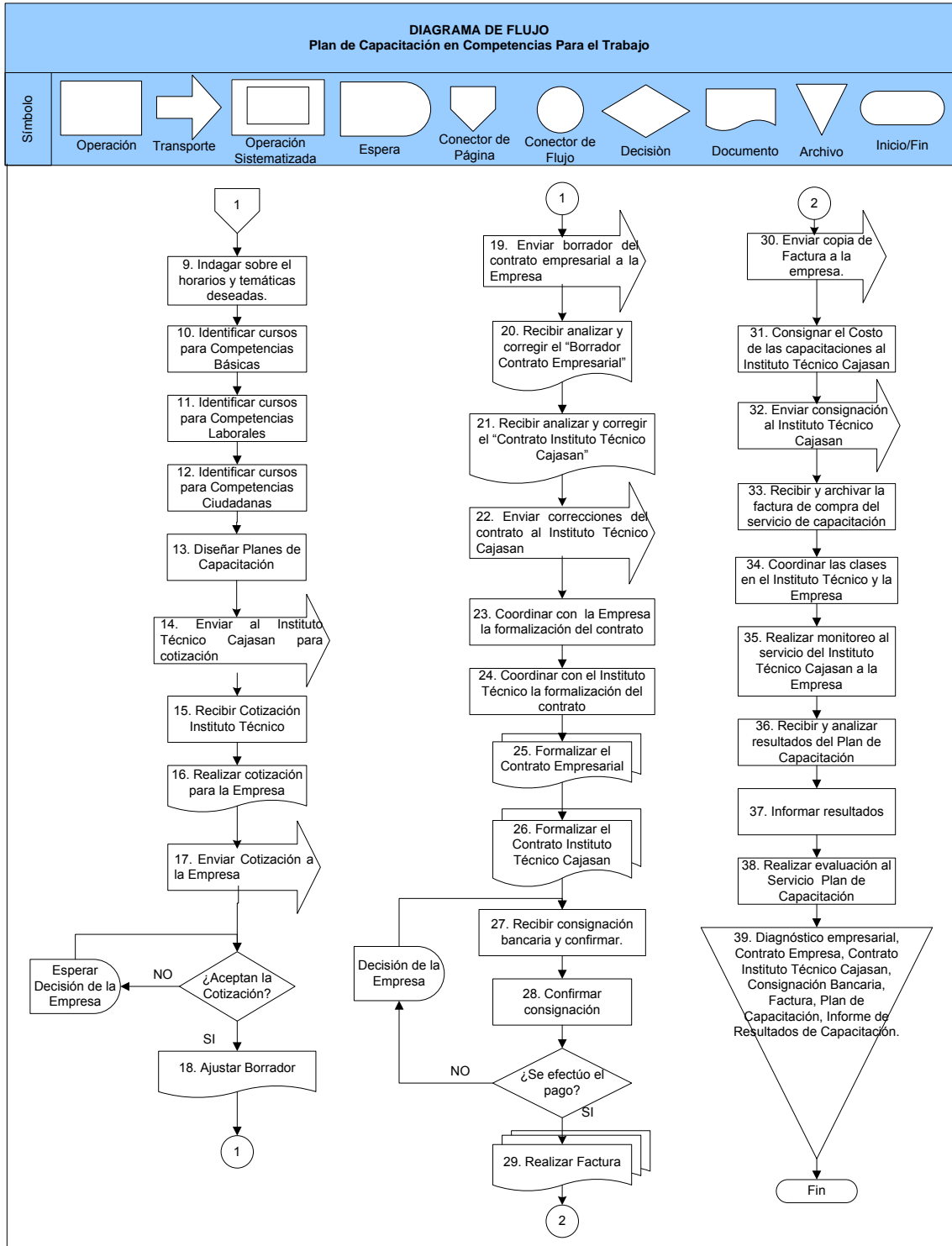
Registrar datos al titular y registrar en "Formato de Solicitudes"


3. Ajustar "Carta Presentación"

4. Enviar Carta de Presentación a la Empresa vía correo

Decisión de la Empresa

5. Confirmar la solicitud del servicio y



	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-CAP-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	Versión:1.0 Fecha:30/09/08 Página: 1/4


OB
Brindar a las empresas afiliadas a Cajasan alternativas para la capacitación en competencias para el trabajo de
AL
Acompañar a las empresas afiliadas a Cajasan en el Área Metropolitana de Bucaramanga en la elaboración y eje
DEFI
Ne

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Atender las inquietudes del titular de la Empresa sobre el Servicio Plan de Capacitación.	Profesional Servicios Capacitación Para de	
2.	Solicitar los datos del contacto de la empresa.	Profesional Servicios Capacitación Para de	Formato de Solicitudes
3.	Ajustar Carta de Presentación del Servicio Plan de Capacitación	Profesional Servicios Capacitación Para de	Carta de Presentación del Servicio Plan de Capacitación
4.	Enviar Carta de Presentación del Servicio Plan de Capacitación vía correo	Profesional Servicios Capacitación Para de	Carta de Presentación del Servicio Plan de Capacitación
5.	Confirmar la solicitud del Servicio y registrar en el Formato de Solicitudes (electrónico)	Profesional Servicios Capacitación Para de	Formato de Solicitudes
6.	Solicitar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Profesional Servicios Capacitación Para de	L
7.	a. Buscar en Carpeta de Seguimiento b. Recibir diagnóstico. c. Indagar sobre las necesidades	Profesional Servicios Capacitación Para de	
8.	Analizar el diagnostico	Profesional Servicios Capacitación Para de	

	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-CAP-02
		Versión:1.0


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha:30/09/08
Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	Página: 2/4

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
9.	Indagar los horarios establecidos por la empresa para realizar las capacitaciones y temáticas que desea fortalecer.	Gestor Para Servicios de Capacitación	
10.	Identificar programas educativos para fortalecer Competencias Básicas	Gestor Para Servicios de Capacitación	
11.	Identificar programas educativos para fortalecer Competencias laborales	Gestor Para Servicios de Capacitación	
12.	Identificar programas educativos para fortalecer Competencias Ciudadanas	Gestor Para Servicios de Capacitación	
13.	Diseñar plan de capacitación estableciendo las temáticas, cursos, horarios y material didáctico que se empleará.	Gestor Para Servicios de Capacitación	Plan de Capacitación CREE - Cajasan
14.	Enviar plan al Instituto Técnico Cajasan para cotización	Gestor Para Servicios de Capacitación	
15.	Recibir cotización del Instituto Técnico Cajasan	Gestor Para Servicios de Capacitación	
16.	Realizar cotización para la empresa teniendo en cuenta la cotización del Instituto Técnico Cajasan	Gestor Para Servicios de Capacitación	Cotización Centro CREE Cajasan
17.	Enviar Cotización a la Empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	Cotización Centro CREE Cajasan
18.	Ajustar borrador del Contrato Empresarial	Gestor Para Servicios de Capacitación	Formato Borrador Contrato Empresarial
19.	Enviar borrador del contrato empresarial a la empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	Formato Borrador Contrato Empresarial
20.	Recibir y realizar las correcciones del contrato enviadas por la empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	Contrato Empresarial
21.	Recibir, analizar y corregir el contrato del Instituto Técnico	Coordinador Centro CREE - Cajasan Gestor Para Servicios de Para Servicios de Capacitación	Contrato Instituto Técnico
22.	Enviar correcciones del contrato al Instituto Técnico Cajasan.	Gestor Para Servicios de Capacitación	Contrato Instituto Técnico
23.	Coordinar con la Empresa la formalización del Contrato.	Gestor Para Servicios de Capacitación	Contrato Empresarial

	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-CAP-02
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Versión:1.0
		Fecha:30/09/08

	Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	Página: 3/4
--	---	--------------------

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
24.	Coordinar con el Instituto Técnico la formalización del contrato.	Gestor Para Servicios de Capacitación	Contrato Instituto Técnico
25.	Formalizar el Contrato con la empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	Contrato Empresarial
26.	Formalizar el Contrato con el Instituto Técnico Cajasan	Gestor Para Servicios de Capacitación	Contrato Instituto Técnico
27.	Recibir consignación de la empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	Consignación bancaria
28.	Confirmar consignación con el banco	Gestor Para Servicios de Capacitación	Consignación bancaria
29.	Realizar facturación	Gestor Para Servicios de Capacitación	Factura de Venta
30.	Enviar vía correo la factura a la Empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	Factura de Venta
31.	Consignar al Instituto Técnico el costo las capacitaciones en la empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	
32.	Enviar consignación al Instituto Técnico Cajasan	Gestor Para Servicios de Capacitación	
33.	Recibir y archivar la factura de compra del servicio de Capacitación al Instituto Técnico Cajasan	Gestor Para Servicios de Capacitación	Factura de Venta
34.	35. Coordinar las clases en el Instituto Técnico y la Empresa	Gestor Para Servicios de Capacitación	Formato Cronograma Visita Instituto Técnico a la Empresa
35.	Realizar monitoreo al servicio del Instituto Técnico Cajasan	Gestor Para Servicios de Capacitación	
36.	Recibir y analizar los resultados las capacitaciones en la empresa por parte del Instituto Técnico Cajasan	Profesional Para Servicios de Capacitación	Informe resultados de capacitación
37.	Informar los resultados	Coordinador Centro, Profesional Para Servicios de Capacitación, Gestores Para Servicios de Capacitación	Informe resultados de capacitación

	CENTRO CREE – CAJASAN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	Código: P-CAP-02 Versión:1.0 Fecha:30/09/08 Página: 4/4
---	--	--

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
38.	Realizar evaluación del Servicio Plan Capacitación	Gestores Servicios Capacitación Para de	Diagnóstico de la Empresa y Propuesta plan de Capacitación
39.	Archivar en la Carpeta de Seguimiento	Gestores Servicios Capacitación Para de	Diagnóstico empresarial, Contrato Empresa, Contrato Instituto Técnico Cajasán, Consignación Bancaria, Factura, Plan de Capacitación, Informe de Resultados de Capacitación.

Bucaramanga, mes/día/año

Doctor (a)

Contacto de la Empresa

Cargo

Empresa

Ciudad

Asunto: Información Servicio Plan de Capacitación de Personal Centro CREE - Cajasan

Cordial saludo Dr. (a) **Apellido del titular**

Es grato contar con su confianza en nuestra Caja de Compensación Familiar Cajasan y desde hoy en la familia CREE – Cajasan, por tal razón el Centro dispone para usted y su empresa de toda la infraestructura y talento humano en pro del mejoramiento de su empresa y de su personal.

Nuestro Servicio Plan de Capacitación de Personal se desarrolla teniendo en cuenta el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el Centro CREE – Cajasan ofrece a los empresarios variadas alternativas de capacitación para superar las debilidades detectadas. Para esto, el Centro en consenso con la empresa, formulará un plan de capacitación que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa (temáticas, horarios, instalaciones, cantidad de asistentes, etc.), además estos planes podrán ser a corto, mediano o largo plazo.

Para adquirir el servicio, usted deberá confirmar por medio de un correo electrónico a la dirección: capacitacionpersonalcree@cajasan.com su deseo de adquirir el servicio y adjuntar los datos básicos de su empresa (Nombre, NIT, teléfono, dirección, etc.) e incluir un número de e-mail autorizado para iniciar el intercambio de información.

Nuevamente, reiteramos el agrado que sentimos al trabajar con ustedes al apoyarlos en el proceso de Capacitación en Competencias Para el Trabajo de su personal. Cualquier duda o información adicional, puede comunicarse con el Centro CREE – Cajasan en PBX: 6434444 Ext. 4482.

Atentamente,

Nombre del Coordinador Centro CREE – Cajasan
Coordinador Centro CREE – Cajasan

F-CAP-002

**CONTRATO SERVICIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
CELEBRADO ENTRE NOMBRE DE LA EMPRESA Y LA CAJA SANTANDEREANA DE
SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN**

Entre los suscritos a saber CESAR AUGUSTO GUEVARA BELTRÁN, mayor de edad, vecino de Bucaramanga, identificado con la cédula de ciudadanía número 91.247.007 expedida en Bucaramanga, obrando en calidad de Representante Legal de la CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN, con NIT 890.200.106-1, que en adelante se llamará CAJASAN y NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL, mayor de edad y vecino de Bucaramanga, identificado con la cédula de ciudadanía número XXXXX expedida en XXXXXXXXXXXX, obrando en calidad de Representante Legal de NOMBRE DE LA EMPRESA, con NIT XXXXXXXX, que en adelante se llamará LA EMPRESA, hemos acordado suscribir este contrato, en cumplimiento de los siguientes términos: Justificación: Las acciones orientadas hacia LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, con un manejo adecuado de la información para el seguimiento y evaluación de los resultados. En este sentido se considera fundamental la cooperación interinstitucional que permita una eficiente utilización de los recursos físicos y humanos existentes para el logro de un buen diagnóstico. Que CAJASAN se compromete por medio del CENTRO DE REFERENCIA PARA EL EMPLEO Y EL EMPRENDIMIENTO, CREE – CAJASAN, que en adelante se llamará CENTRO CREE – CAJASAN a contar con la infraestructura y personal competente necesario para desarrollar el presente contrato bajo las siguientes cláusulas: **CLÁUSULA PRIMERA:** Objetivo: Realizar un diagnóstico que permita identificar los requerimientos y las competencias para el trabajo necesarias en cada cargo del área XXXXX que a la fecha cuenta con xx cargos y xx empleados. **CLÁUSULA SEGUNDA:** Duración: El Diagnóstico de Necesidades de Personal tendrá una duración máximo de 20 días. **CLAUSULA TERCERA:** Obligaciones de LA EMPRESA: a) Facilitar toda la información relacionada con cada cargo del área a diagnosticar. b) Informar a CAJASAN cualquier falla que se pueda presentar por parte de un funcionario del CENTRO CREE - CAJASAN. c) Realizar la evaluación del servicio ofrecido por el CENTRO CREE – CAJASAN. **CLAUSULA CUARTA:** Obligaciones del CENTRO CREE - CAJASAN: a) Establecer la situación ideal del área estudiada. b) Establecer la situación real del área estudiada. c) Analizar las debilidades de área estudiada. d) Identificar las necesidades generales del área estudiada. e) Identificar las necesidades individuales del Recurso Humano del área estudiada. f) Hacer seguimiento al desempeño de los funcionarios del CENTRO CREE – CAJASAN, teniendo en cuenta la evaluación del Servicio realizada por LA EMPRESA. f) Suministrar a LA EMPRESA el Informe de Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación g) Atender las sugerencias que haga LA EMPRESA, tendientes a mejorar el Servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. **CLÁUSULA QUINTA:** Causales de Terminación: El presente contrato termina en forma regular cuando se configure una de las siguientes causales: a) La ejecución total del objeto del contrato. b) El cumplimiento del plazo estipulado. c) Por mutuo acuerdo entre las partes. d) Incumplimiento de alguna de las cláusulas del presente contrato. **CLÁUSULA SEXTA:** Sanciones Para Cajasan: El incumplimiento de una de las cláusulas del presente contrato por parte del CENTRO CREE - CAJASAN genera la devolución de la totalidad del dinero consignado por LA EMPRESA. **CLAUSULA SEPTIMA:** Sanciones Para LA EMPRESA: El incumplimiento de una de las cláusulas del presente contrato por parte de LA EMPRESA genera la NO devolución del dinero depositado para la generación del servicio. **CLÁUSULA OCTAVA:** Confidencialidad: Información confidencial significa: cualquier información técnica o estratégica y cualquier información relacionada con las operaciones de negocios presentes y futuras de la EMPRESA y/o relacionadas con su estructura organizacional, bien sea que dicha información sea escrita, oral o visual de la que tenga conocimiento el funcionario del CENTRO CREE – CAJASAN por cualquier medio y por cualquier circunstancia en virtud de la ejecución del presente contrato de prestación de servicios o que les sea suministrada por cualquiera de los funcionarios de LA EMPRESA o por asesores externos de la misma **CLÁUSULA NOVENA:** Forma de Pago: La facturación del Servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se realizará de forma anticipada, para tal fin LA EMPRESA consignará en la Cuenta de Recaudo No. XXXXXXXXXXX del Banco NOMBRE DEL BANCO la suma XXXX. **CLAUSULA DÉCIMA:** El Perfeccionamiento: El presente contrato para su perfeccionamiento requiere de la suscripción de las partes. Para constancia se firma en Bucaramanga a los XX días del mes de xxxxxxx del año xxxx.

CESAR AUGUSTO GUEVARA BELTRÁN


C.C. 91.247.007 de Bucaramanga
Representante Legal de CAJASAN

**NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL
DE LA EMPRESA**

C.C. xxxxx de XXXXXXXX
Representante Legal de Nombre de la Empresa

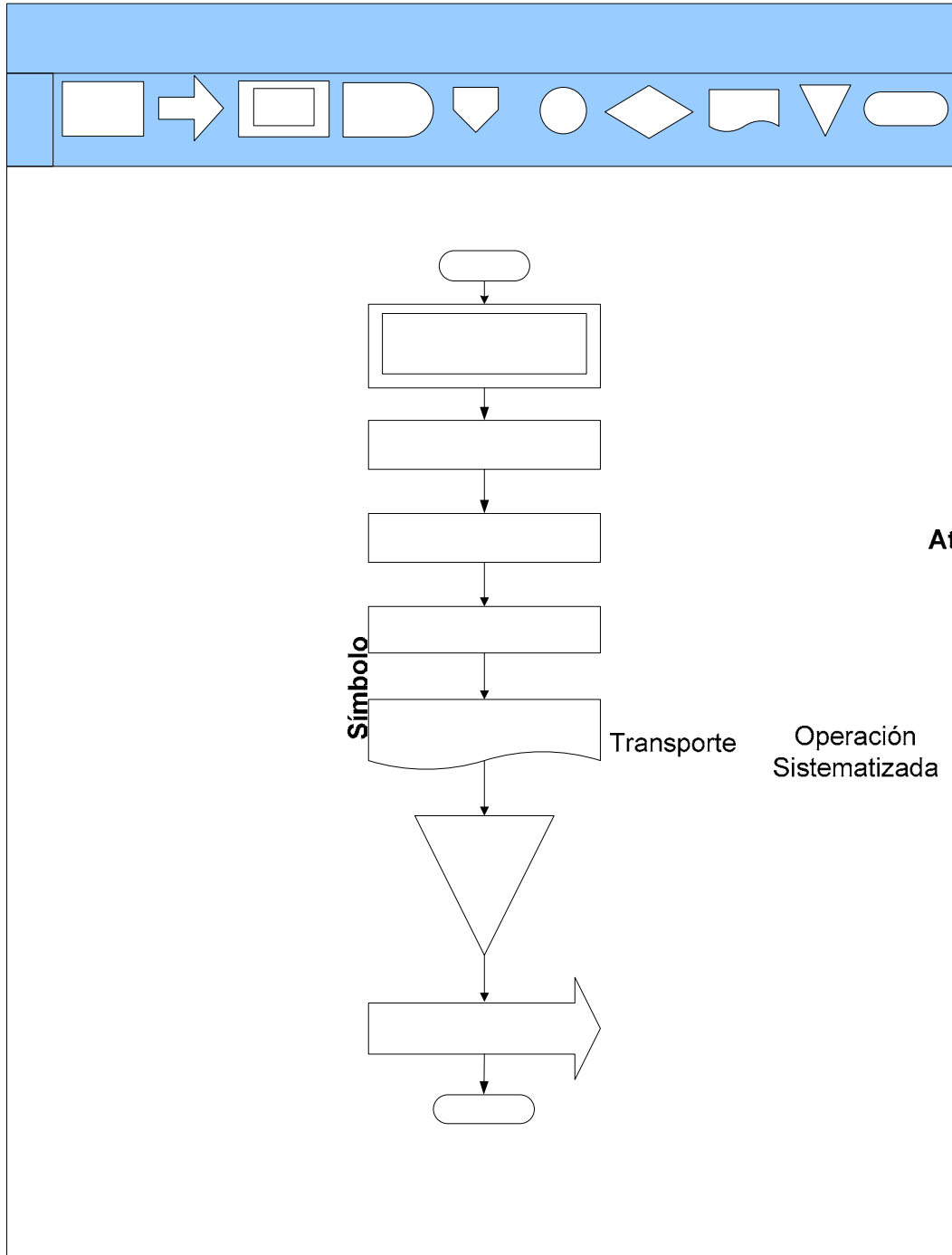
F-CAP-004




		NIT 890.200.106-1 RESPONSABLE IVA - REGIMEN COMUN GRAN CONTRIBUYENTE AGENTE RETENEDOR IVA AUTORETENEDORES DE INGRESOS FINANCIEROS	FACTURA CAMBIARIA DE COMPRAVENTA No.				
<input type="checkbox"/> CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO		AUTORIZACION FACTURACION RESOLUCION DIAN 040000086485 DEL 23/ENE/2007 DESDE A07 - 1 HASTA A07- 10000					
<small>CRA. 27 No. 510-078 CONMUTADOR 6434444 - FAX 6470365 - APARTADO AÉREO 1052 - BUCARAMANGA www.cajasan.com</small>							
SERVICIO	PLAZA	FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO	DOCUMENTO REFERENCIA		NUMERO FACTURA	
CLIENTE			NIT C.C.			CATEGORIA	
DIRECCION			MUNICIPIO		TELEFONO		
USUARIO			NIT C.C.			TELEFONO	
CODIGO	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	% IVA	VR. IVA	VALOR TOTAL
<p>Esta Factura causa intereses por mora a partir de la fecha de vencimiento. El estado de esta factura sera reportado a las centrales de rieseo. Esta Factura se asimila en todos sus efectos a una LETRA DE CAMBIO (Art. 774 del Código del Comercio). La Ley 142/94 en su artículo 130 y el artículo 17 del Decreto Replamentarin 1001 de 1997. Según Artículo 731 del Código del Comercio, todo cheque devuelto paga el 20% de sancion Sujetos a retencion en la fuente sólo por ingresos de mercadeo.</p>							
OBSERVACIONES:			FIRMA Y SELLO RESPONSABLE DE CAJASAN		FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE		
			ELABORÓ		Se recibido real y materialmente las mercancías y los servicios antes descritos		

PROCEDIMIENTO ATENCIÓN A PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS O SUGERENCIAS

DIAGRAMA DE FLUJO



	CENTRO CREE – CAJASAN	Código: P-GES-01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Atención Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias	Versión:1.0 Fecha:30/09/08 Página: 243 /

OBJETIVO
Brindar atención oportuna y rápida a las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias del Cliente.
ALCANCE
Recibir las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias presentadas en la Oficina de Gestión al Cliente Cajasan y dar solución
DEFINICIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Petición: Solicitud verbal o escrita que se presenta ante la Oficina de Gestión al Cliente Cajasan con el fin de requerir su • Queja: Denuncia ante la Oficina de Gestión al Cliente Cajasan de las conductas irregulares de algún funcionario del Cer • Reclamos: Notificación dada ante la Oficina de Gestión al Cliente Cajasan de la suspensión injustificada o prestación de • Sugerencia: Proposición o recomendación dada a la Oficina de Gestión al Cliente Cajasan de un servicio ofrecido por el

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Recibir el formato diligenciado PQR's (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) de la Oficina de Gestión al Cliente Cajasan.	Gerente UEN Fomento	Formato electrónico Pqr's
2.	Llamar al funcionario implicado para ampliar la información obtenida por el usuario.	Gerente UEN Fomento	Formato electrónico Pqr's
3.	Dar solución a la petición, queja, reclamo o respuesta a la sugerencia en termino de dos días hábiles	Gerente UEN Fomento y Funcionario Implicado	
4.	Contactar al usuario y presentar solución	Funcionario implicado	
5.	Registrar en el formato Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias la respuesta dada o acción implementada para solucionar la inconformidad del usuario.	Gerente UEN Fomento	Formato electrónico Pqr's
6.	Guardar copia del formato en la carpeta Peticiones, Quejas, Reclamos o Sugerencias ubicada en el escritorio	Gerente UEN Fomento	Formato electrónico Pqr's
7.	Enviar formato a la Oficina de Gestión al Cliente Cajasan	Gerente UEN Fomento	Formato electrónico Pqr's

ANEXO H. INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN

I. Empleos Asignados

Tabla 1. Empleos Asignados

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Preselección y Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	
Indicador	Empleos Asignados	Unidad
	$\frac{\text{Total de Personas Vinculadas}}{\text{Total de Personas en la Base de Datos}} \times 100$	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Empleos Asignados: Mide porcentualmente la eficacia de los Servicios de Selección, relacionando el Total de Personas Vinculadas, con el Total de Personas en registradas en la Base de Datos		
Total de Personas Vinculadas: Corresponde a la cantidad de personas que lograron vincularse a alguna empresa a través de los servicios de Preselección y Selección.		
Total de Personas en la Base de Datos: Corresponde al total de las personas registradas en la base de datos del Centro CREE - Cajasán.		
Medición		
Umbral: 80%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

II. Servicios Efectivos de Preselección

Tabla 2. Servicios Efectivos de Preselección

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Preselección de Personal	
Indicador	Servicios Efectivos de Preselección	Unidad
	$\frac{\text{Total de Personas Vinculadas por Preselección}}{\text{Total de Servicios de Preselección}} \times 100$	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Efectivos de Preselección: Mide porcentualmente la eficacia del Servicio de Preselección, relacionando el Total de Personas Vinculadas por Preselección, con el Total de Servicios de Preselección Solicitados.		
Total de Personas Vinculadas por Preselección: Corresponde a la cantidad de personas que lograron vincularse a alguna empresa a través del servicio de Preselección.		
Total de Servicios de Preselección: Corresponde al total de las servicios de preselección llevados a cabo.		
Medición		
Umbral: 80%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

III. Servicios Efectivos de Selección

Tabla 3. Servicios Efectivos de Selección

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Acompañamiento y Asesoría para la Selección de Personal	
Indicador	Servicios Efectivos de Selección	Unidad
	$\frac{\text{Total de Personas Vinculadas por Selección}}{\text{Total de Servicios de Selección}} \times 100$	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Efectivos de Selección: Mide porcentualmente la eficacia del Servicio de Selección, relacionando el Total de Personas Vinculadas por Selección, con el Total de Servicios de Selección Solicitados.		
Total de Personas Vinculadas por Selección: Corresponde a la cantidad de personas que lograron vincularse a alguna empresa a través del servicio de Selección.		
Total de Servicios de Selección: Corresponde al total de los servicios de selección que son llevados a cabo.		
Medición		
Umbral: 80%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

IV. Servicios Efectivos de Diagnóstico

Tabla 4. Servicios Efectivos de Diagnóstico

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	
Indicador	Servicios Efectivos de Diagnóstico	Unidad
	$\frac{\text{Total de Servicios de Diagnóstico Ejecutados}}{\text{Total de Servicios de Diagnóstico Solicitados}} \times 100$	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Efectivos de Diagnóstico: Mide porcentualmente la cantidad de Servicios de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ejecutados, relacionando este valor, con el Total de Servicios de Diagnóstico Solicitados.		
Total de Servicios de Diagnóstico Ejecutados: Corresponde a la cantidad de Servicios de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que fueron llevados a cabo por el Centro CREE.		
Total de Servicios de Diagnóstico Solicitados: Corresponde al total de las solicitudes realizadas para el servicio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.		
Medición		
Umbral: 70%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

V. Servicios Integrales

Tabla 5. Servicios Integrales

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Diagnóstico y Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	
Indicador	Servicios Integrales	Unidad
	$\frac{\text{Total de Planes Originados por el Diagnóstico}}{\text{Total de Servicios de Diagnóstico Ejecutados}} \times 100$	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Integrales: Mide porcentualmente la cantidad de Servicios de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se convierten en Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo.		
Total de Planes Originados por el Diagnóstico: Corresponde a la cantidad de Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo que se realizan después de llevar a cabo el		
Total de Servicios de Diagnóstico Ejecutados: Corresponde al total de servicios de Diagnóstico ejecutados.		
Medición		
Umbral: 90%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

VI. Servicios Efectivos de Capacitación

Tabla 6. Servicios Efectivos de Capacitación

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	
Indicador	Servicios Efectivos de Capacitación	Unidad
	$\frac{\text{Total de Planes Ejecutados}}{\text{Total de Servicios de Capacitación Solicitados}} \times 100$	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Efectivos de Capacitación: Mide porcentualmente la cantidad de Servicios Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo ejecutados relacionándolos, con el Total de Servicios de Capacitación Solicitados.		
Total de Planes Ejecutados: Corresponde a la cantidad de Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo que se realizan, independientemente que se originen por		
Total de Servicios de Capacitación Solicitados: Corresponde al total de las solicitudes realizadas para el servicio de Capacitación en Competencias para el Trabajo.		
Medición		
Umbral: 70%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

VII. Servicios Efectivos de Capacitación Resultantes del Diagnóstico

Tabla 7. Servicios Efectivos de Capacitación Resultantes del Diagnóstico

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo	
Indicador	Servicios Efectivos de Capacitación Resultantes del Diagnóstico	Unidad
	$\frac{\text{Total de Planes Ejecutados Resultantes del Diagnóstico}}{\text{Total de Planes Ejecutados}} \times 100$	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Efectivos de Capacitación Resultantes del Diagnóstico: Mide porcentualmente la cantidad de planes ejecutados que se originan después de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.		
Total de Planes Ejecutados Resultantes del Diagnóstico: Corresponde a la cantidad de Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo que se realizan después de un Diagnóstico.		
Total de Planes Ejecutados: Corresponde a la cantidad de Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo que se realizan, independientemente que se originen por un Diagnóstico o otro medio.		
Medición		
Umbral: 80%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

VIII. Servicios Efectivos de Capacitación Provenientes de Otros

Tabla 8. Servicios Efectivos de Capacitación Provenientes de Otros

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados		Plan de Capacitación en Competencias para el Trabajo
Indicador	Servicios Efectivos de Capacitación Provenientes de Otros	Unidad
$\frac{\text{Total de Planes Ejecutados Provenientes de Otros}}{\text{Total de Planes Ejecutados}} \times 100$		Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Efectivos de Capacitación Provenientes de Otros: Mide porcentualmente la cantidad de planes ejecutados que se originan por otros medios.		
Total de Planes Ejecutados Provenientes de Otros: Corresponde a la cantidad de Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo que se elaboran pero que no se generan después de un Diagnóstico realizado por el Centro CREE; para esto las empresas solicitantes pueden realizar un diagnóstico interno o contratarlo con otra entidad especializada.		
Total de Planes Ejecutados: Corresponde a la cantidad de Planes de Capacitación en Competencias para el Trabajo que se realizan, independientemente que se originen por un Diagnóstico o otro medio.		
Medición		
Umbral: 20%		
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral		
Valor satisfactorio: 100% del Umbral		
Valor aceptable: 95% del Umbral		
Valor mínimo: 90 % del Umbral		

IX. Cumplimiento en las Ventas Estimadas

Tabla 9. Cumplimiento en las Ventas Estimadas

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN			
Servicios Evaluados		Todos	
Indicador	Cumplimiento en las Ventas Estimadas		Unidad
Ventas Reales del Servicio	$\times 100$	Ventas	Porcentaje (%)
	Estimadas del servicio		
Glosario			
Indicador de Cumplimiento en las Ventas Estimadas: Mide porcentualmente el cumplimiento en las ventas estimadas, relacionándolas con las ventas reales que se obtienen para cada servicio.			
Ventas Reales del Servicio: La cantidad realmente vendida del servicio que se este evaluando.			
Ventas Estimadas del Servicio: Son las ventas que se estiman llegar a vender de cada servicio.			
Medición			
Umbral: 90%			
Valor sobresaliente: 105 % del Umbral			
Valor satisfactorio: 100% del Umbral			
Valor aceptable: 95% del Umbral			
Valor mínimo: 90 % del Umbral			

X. Servicios Prestados con Quejas y Reclamos

Tabla 10. Servicios Prestados con Quejas y Reclamos

INDICADORES DE GESTIÓN CENTRO CREE - CAJASAN		
Servicios Evaluados	Todos	
Indicador	Servicios Prestados con Quejas y Reclamos	Unidad
Servicios Prestados con Quejas y Reclamos de Servicios Prestados	x 100 Total	Porcentaje (%)
Glosario		
Indicador de Servicios Prestados con Quejas y Reclamos: Mide porcentualmente la cantidad de Servicios que originan inconformidad en los clientes.		
Servicios Prestados con Quejas y Reclamos: Corresponde a la cantidad de servicios prestados sobre los cuales se presento alguna queja o reclamo.		
Total de Servicios Prestados: Corresponde a la cantidad total de servicios prestados por el Centro CREE - Cajasán.		
Medición		
Umbral: 5%		
Valor sobresaliente: 50% del Umbral		
Valor satisfactorio: 70% del Umbral		
Valor aceptable: 90% del Umbral		