

**MEJORAMIENTO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR “COMFENALCO SANTANDER”**

LEIDY JOHANNA CHAPARRO GARCIA



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

**MEJORAMIENTO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR “COMFENALCO SANTANDER”**

LEIDY JOHANNA CHAPARRO GARCIA

**Proyecto de grado para optar el título de
Ingeniería Industrial**

**Director
JOSÉ JOAQUÍN GARCIA DÍAZ
Ingeniero Industrial**

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

2008

DEDICATORIA

A Dios por ser la luz que ilumina y guía mi vida.

A mis padres Juan y Lucila por su amor, esfuerzo y dedicación.

A mis hermanas Amanda y Rocío por ser ejemplo y por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Adriana y Alex por su compañía y comprensión.

A mis sobrinos por ser la fuente de alegría en mi vida.

A mi Abuelito por su ternura y sus oraciones.

Y a ti Precioso por tu amor incondicional y los mejores años de mi vida.

LEIDY JOHANNA

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a todas las personas que con su ayuda contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad.

- Ingeniero José Joaquín García Díaz, por su valiosa colaboración en la dirección del proyecto de grado.
- A todo el personal de Comfenalco Santander, en especial al área de Gestión Humana y Servicios de apoyo, por su permanente colaboración.
- A la Dra. Lidia Aydé Grandas y Dra. Diana Marcela Sanabria, por su valiosa orientación, enseñanza y conocimientos recibidos.
- A todos mis amigos por su compañía y apoyo durante la realización del proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	16
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo General	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 ALCANCE	17
2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	18
2.1 RESEÑA HISTORICA	18
2.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA Y SEDES	20
2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	22
2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	26
2.4.1 Misión	26
2.4.2 Visión	26
2.4.3 Política de Calidad	27
2.4.4 VALORES CORPORATIVOS	27
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
2.6 MAPA DE PROCESOS	32
2.7 AREA DE TRABAJO	33
3 MARCO TEORICO	35
3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	35
3.2 PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	36
3.2.1 Diseño del perfil del cargo	36
3.2.2 Selección y contratación	36

3.2.3	Formación y desarrollo	37
3.2.4	Planeación de carrera	38
3.2.5	Evaluación del Desempeño	39
3.3	LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA NORMA NTC ISO 9001-2000	41
3.4	GESTION INTEGRAL DE PROCESOS	43
3.4.1	Definición y características de Proceso	43
3.4.2	Mejoramiento de Procesos	44
3.5	CLIMA ORGANIZACIONAL	45
3.6	INDICADORES DE GESTION	46
3.6.1	CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES	48
4	DIAGNÓSTICO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	49
4.1	Subproceso Selección y contratación.	50
4.2	Subproceso Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano	52
4.3	Subproceso Gestión del desarrollo personal	54
4.4	Subproceso Evaluación de la satisfacción del cliente interno	56
4.5	Subproceso Bienestar Social	57
4.6	Subproceso Administración de la estructura organizacional	58
5	DISEÑO, EVALUACION Y DOCUMENTACION DE LAS MEJORAS	60
5.1	DOCUMENTACION DE LAS MEJORAS	65
5.2	RESUMEN DE LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS	66
5.2.1	Subproceso de Selección y contratación	66
5.2.2	Subprocesos “Desarrollo y entrenamiento” y “Gestión del desarrollo personal”	70
5.2.3	Subprocesos de “Bienestar Social” y “Evaluación de la satisfacción del cliente interno”	73

5.2.4	Subproceso de Administración de la Estructura Organizacional	74
5.2.5	Estado Actual de los Subprocesos	75
5.3	DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL AREA ADMINISITRATIVA	76
6	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS SUBPROCESOS	79
6.1	IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS	79
6.2	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS SUBPROCESOS	81
6.2.1	Mecanismos de medición de los indicadores	82
7	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	85
7.1	PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	85
7.2	CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	86
7.3	RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES	88
8	EVALUACION DEL PROYECTO	89
8.1	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	89
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
9.1	CONCLUSIONES	91
9.2	RECOMENDACIONES.	92
	BIBLIOGRAFIA	94
	ANEXOS	96

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Priorización de subprocesos mediante el enfoque ponderado	61
Tabla 2. Matriz de prioridades mediante el enfoque con información	62
Tabla 3. Distribución del presupuesto de capacitación	72
Tabla 4. Indicadores de Bienestar Social	73
Tabla 5. Cronograma de capacitación.	87
Tabla 6. Cumplimiento de objetivos	89

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sede Administrativa	18
Figura 2. Unidades Integrales de Servicio	21
Figura 3. Tarjeta de Afiliado	22
Figura 4. Unidad Médico Odontológica	23
Figura 5. Mercadeo Social	23
Figura 6. Centros Recreacionales – Vacacionales	24
Figura 7. Educación Formal	25
Figura 8. Vivienda y construcción	25
Figura 9. Organigrama de Comfenalco	29
Figura 10. Niveles de Cargos	30
Figura 11. Mapa de procesos	33
Figura 12. Distribución de Presupuesto	71
Figura 13. Tabla de indicadores de Gestión Humana	82
Figura 14. Plantilla de indicadores de Gestión Humana	83
Figura 15. Graficas de indicadores de Gestión Humana	84

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Instrutivo para contrataciones de personal por intermedio de la empresa de servicio temporal	97
ANEXO B. Instrutivo para contrataciones de personal por cooperativa	102
ANEXO C. Instrutivo para contrataciones de personal por prestación de servicios.	104
ANEXO D. Formato de novedad de personal	106
ANEXO E. Revisión de hojas de vida	107
ANEXO F. Control de novedades	108
ANEXO G. Formato periodo de prueba	109
ANEXO H. Medición del indicador de selección	110
ANEXO I. Evaluación de desempeño	113
ANEXO J. Formato encuesta de satisfacción de la actividad	116
ANEXO K. Metodología para la revisión de las descripciones de cargos	117
ANEXO L. Valoración de salarios	118
ANEXO M. Ajuste salarial de los cargos según la estructura	119
ANEXO N. Formato descripción del cargo	120
ANEXO O. Tabla resumen de las competencias	122
ANEXO P. Mapa de trayectorias	126
ANEXO Q. Necesidades de formación	127

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER ¹.

AUTOR: CHAPARRO GARCIA, Leidy Johanna ²

PALABRAS CLAVES: Talento, humano, mejoramiento, subprocesos, procedimientos, gestión, calidad.

DESCRIPCIÓN:

Independientemente de lo bueno que hoy sea un proceso, siempre habrá un camino mejor. El mejoramiento continuo de los procesos en las organizaciones es un elemento fundamental en la búsqueda de excelencia, competitividad y rentabilidad.

Teniendo como base principal el mejoramiento, se llevó a cabo el proyecto en el área de gestión humana de Comfenalco Santander, la Caja de Compensación Familiar líder del Oriente colombiano, y consistió en el mejoramiento de los subprocesos de la gestión del talento humano, partiendo de la necesidad de optimizar los niveles de desempeño del personal dentro del marco del sistema de Gestión de Calidad.

Al inicio del proyecto se venía trabajando en la implementación y seguimiento de los subprocesos, pero fue necesario realizar mejoras que permitieran mantener y optimizar su gestión. Para el logro de este objetivo se realizó un diagnóstico que señaló la situación real de los subprocesos permitiendo determinar posibles mejoras.

Una vez culminado el diagnóstico se diseñaron, evaluaron e implementaron las mejoras a los subprocesos en estudio. Además se evaluó el sistema de indicadores, reformulándose algunos existentes y creando otros nuevos con el fin de evidenciar la eficacia de los subprocesos de gestión humana.

Finalmente se concluyó sobre el cumplimiento de los objetivos y se plantearon recomendaciones para la organización, las cuales buscan garantizar la continuidad y mejoras de las acciones emprendidas.

¹ Trabajo de grado modalidad practica empresarial en gran empresa.

² Facultad de ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniero José Joaquín García Díaz.

SUMMARY

TITLE: IMPROVEMENT OF SUBPROCESSES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER ³

AUTHOR: CHAPARRO GARCIA, Leidy Johanna ⁴

KEYWORDS: human resources, improvement, processes, procedures, administration, quality.

DESCRIPTION:

Regardless of how good a process is today, there will always be a better way. The continued improvement of the processes within organizations is a key element in the pursuit of excellence, competitiveness and profitability.

Having improvement as a base, the project was carried out in the area of human management of Comfenalco Santander, the Family Compensation Fund leader in Eastern Colombia, and consisted in the improvement of human resources management subprocesses, starting with the need to optimize staff performance levels within the Quality Management System.

Early in the project, the implementation and monitoring of subprocesses had been pursued, but it was necessary to make improvements that would allow maintaining and optimizing their management. To achieve this objective a diagnosis was performed and it determined the actual state of the subprocesses, thus allowing the identification of possible improvements.

Once the diagnosis was done, the improvement to the subprocesses were designed, evaluated and implemented. The system of indicators was also evaluated, reformulating some of the existing indicators and creating new ones in order to demonstrate the effectiveness of processes of human resources management.

Final conclusions were drawn on the fulfillment of the objectives and recommendations were raised for the organization, seeking to ensure the continuity and improvement of the actions taken.

³ Graduation Work in the manner of entrepreneurial internship in a large company.

⁴ Physical-Mechanical Engineering Faculty, School of Industrial and Managerial Studies, José Joaquín García Díaz Engineer.

INTRODUCCION

En una sociedad en la que el conocimiento es el factor diferenciador, la gestión del talento humano se convierte en una variable estratégica para ganar competitividad y en una estrategia vital para el éxito empresarial. Por eso, la organización que sepa encauzar el recurso humano hacia sus metas de largo plazo, tendrá asegurada su supervivencia en el mercado.

Tradicionalmente se había visto al departamento de personal de una empresa como la oficina encargada de organizar la nómina y de realizar tareas administrativas relacionadas. En la actualidad estos departamentos de personal se han convertido en oficinas de manejo de recursos humanos que desempeñan una función muy importante dentro de la empresa. Estas oficinas están en continuo contacto con la gerencia de la empresa con el objetivo de asegurar que el proceso de adquisición y desarrollo de talento este integrado a los objetivos estratégicos de la organización.

Las empresas también han tomado una mayor conciencia sobre la importancia de manejar la cultura organizacional para alcanzar sus propósitos. En los últimos años, las empresas han alineado sus fuerzas a administrar temas como los valores corporativos, la adaptación al cambio, la comunicación interna y la identidad corporativa.

Estos conceptos han obligado a que las empresas dediquen mayores esfuerzos para ser más eficientes, permitiendo obtener así ventajas competitivas que les permitan una marcada diferenciación.

Para lograr esta diferencia y alcanzar los niveles deseados de servicio y calidad, la caja de compensación familiar Comfenalco Santander es consciente de la importancia que tiene la gestión de talento humano para fomentar la creación de valor a través de una adecuada administración del talento, planeando y coordinando todas las actividades necesarias para su adquisición y desarrollo.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Mejorar los subprocesos de la gestión del talento humano en la Caja de compensación Familiar Comfenalco Santander.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los subprocesos de gestión del talento humano en Comfenalco Santander para establecer los factores críticos que inciden en su nivel de eficiencia.
- Proponer, implementar y validar mejoras a los subprocesos de gestión del talento humano.
- Evaluar el actual sistema de indicadores de gestión humana y proponer nuevos indicadores que faciliten el control y seguimiento de los subprocesos del área.
- Proponer un plan de carrera para el área administrativa de Comfenalco Santander.
- Diseñar y desarrollar un programa de capacitación a los empleados para dar a conocer las mejoras de los procesos de gestión del talento humano.

1.2 ALCANCE

La elaboración del presente proyecto tiene como fin realizar mejoras a los subprocesos; selección y contratación, entrenamiento y capacitación, desarrollo de personal, evaluación de la satisfacción del cliente interno, bienestar social, y administración de la estructura organizacional, que pertenecen a la gestión del talento humano en Comfenalco Santander.

En primer lugar se realizará un diagnóstico de los subprocesos utilizando herramientas que permitan trabajar con información cualitativa y cuantitativa, además que permita establecer y realizar mejora a los subprocesos.

Se realizará el diseño, implementación y validación de las mejoras propuestas para los subprocesos, así como el diseño de un plan de carrera para el área administrativa.

Se complementará el sistema de indicadores actual, después de realizar la evaluación de los mismos y el diseño de nuevos indicadores, para controlar el desarrollo de los subprocesos actualizados y para finalizar se capacitará a los empleados teniendo en cuenta las mejoras realizadas, dejando los registros necesarios para la verificación del cumplimiento de las capacitaciones.

Del proyecto se excluyen los procesos “Administración y compensación de Personal” y “Salud Ocupacional”.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Comfenalco Santander es la Caja de Compensación Familiar líder del Oriente colombiano, fundada en **1967** por un pequeño grupo de empresarios que visionaron seguridad, bienestar y progreso para las familias santandereanas.

Figura 1: Sede Administrativa



Fuente. Comfenalco Santander

La Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander es una corporación sin ánimo de lucro cuyo objeto es administrar el Sistema del Subsidio Familiar, promover los servicios de protección y seguridad social y contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados y usuarios directamente o mediante los programas en Educación, Salud, Capacitación, Recreación, Mercadeo y Turismo.⁵

2.1 RESEÑA HISTORICA

Una década después de haber sido instaurado el subsidio familiar en nuestro país, el 3 de Noviembre de 1967 la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, seccional Santander, convocó a Asamblea General a

⁵ Extraído del Manual de Calidad de Comfenalco Santander

los 84 miembros de este gremio con el propósito de realizar el acta de fundación de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander.

En esta Asamblea se elaboraron los estatutos y se designó el primer presidente del Consejo Directivo el Doctor Christian Hederich Valenzuela y el Director Administrativo el Doctor Julio Cesar Almeyda Quintero.

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

A nivel nacional las cajas de compensación familiar pagaban sus subsidios mediante cuotas diferenciales de acuerdo al número de hijos y al valor del 4%, de tal manera que nadie era deficitario.

Comfenalco Santander a diferencia de las otras Cajas no tuvo cuotas "discriminatorias", pagó una cuota única \$ 40.00 pesos por hijo beneficiario lo cual hizo que el subsidio en dinero fuera más digno. En el primer año 1968, los miembros del Consejo Directivo aportaron dinero de su ingreso personal para completar la cuota de subsidio aprobada para los trabajadores vinculados a las empresas afiliadas. De igual manera se estableció por norma estatutaria aprobada por unanimidad que los miembros del Consejo Directivo no percibirán honorarios, en consecuencia actuarán ad-honorem. Política que se mantiene vigente hoy día.

Actualmente Comfenalco cuenta con los siguientes servicios: Crédito Social, Salud, Servicios Sociales, Educación y Cultura, Vivienda y Construcción, Mercadeo Social, Subsidio y Aportes.

2.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA Y SEDES

En la actualidad Comfenalco Santander cuenta con alrededor de 320 empleados directos y aproximadamente 600 indirectos que trabajan en la prestación de servicios y en la administración, repartidos en las diferentes sedes de la Caja mencionadas a continuación:

- Sede Administrativa y de Capacitación; donde funciona la parte administrativa, las oficinas de los servicios de Educación y Cultura, Servicios Sociales, Mercadeo Social, Vivienda y Construcción y Subsidio y Aportes, como también los servicios del centro de capacitación.
- Unidad Médico Odontológica; donde funcionan la EPS, la EPS'S y los servicios de consulta media y odontológica.
- Clínica Comfenalco; se prestan los servicios de hospitalización y Cirugía.
- Unidad Integral de Servicios Sociales; Girón, Piedecuesta, Bucarica, donde se prestan los servicios de capacitación y consulta médica y odontológica.
- Instituto de Educación Comfenalco; donde se presta el servicio de educación para el trabajo y desarrollo humano.
- Gimnasios Pedagógicos Sede 1, 2 y 3; donde se presta el servicio de educación formal en los niveles de preescolar y básica primaria.
- Sede Recreacional Floridablanca, Centro Recreativo y Vacacional Mesón del Cuchicute, y Club Lomas del Viento: donde se prestan los servicios de

recreación, deportes, alquileres de salones, escenarios e implementos, alimentos y hospedaje.

- Supermercados Mercomfenalco la 27, Mercomfenalco el Poblado y Merco Express la Floresta, donde se comercializan medicamentos y productos de consumo masivo: aseo hogar, aseo personal, leches y nutrientes, abarrotes y verduras, cosméticos y fragancias.
- Unidad Integral de Servicios Sociales Barbosa, Unidad Integral de Servicios Sociales San Gil, Unidad Integral de Servicios Sociales Socorro, Unidad Integral de Servicios Sociales Vélez, Unidad Integral de Servicios Sociales Zapatota, Unidad Integral de Servicios Sociales Málaga, Unidad Integral de Servicios Sociales San Vicente y Unidad Integral de Servicios Barranca ; donde se prestan en menor proporción los servicios de educación, servicios sociales y subsidio y aportes.

Figura 2. Unidades Integrales de Servicio



Fuente. Comfenalco Santander

2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- *SUBSIDIO EN DINERO.* Por disposiciones legales, mensualmente se gira el subsidio familiar en dinero a los trabajadores beneficiarios que laboran en las empresas afiliadas. Esta cuota monetaria se paga por cada persona a cargo que dé derecho a la prestación.

Figura 3. Tarjeta de Afiliado



Fuente. Comfenalco Santander

- *SUBSIDIO EN ESPECIE.* Es el reconocido en alimentos, vestidos, becas de estudio, textos escolares, drogas y demás frutos o géneros diferentes al dinero que determine la reglamentación de la Ley 21/82.
- *SUBSIDIO EN SERVICIOS.* Aquel que se reconoce a través de la utilización de las obras y programas sociales que organicen las Cajas de Compensación Familiar.
- *SALUD.* El objetivo fundamental de esta área es la prestación de los servicios de medicina, odontología, especialistas y apoyo diagnóstico, en forma oportuna y económica, a todos los afiliados a COMFENALCO SANTANDER, donde está la EPS Comfenalco e IPS Clínica Comfenalco y Unidad Médico Odontológica

Figura 4. Unidad Médico Odontológica



Fuente. Comfenalco Santander

- **MERCADEO SOCIAL.** La finalidad de esta área es mantener en la comunidad precios económicos en los artículos de la canasta familiar. Además da un descuento adicional del 5% a sus afiliados.

Figura 5. Mercadeo Social



Fuente. Comfenalco Santander

- **RECREACIÓN Y TURISMO.** El objetivo es brindar esparcimiento y descanso físico y mental a las familias beneficiarias. Por ello ofrece diversos programas

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

Figura 6. Centros Recreacionales - Vacacionales



Fuente. Comfenalco Santander

- **EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO.** Facilitar un mejor desempeño laboral y/o ampliar las oportunidades de trabajo de los beneficiarios y sus familias, a través del desarrollo y fortalecimiento de sus aptitudes y destrezas manuales y artísticas, es el objetivo fundamental en esta área.
- **EDUCACION FORMAL.** Comfenalco Santander ofrece sus servicios en el área educativa con el fin de brindar la oportunidad a los hijos de los afiliados de lograr su propio desarrollo, en el campo personal e intelectual. Cuenta actualmente con tres Gimnasios Pedagógicos, donde se presta el servicio de educación formal en los niveles de preescolar y básica primaria.

Figura 7. Educación Formal



Fuente. Comfenalco Santander

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

Figura 8. Vivienda y Construcción



Fuente. Comfenalco Santander

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En Comfenalco Santander el direccionamiento estratégico es liderado por la Alta Dirección y realizado con la participación del Equipo Directivo Estratégico Tanto la misión como visión de cada servicio están alineados con el direccionamiento estratégico de la caja para tener mayor claridad sobre la forma como cada servicio aporta al cumplimiento del mismo.

El Plan Estratégico se fundamenta en cinco perspectivas básicas: Financiera, Social, Clientes y Mercados, Productividad y Eficiencia, y Desarrollo Humano y Aprendizaje Organizacional, éstas perspectivas se soportan en la Misión y los valores de la Caja y buscan dar cumplimiento a la Visión de Comfenalco Santander mediante el cumplimiento de la Política de Calidad, para la cual se plantean los objetivos de calidad que son los mismos objetivos estratégicos plasmados en el Plan Estratégico.

El direccionamiento estratégico cuenta con los siguientes elementos:

2.4.1 Misión

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

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

2.4.2 Visión

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

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

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

2.4.3 Política de Calidad

COMFENALCO SANTANDER satisface las necesidades y expectativas de las empresas, afiliados y usuarios, mediante el cumplimiento de la oferta de servicios; soportada en la tecnología, las disposiciones legales, la gestión de un equipo humano competente y comprometido con la organización, la optimización de los recursos y el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y las relaciones con los grupos de interés.

2.4.4 VALORES CORPORATIVOS

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

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

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Asamblea General de Afiliados es la autoridad suprema de la Caja y sus decisiones son obligatorias en cumplimiento de las funciones que le señalan la Ley y los Estatutos. Esta asamblea está conformada por la reunión de los afiliados hábiles, personas naturales o jurídicas, representados por si mismos, por sus apoderados, o por sus Representantes Legales debidamente acreditados, conforme lo señala la Ley.

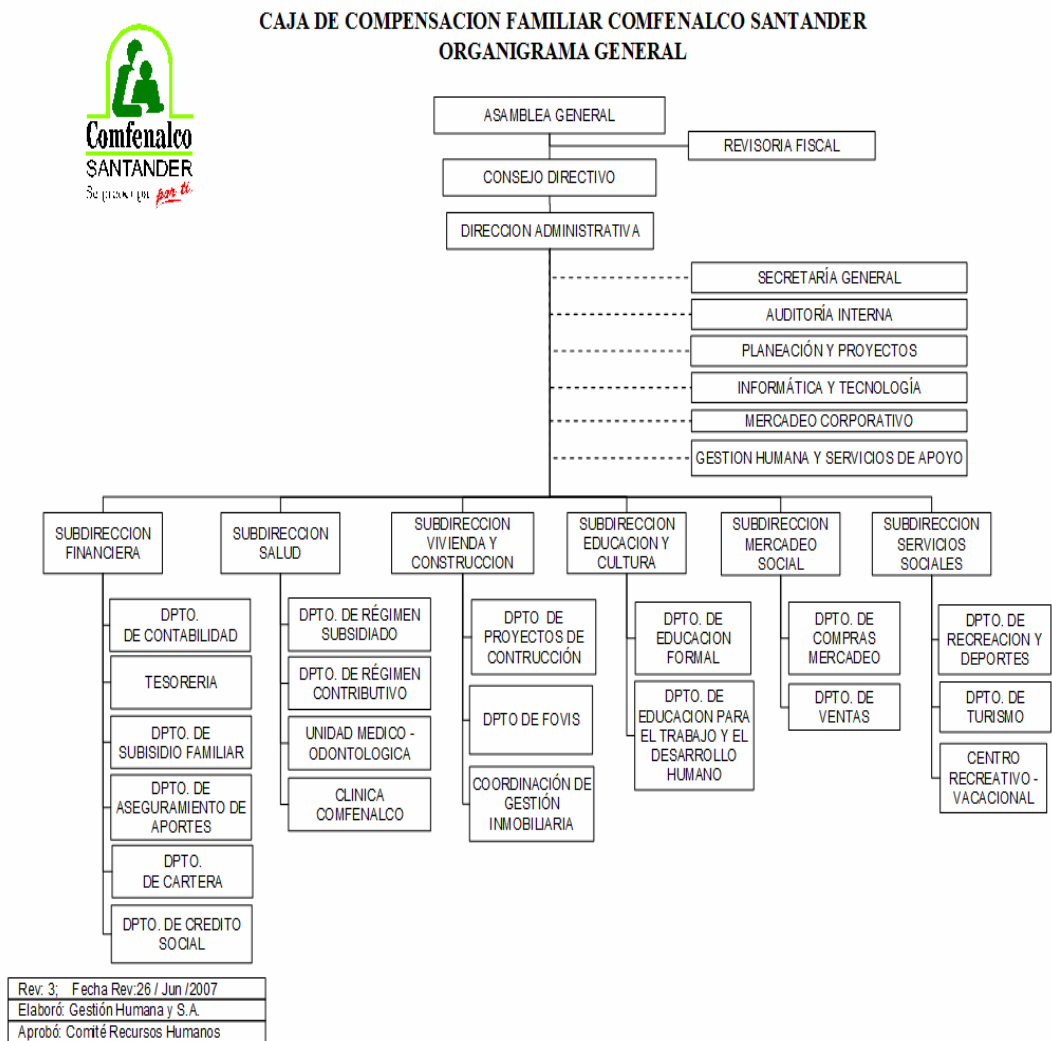
La Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander, está dirigida y administrada por los siguientes órganos:

- ASAMBLEA GENERAL DE AFILIADOS
- CONSEJO DIRECTIVO
- DIRECTOR ADMINISTRATIVO

En el organigrama definido para la caja (Figura 9) se describe el esquema organizacional compuesto por las diferentes áreas; aparecen a nivel de Staff de Dirección las áreas de Apoyo: Informática y Tecnología, Secretaria General,

Gestión Humana, Auditoría Interna, Planeación y Proyectos y Mercadeo Corporativo; y a nivel subdirección se encuentra: Financiera, Salud, Educación y Cultura, Servicios Sociales, Mercadeo Social, Vivienda y Construcción.

Figura 9. Organigrama de Comfenalco



Fuente: Red Interna Comfenalco - ISOLUCION

La estructura organizacional se define teniendo en cuenta que a cada proceso y subproceso se le asigna un responsable. Cada responsable estructura y gestiona su subproceso siguiendo el ciclo PHVA e identificando los cargos participantes en cada una de estas actividades, además controla las interacciones e interrelaciones que tiene el proceso.

Comfenalco Santander cuenta con una estructura de cargo organizada en seis niveles descritos de la siguiente manera:

Figura 10. Niveles de Cargos



Fuente. Comfenalco Santander

Nivel 1.

DIRECCIÓN: Es el cargo que representa legalmente a COMFENALCO SANTANDER y responde por la ejecución de las estrategias corporativas y las directrices trazadas por la Asamblea General de Afiliados, el Consejo Directivo y la Superintendencia de Subsidio Familiar o quien haga sus veces.

Debe garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, así como de su visión y lidera la implantación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) con el apoyo de su equipo de trabajo.

Nivel 2.

SUBDIRECCIÓN: Son los cargos que representan aspectos relacionados con un proceso estratégico o de apoyo de la organización. Quien lidera, es responsable de cumplir la misión y los objetivos de los procesos generados en su subdirección o dependencia de apoyo y de los resultados de gestión de manera integral. Es quien soporta a la Dirección y guía a los Jefes de Departamento. Son los dueños de las cadenas de valor, los procesos estratégicos y de los procesos de apoyo.

Nivel 3.

DEPARTAMENTO: Corresponden a los cargos que representan aspectos relacionados con un conjunto de subprocesos que en sí, conforman un proceso de la subdirección a la que pertenecen. Quien lidera, debe dirigir, planificar y coordinar los diferentes subprocesos que se requieran para asegurar los resultados esperados; tiene a su cargo coordinadores, profesionales y cargos operativos de la organización. Son dueños de los Subprocesos de las Cadenas de Valor, de los Procesos Estratégicos y de los Procesos de Apoyo.

Los Jefes de Departamento que tienen responsabilidades dentro de las Cadenas de Valor, son los responsables del cumplimiento de las ofertas de servicio.

Nivel 4.

COORDINACIÓN: Los cargos aquí enmarcados coordinan y ejecutan actividades necesarias para los subprocesos a su cargo, operacionalizando así la estrategia de la organización según la dependencia a los que pertenezcan; tienen personal profesional u operativo a cargo. Incluye a los administradores.

Nivel 5.

PROFESIONAL: Son los cargos responsables de un subproceso o actividad específica en cualquier dependencia de servicios o de apoyo de la Caja. No tienen personal a su cargo.

Nivel 6.

OPERATIVO: A este nivel pertenecen los cargos que ejecutan tareas muy específicas (administrativas, técnicas o auxiliares) dentro del proceso o subproceso al que pertenecen. No tienen personal a su cargo.

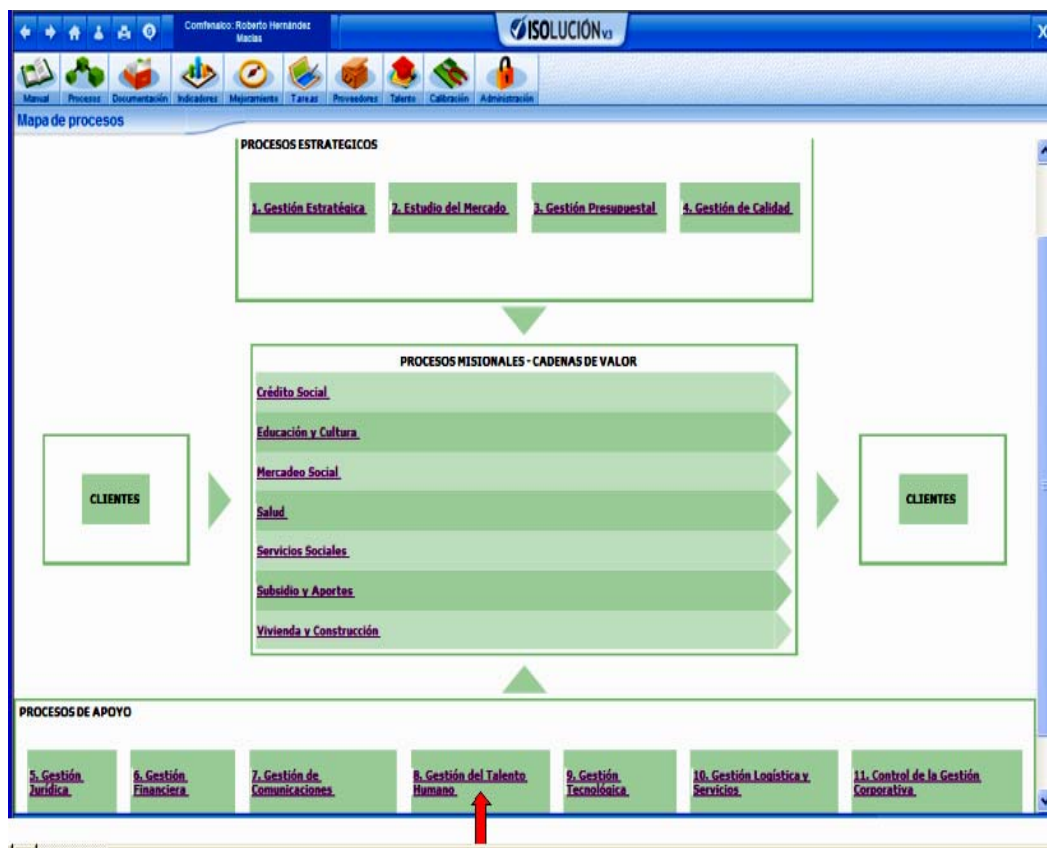
2.6 MAPA DE PROCESOS

La empresa ha desarrollado un mapa de procesos que fue desarrollado basado en el modelo de diseño e implementación del sistema de gestión de calidad Norma ISO 9001:2000.

El mapa de procesos de la organización está basado en el enfoque en procesos y consta de tres grandes grupos:

- **Procesos Estratégicos:** son aquellos procesos que direccionan el funcionamiento de la Caja.
- **Procesos Misionales:** son las mismas cadenas de valor, contienen los procesos de cara al cliente, es decir los grandes servicios con que cuenta la Caja.
- **Procesos de Apoyo:** son aquellos procesos que soportan y apoyan la operación de Comfenalco Santander.

Figura 11. Mapa de procesos



Fuente: Red Interna Comfenalco - ISOLUCION

2.7 AREA DE TRABAJO

El proyecto se llevará a cabo en el área de gestión humana de Comfenalco Santander, la cual es la encargada de brindar apoyo en lo referente al recurso humano de la organización a través de los siguientes subprocesos:

1. *Selección y contratación*, el cual tiene por objetivo garantizar calidad y oportunidad en la consecución del personal.

2. *Administración y compensación*, en el que se desarrollan las estrategias políticas y normas relacionadas con el manejo del talento humano.
3. Desarrollo y entrenamiento, proceso que busca mejorar las competencias del personal a través de la capacitación y entrenamiento.
4. *Gestión del desarrollo personal*, en el cual se determinan las necesidades de mejoramiento de los empleados.
5. *Evaluación de la satisfacción del cliente interno*, en este proceso se mide el ambiente laboral que se genera al interior de la organización.
6. *Bienestar Social*, tiene por objetivo garantizar el buen estado físico y mental del empleado en el desempeño de su labor.
7. *Salud Ocupacional*, este proceso busca prevenir y disminuir los factores de riesgo del personal en las diferentes áreas de trabajo.
8. *Administración de la estructura organizacional*, en el que se definen la descripción y compensación de los cargos.

Actualmente la dependencia maneja más de 900 personas, distribuidas aproximadamente en 140 cargos y cuatro modalidades de contratación: directa, bolsa de empleo, cooperativas y empresas asociadas de trabajo.

3. MARCO TEORICO

3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se define como *“Un conjunto interrelacionado de procesos de desarrollo de las personas, basado en el mejoramiento continuo, sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones pues depende de aspectos como la cultura, estructura organizacional, contexto ambiental, objeto social, la tecnología, los procesos internos y otras variables del entorno”*⁶

Una de las frases recurrentes más usadas por los textos y especialistas de la administración es que el activo más valioso de una empresa es su recurso humano. Definitivamente la Gestión Humana dentro de una organización es fundamental, las personas logran el éxito de las empresas al volverlas más competitivas y productivas. En éste sentido, varias empresas colombianas trabajan para mejorar la administración y gestión de su talento humano, lo que les permitirá convertirse en elementos clave dentro del direccionamiento estratégico.

Una de ellas es Comfenalco Santander, organización del sector de economía solidaria con 40 años al servicio de los santandereanos, para la cual el recurso humano es lo más valioso que posee la Caja desarrollando una perspectiva en su plan estratégico 2006 –2010 dedicada al mismo; “La Perspectiva del Desarrollo Humano y Aprendizaje Organizacional”.

Comfenalco cuenta con un proceso “Gestión del Talento Humano”, el cual es el encargado de brindar apoyo en lo referente del recurso humano de la organización que hoy en día supera los 900; distribuidos en alrededor de 140 cargos, 4 tipos de

⁶ CHIAVENATO Adalberto “Gestión del Talento Humano”, McGraw Hill, 2004

contratación y en diferentes municipios de Santander, a través de ocho subprocesos.

El proceso de gestión humana no puede seguir siendo un proceso de soporte para las empresas si no un proceso clave para el cumplimiento de su estrategia. Se trata de un reto también para las áreas de Gestión Humana que deben mostrar interés en participar activamente en el entendimiento del negocio, así como en la definición de las metas y llevarlo a su labor diaria en la definición de modelos de competencias, esquemas de gestión integral del desempeño, entre otros.

3.2 PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano está compuesta por varios procesos necesarios para administrar el trabajo de las personas, entre estos cabe resaltar:

3.2.1 Diseño del perfil del cargo:

Este proceso está encaminado a identificar cuáles son las competencias necesarias para que una persona pueda desempeñarse con éxito en una función o responsabilidad específica. Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, en términos de conductas observables cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

3.2.2 Selección y contratación:

Continuando con el proceso anterior, éste está encaminado a identificar al candidato idóneo, que se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. Aunque el número de pasos que

siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

3.2.3 Formación y desarrollo:

Las acciones de desarrollo estarán enfocadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como de los negocios, de tal manera que su objetivo sea alcanzar las competencias que cada uno de los procesos requiere.

La contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, es una constante inquietud en las organizaciones y en las áreas de personal, ya que usualmente el concepto que ha predominado es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar.

Por esta razón el punto de partida de este proceso es el ajuste de la persona al cargo de acuerdo al nivel de competencia previamente establecido y a la planeación y/o evaluación de los objetivos de resultado. De esta forma, la formación y desarrollo de las personas se hace en base a las necesidades de la organización.

3.2.4 Planeación de carrera

Otro proceso del cual se ocupa el área de personal es lo que se ha denominado Planes de Carrera, cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos. Hace unos años, a las empresas les era imposible creer que su principal activo era el factor humano y tal vez por ello no se interesaban en invertir y medir su retorno. Afortunadamente la administración del talento humano ha evolucionado a grandes pasos en los últimos años. Las empresas entendieron que planificar la carrera profesional es una actividad que compromete la felicidad de los trabajadores y el buen desempeño empresarial, por lo cual deben concentrarse en conocer las necesidades del personal para promover y formar individuos claves. Esta perspectiva dio inicio al punto decisivo en la estructura de cualquier plan de carrera. Una relación de mutuo beneficio en términos de valor.

El término carrera hace referencia a la trayectoria laboral del empleado, entendida como *“una secuencia de puestos que ocupa una persona durante el curso de un periodo de su vida”*⁷. Este concepto abarca a todos, desde trabajadores no calificados hasta grandes ejecutivos.

Cuando las organizaciones apoyan los planes de carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlas, disponiendo de personal calificado y motivado cuando sea necesario. Además de esta, existen otras ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos planes:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.

⁷ Dave DeCenzo – Steve Robbins, “Administración de Recursos Humanos”, Ed. Limusa

- Logra el desarrollo de empleados con promoción.
- Mejora la capacidad de la organización para atraer y retener a los empleados talentosos.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.
- Promueve el bienestar de la organización.

No es fácil desarrollar un plan de carrera en una organización, es un proceso en el cual se debe elaborar un estudio de lo que se espera que el puesto desarrolle en cada etapa del crecimiento. Este proceso deberá establecer las características que debe poseer la persona que ocupará el puesto, cuáles habilidades y competencias deberá desarrollar para seguir creciendo en la organización, evaluaciones, entre otros. Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

3.2.5 Evaluación del Desempeño

“La Gestión de desempeño es un proceso que estima la medida en la que los miembros de una organización aportan aquello que ésta espera de ellos, desde un doble enfoque: el qué obtiene una persona como resultado de su trabajo y el cómo una persona desarrolla su puesto para la obtención de resultado”⁸. En otras palabras es una actividad fundamental dentro de la gestión del talento humano, constituye “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”⁹.

⁸ DANIELS, Aubrey. Gerencia del desempeño. Colombia: Mc. Graw Hill, 1997.

⁹ William B. Walter, Jr. y Keith Davis, “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS”, Ed. Mc. Graw Hill, 1993

Además de ser un elemento clave para la toma de decisiones en cualquier área, proporciona información importante respecto a la manera que se administra el recurso humano en una organización y sirve como indicador de la calidad de la labor de desempeño del personal.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Este proceso indicara las fortalezas y carencias del personal, y a la vez, la manera de mejorar el desempeño tanto individual como grupal.

Para realizar una confiable evaluación del desempeño es necesario primero que todo identificar las responsabilidades y labores relacionadas con el desempeño. Luego mantener uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables, y por último evaluar, calificar, medir y retroalimentar a los empleados.

No se puede olvidar o minimizar la importancia que tiene el proceso de evaluación en suministrar retroalimentación al empleado. Es importante darle a conocer los aspectos fuertes y débiles en su desempeño y de esta manera ayudarlo no solo a optimizar su rendimiento laboral si no también a aumentar su motivación y autoestima como elemento esencial en el éxito de la empresa.

Para que el proceso sea exitoso debe verse por los evaluados como justo, objetivo y equitativo. Los resultados de las evaluaciones de desempeño son como un termómetro de las condiciones humanas de la organización, y se utilizan como guía para determinar aumento de sueldo, ascenso, traslado, planificar capacitación y en los peores casos despidos.

Desde luego, es importante recalcar que cada organización diseña su evaluación de desempeño de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo algunos puestos de trabajo se miden más fácilmente por los resultados, otros por la adquisición o demostración de competencias. Lo importante es definir en términos de lo que es un desempeño exitoso, ya se trate de productos, servicios, conductas y/o competencias.

3.3 LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA NORMA NTC ISO 9001-2000

Antes de hablar de la importancia que tiene el talento humano en la norma NTC ISO 9000- 2001, hay que mencionar que un sistema de gestión de Calidad SGC, es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. Consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir los requisitos y expectativas del cliente.

La norma ISO 9001:2000 define los elementos que deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la misma.

Esta norma da mayor énfasis a algunos aspectos centrales en los procesos de gestión humana. “La Gestión de Recursos Humanos” se encuentra en la norma ISO 9001:2000¹⁰, en el punto 6.2, el cual consta de dos numerales.

El 6.2.1: Generalidades, que establece lo siguiente “*El personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la*

¹⁰ ISO, Norma técnica ISO 9001:2000.

educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.” Con este numeral la norma estipula los parámetros para definir al empleado competente. Esto implica que las organizaciones deben tener primero que todo establecidos de manera clara, unas descripciones de cargo que permitan identificar las competencias de los aspirantes y en segunda instancia que esta cuente con un proceso de selección que permita identificar las personas más idóneas para ocupar dichos cargos.

El segundo numeral hace referencia a la importancia de brindar la formación necesaria para que el personal cumpla con las competencias. El 6.2.2: Competencias, toma de conciencia y Formación; textualmente dice:

La organización debe:

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

Las organizaciones están en constante cambio, esta condición dinámica implica que los colaboradores estén en permanente formación, entrenamiento y actualización. Toda organización que trabaje bajo parámetros de calidad, debe contar con un sistema de entrenamiento coherente con sus metas, sus estrategias, la dinámica de su sistema de calidad y las características de los cargos como mínimo.

3.4 GESTION INTEGRAL DE PROCESOS

Para que la actividad laboral sea eficaz y eficiente es necesario que las personas entiendan y comprendan claramente los procesos y procedimientos que van a desempeñar diariamente.

Los procesos son considerados la base estructural de las organizaciones. Para que estas operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos que interactúan entre si.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Hoy en día, la gestión basada en procesos es reconocida como una herramienta clave para adaptarse a los frecuentes cambios del mercado mediante el mejoramiento o rediseño de los mismos.

3.4.1 Definición y características de Proceso:

“Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización”¹¹. Desde este punto de vista, cualquier organización puede ser considerada como un sistema de procesos, los cuales utilizan los recursos de esta para proporcionar resultados finales.

Los procesos se caracterizan por tener un principio, un fin y una secuencia, pero para su desarrollo necesita del talento humano. El éxito de estos depende de la participación de las personas.

¹¹ H. J. HARRINGTON: “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, McGRAW-HILL, tomo 4

Las características comunes de los procesos que estos tienen un responsable, límites definidos, interacciones y responsabilidades, procedimientos documentados, controles de evaluación y retroalimentación, medidas de evaluación y objetivos, tiempos del ciclo conocidos, se han formalizado procedimientos de cambio y por último saben cuán buenos pueden llegar a ser.

3.4.2 Mejoramiento de Procesos

El mejoramiento de procesos es una metodología sistemática que ayuda a las organizaciones a dirigir sus procesos, simplificando y modernizando sus funciones, asegurando que los clientes reciban productos o servicios buenos.

El principal objetivo es garantizar que la organización tenga procesos que eliminen errores, minimicen demoras, maximicen el uso de activos, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, sean amistosos con el cliente y adaptables a sus necesidades, proporcionen una ventaja competitiva y por último reduzcan el exceso de personal.

La Ingeniería Industrial ha desarrollado instrumentos para mejorar los procesos productivos de las empresas que elaboran productos tangibles. Estos mismos instrumentos pueden ser aplicados, con ciertas modificaciones, a las empresas e instituciones que prestan servicios o no tangibles. El concepto es perfectamente aplicable a ambos tipos de empresas o instituciones.

Para realizar el mejoramiento de los procesos en una organización es necesario realizar las 5 fases mencionadas a continuación:

- I. Organización para el mejoramiento
- II. Comprensión del proceso

- III. Modernización (se mejora la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso)
- IV. Mediciones y controles
- V. Mejoramiento continuo.

La mejora de los procesos busca optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, fortaleciendo los mecanismos internos para responder a las eventualidades y a las demandas de nuevos clientes.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional se define como *“la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”*¹²

El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las empresas. Es tan importante como las ventas y la planeación, debido a que afecta el desempeño de las actividades y el bienestar del personal. En las organizaciones existen diferentes climas que conviven simultáneamente. Por ejemplo, en Comfenalco una dependencia puede tener un clima excelente, mientras que en otra el ambiente de trabajo puede ser, o llegar a ser, muy deficiente.

Un clima organizacional, excelente o deficiente, tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, generando consecuencias positivas a la empresa como: logro, afiliación, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc; un mal clima destruye el ambiente de trabajo generando consecuencias negativas

¹² Goncalves, Alexis. 2000. “Fundamentos del clima organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

como: situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En la Norma ISO 9001: 2000¹³ se encuentra el numeral 6.4 "*Ambiente de trabajo*", que dice "*la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (o servicio)*". Para cumplir con la norma Comfenalco cuenta con un subproceso "bienestar del personal" cuyo objetivo es propiciar una mejor calidad de vida en lo físico, mental y social, al personal de la Caja y sus familias, que redunde en un buen ambiente laboral.

En síntesis se puede decir que el clima organizacional es otro aspecto que influye en la manera en que se desenvuelve el talento humano de una organización, representa las características del medio ambiente de la organización percibidas directa o indirectamente.

Estas características son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una dependencia a otra dentro de una misma empresa. En la medida que el Talento humano, se sienta identificado con lo que hace, esté motivado y que permanezca en un clima laboral equilibrado, dará lo mejor de sí, para alcanzar los objetivos de la Empresa.

3.6 INDICADORES DE GESTION

Para que un proceso se lleve a cabo con éxito es fundamental implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión del mismo. Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier

¹³ ISO, Norma técnica ISO 9001:2000

operación, no podemos olvidar: **"lo que no se mide, no se puede administrar"**. El uso adecuado y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos de las empresas logran generar ventajas competitivas sostenibles frente a la competencia.

Un sistema de indicadores de control de gestión es un instrumento gerencial que permite evaluar el rendimiento de todas las áreas de una empresa de manera integral. Está compuesto por un conjunto de indicadores creados al interior de cada área y que se entiende como la expresión cuantitativa de su rendimiento. Su principal función es la medición y evaluación del servicio o producto que se provee, la cual se alcanza mediante la cuantificación de los resultados de cada indicador; al obtener dichos resultados se podrá desarrollar el análisis y evaluación de los mismos para tomar diferentes acciones correctivas, reevaluación de las políticas adoptadas o decisiones sobre el rumbo que la organización debe tomar.

Una de las acciones que debería realizar toda empresa es el seguimiento sobre el cumplimiento de sus metas con el objetivo de evaluar su eficiencia, y así contar con una fuente de retroalimentación que le facilite el mejoramiento general de sus procesos.

Comfenalco tiene establecido una serie de indicadores que le permite medir su gestión. A través de los indicadores, las empresas tienen la posibilidad de identificar puntos deficientes, tomar decisiones sobre las prioridades de trabajo y valorar los resultados de las estrategias que ya se han implementado. Adicionalmente, si se comparan estas mediciones con las de otras empresas, es posible establecer un paralelo en cuanto a gestión, resultados y niveles de desarrollo, logrando conocer con mayor exactitud las fortalezas y debilidades frente a la industria.

3.6.1 CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES

- **Medibles:** El indicador debe ser cuantificable, expresable en escala numérica.
- **Verificables:** Es necesario que estén soportados en documentos o formatos, cifras oficiales con respaldo, provenientes de fuentes precisas o de herramientas.
- **Rentables:** Es necesario que los beneficios obtenidos a través de la medición excedan los costos incurridos en la recolección de los datos.
- **Útiles:** Deben servir como plataforma y apoyo en la toma de decisiones.
- **Representativos:** Deben reflejan lo que se quiere medir lo mas fielmente posible.
- **Pertinentes:** Deben referirse a los procesos esenciales de la empresa, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- **Limitados en número:** Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la empresa, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar. Demasiados indicadores pueden llevar a una dispersión en el esfuerzo y a resultados confusos.

4. DIAGNÓSTICO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En este capítulo, se describirá la situación de los subprocesos que integran la gestión del talento humano en Comfenalco Santander, cuyo levantamiento documental se empezó en el año 2005, una vez tomada la decisión de implementar un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001-2000.

La práctica se inició en noviembre de 2006 y continuó durante el año 2007 en la dependencia de Gestión Humana y servicios de Apoyo, cuyo objeto fue implementar mejoras a 6 subprocesos de la gestión del talento humano que permitieran optimizar la administración del recurso humano en la organización.

Antes de ejecutar el diagnóstico se realizó la argumentación teórica en todos los subprocesos a evaluar en la organización, necesaria para la puesta en marcha del proyecto; permitiendo claridad en los conceptos y un conocimiento profundo en el manejo del tema. Unido a esto, se llevó a cabo una revisión documental dentro de la organización, tales como resoluciones internas, manuales, procesos documentados y formatos que permitieron un enfoque más particular de los procedimientos manejados internamente.

Para el diagnóstico de los subprocesos se realizó una serie de entrevistas informales con cada uno de los responsables de los mismos, acerca de los roles y procesos que se estaban llevando a cabo dentro de la organización y de manera específica los desarrollados por Gestión Humana, para identificar las debilidades y fortalezas y a partir de allí determinar los factores críticos sobre los cuales se realizarían las mejoras. Estas entrevistas también permitieron obtener un análisis de las directrices, antecedentes históricos, estructura organizacional, así como la

interacción e interdependencia entre los subprocesos que componen la gestión del talento humano en la organización.

Teniendo en cuenta que esta información es de carácter confidencial, no se registrará en este documento el análisis profundo de la situación, sino se detallarán algunos componentes importantes de cada subproceso involucrado.

4.1 Subproceso Selección y contratación.

Objetivo: Garantizar calidad y oportunidad en la consecución del personal requerido por la Organización, de acuerdo con las competencias establecidas.

Responsable: Jefe de Gestión Humana.

Alcance: Aplica a todo el personal vinculado, a la Caja y al personal que presta servicios a la Caja. Incluye las necesidades de entrenamiento por primera vez o sistemáticamente. .

Situación Inicial:

En el año 2005 se creó la coordinación de Talento Humano con el propósito de llevar a cabo los procesos de selección de personal de la Caja, anteriormente realizados por una entidad externa. A pesar de la creación de esta coordinación, algunas dependencias continúan contratando personal que no ha pasado por el respectivo proceso de selección, por lo cual se incumple aspectos como la visita domiciliaria, la inducción del personal o el entrenamiento. De esta manera se está incumpliendo las actividades descritas para el subproceso. No seguir los lineamientos en el proceso de selección de personal puede traer consigo conflictos en el desarrollo normal de las actividades diarias de la organización; La

ausencia de un plan de entrenamiento puede generar improvisación en la ejecución del cargo, Al no realizar la visita domiciliaria se pueden perder oportunidades para detectar competencias del personal a contratar, no llevar a cabo la inducción dejaría a la persona contratada sin el debido conocimiento de sus responsabilidades. Por esto la importancia de concienciar a todas las dependencias para que realicen la requisición, entrada principal para dar inicio al subproceso de selección y contratación de personal, en lugar de la novedad con la persona seleccionada.

Debido a que el procedimiento de vinculación se encuentra documentado solo para las contrataciones que se hacen directamente por la Caja, se presenta confusión en las demás modalidades contractuales ya que el personal contratado por la entidad externa no cuenta con un procedimiento definido o documentado. Por esto se hace indispensable la estandarización de este subproceso.

En este subproceso está estipulada la actividad "Realizar período de prueba" sin embargo es mínimo el cumplimiento y el énfasis que se le da a la misma, debido a que no existe un formato establecido para esta actividad, y los responsables de ejecutarla debían realizar la evaluación del desempeño del colaborador antes de cumplir los dos meses de contratado, la cual para ellos fue muy compleja.

En febrero de 2007 ICONTEC levanta una no conformidad menor al subproceso la cual es referente al control y seguimiento que se realiza al personal contratado externamente, la no conformidad textualmente dice: "La Organización no ha establecido en los Subprocesos de la Gestión Humana, los mecanismos de control para asegurar, que el personal de la bolsa de empleos Servicios y Asesorías Ltda. y Cooperativas, cumpla con los requisitos de competencia definidos en los perfiles de cargo y que se mantienen los registros necesarios para evidenciarlo."

Al realizar el diagnóstico se observó que la selección y contratación de personal es el subproceso más crítico teniendo en cuenta lo comentado anteriormente e igualmente se apreció entre otras cosas:

- No existe un control de las requisiciones y novedades que llegan a la dependencia, y no se llevaba un registro adecuado de las mismas.
- Es necesario la revisión de los responsables de cada actividad de los subprocesos, ya que se encuentran algunas actividades que deberían cambiar de responsable.
- Existen entradas que no se encuentran incluidas en el subproceso como el cuadro de pruebas o estructura salarial.
- El indicador de oportunidad de la selección de personal no se está midiendo adecuadamente, ya que está haciendo de acuerdo a la fecha esperada por la dependencia y no según los tiempos establecidos en la política de acuerdo al nivel del cargo.
- Algunos formatos deben mejorarse y ajustarse a las necesidades del subproceso.

4.2 Subproceso Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano

Objetivo: Garantizar que el personal cuente con el entrenamiento y capacitación apropiada para mejorar sus competencias en beneficio del desarrollo de las labores de su cargo y a su vez generar compromiso con la organización.

Responsable: Coordinador Talento Humano

Alcance: Aplica a todo el personal de Comfenalco independiente de su tipo de contratación, cubre el entrenamiento, la reinducción y la capacitación.

Situación Inicial:

Este subproceso busca mejorar las competencias del personal a través de la capacitación y entrenamiento. Se observó que no existe claridad en la conducción del entrenamiento por parte de las áreas, además se presentan confusiones entre las acciones de capacitación y entrenamiento. No hay responsabilidad frente al entrenamiento que es necesario para cerrar algunas de las brechas encontradas en la evaluación de las competencias.

A pesar de que este subproceso se encuentra documentado y subido en isolucion¹⁴, al igual que los formatos que fueron diseñados para el registro y control de sus actividades, se percibe desconociendo del mismo por algunos empleados, por tal razón se presenta incumplimiento de lo definido en el subproceso, ejemplo de esta situación se aprecia en la no utilización del formato requisición de capacitación, definido en el subproceso para las capacitaciones que no fueron incluidas en el plan de capacitación al momento de realizarse.

El plan de capacitación de 2006 no tuvo una adecuada preparación debido a que no se ajustó al presupuesto asignado y su distribución fue improvisada, ya que se iba gastando a medida que salían las capacitaciones, lo que generó la inconformidad por algunas de las áreas de la organización. Este presupuesto fue alrededor de 90 millones de pesos que hacen referencia al 2% de los salarios de la nómina directa de la Caja y es el porcentaje estipulado en la resolución 010 de la organización. Este plan solo apuntaba al cierre de brechas de las habilidades

¹⁴ Software utilizado por Comfenalco para la Documentación del S.G.C

desconociéndose por completo los demás componentes para lograr que el personal sea competente, es decir, que cumpla además con la educación, experiencia y formación requeridos para el cargo. Además no contó con un proceso de evaluación para conocer su cumplimiento y efectividad, de igual forma las áreas tampoco realizaron gestión y seguimiento al mismo.

A pesar que la política del subproceso especifica que todas las capacitaciones deben tramitarse a través de Gestión Humana y ser programadas y controlados por la coordinación de talento humano, se observa incumplimiento de la misma ya que algunas áreas programan capacitaciones de manera autónoma sin seguir el conducto regular desconociendo así la competencia de Gestión humana.

El indicador de cumplimiento del plan de capacitación del año 2006 fue de 72 %, la explicación de la coordinadora fue que la evaluación del 2005 fue confusa para muchos jefes y además no se entregó a tiempo retrasando la consolidación y logística de la misma.

4.3 Subproceso Gestión del desarrollo personal,

Objetivo: Evaluar las competencias del personal y compararlas con las requeridas por el cargo correspondiente para determinar las necesidades de mejoramiento en búsqueda de un trabajo eficaz.

Responsables: Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo, Coordinador Talento Humano.

Alcance: Aplica al personal contratado directamente con Comfenalco y por Bolsa de Empleo.

Situación Inicial

En este subproceso se determinan las necesidades de mejoramiento de los empleados, a través de la evaluación de desempeño diseñada por la Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo, quien a su vez define el cronograma de la realización de la misma. La coordinación de talento humano es la encargada de liderar y asegurar la realización de las evaluaciones de desempeño para los colaboradores de comfenalco, las cuales se realizan tanto para los empleados de la Caja como los de la bolsa de empleo.

En el año 2005 se definieron como factores de desempeño de los empleados las habilidades requeridas para cada cargo. Por ejemplo para el cargo auxiliar de oficina I, se evaluaron las habilidades corporativas (Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Orientación al logro y Disposición al cambio), de rol (Organización y atención al detalle) y específicas (Capacidad para aprender). El jefe inmediato es el responsable de evaluar el desempeño del colaborador, señalando para cada habilidad el nivel que mejor describa la actuación del colaborador. Los niveles de cada habilidad son 4, la calificación mínima es el nivel 1 y la máxima es la exigida por el perfil.

Esta evaluación realizada no tuvo una calificación cuantitativa, solo evaluaba las habilidades del colaborador, dejando de lado las competencias exigidas por el perfil, que es un requisito de la NTC ISO 9001-200, y no decía si el desempeño del mismo era satisfactorio o no. Además se presentó confusión en el desarrollo de la misma, a pesar de que en la plantilla se encontraba todas las instrucciones hizo falta la capacitación a los jefes.

La evaluación de desempeño no contó con un análisis de resultados y seguimiento, a pesar que la plantilla tenía un campo para el mismo. Además esta evaluación no permitió conocer cuáles fueron las brechas de educación, experiencia y formación,

por lo que las capacitaciones solicitadas por las áreas no apuntaron al cierre de las mismas. Debido a estos inconvenientes la evaluación realizada en el 2005, no cumplió con las fechas estipuladas para la misma, por lo cual demoro la realización del plan de capacitación, ya que las necesidades detectadas en la evaluación de desempeño son las entradas al subproceso de entrenamiento y desarrollo.

Es primordial que los jefes le den la importancia a la evaluación del desempeño y que participen en el seguimiento y evaluación de las capacitaciones ofrecidas, pero dejando la evidencia que se exige, diligenciando los formatos y hojas de calculo disponibles, y registrando los cambios de comportamiento observados y la eficacia de las capacitaciones brindadas. Pero lo más importante es que debe existir una fuerte comunicación entre el jefe y colaborador, con el fin de retroalimentar las actividades realizadas.

4.4 Subproceso Evaluación de la satisfacción del cliente interno,

Objetivo: Medir el ambiente laboral que se genera al interior de la Caja, para promover el mejoramiento de la cultura organizacional y las condiciones generales en las que labora el personal.

Responsable: Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo

Alcance: Aplica a todo el personal que labora en la Caja sin importar su tipo de contratación, de acuerdo al tamaño de la muestra seleccionada.

Situación Inicial:

En este subproceso se mide el ambiente laboral que se genera al interior de la organización. Este factor es importante para obtener un mayor desempeño en los

empleados, buscando el mejoramiento continuo y por ende la productividad y competitividad de la organización, de esta forma se logran resultados gratificantes como una cultura organizacional sólida.

En Comfenalco se viene realizando la evaluación de satisfacción de cliente interno cada dos años. La última evaluación se realizó en el año 2005, en la cual el Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo junto con la Trabajadora Social definieron una metodología acorde con las características propias del personal de la Caja, teniendo en cuenta las sugerencias hechas en el informe anterior.

Para medir el clima organizacional se viene aplicando la prueba TECLA junto con el apoyo de Colmena ARP, actualmente se quiere evaluar nuevamente el clima laboral para identificar el impacto generado por el proceso que hasta ahora se ha ejecutado.

Este subproceso a pesar de que está correctamente documentado se realiza cada dos años, por lo cual se puede estudiar el caso de fusionarlo con el de bienestar social ya que están directamente relacionados.

4.5 Subproceso Bienestar Social.

Objetivo: Contribuir con el bienestar personal de los colaboradores de la Caja y sus familias, buscando garantizar el buen estado físico y mental del colaborador en el desempeño de su labor.

Responsable: Trabajadora Social

Alcance: Aplica a todo el personal directo de la Caja y sus familias, y según corresponda a los demás colaboradores de la Caja

Situación Inicial:

Este subproceso tiene por objetivo garantizar el buen estado físico y mental del empleado en el desempeño de su labor. La trabajadora social anualmente levanta un programa de actividades entre las que se destacan las inducciones, reinducciones, celebración de los cumpleaños y eucarísticas entre otras. La inducción realizada en Comfenalco se lleva a cabo exclusivamente para los empleados contratados directamente por la caja o por bolsa de empleo, en esta se dan a conocer generalidades de caja, con sus servicios, se da a conocer los deberes y derechos. La presentación utilizada para este propósito se encuentra obsoleta y no se ha podido actualizar debido a que el proveedor no dejó el código utilizado, además algunas de las políticas mencionadas en la presentación fueron modificadas.

El subproceso de Bienestar Social debería tener como salida al Subproceso Administración del Personal y Compensación información en el sistema sobre los créditos de Mercadeo y Bienestar Social, esta información es muy importante al momento de el retiro de un trabajador de la empresa, ya que las auxiliares de nomina pueden verificar si dicho trabajador se encuentra en paz y salvo con la Caja, y de ser el caso, realiza los descuentos respectivos una vez el trabajador haya hecho efectivo el crédito.

4.6 Subproceso Administración de la estructura organizacional

Objetivo: Mantener una estructura organizacional coherente a las necesidades de todos los procesos y actualizada según las políticas de la empresa, las descripciones de los cargos, la planta requerida y la estructura de compensaciones para lograr una mayor productividad.

Responsable: Jefe Gestión Humana y Servicios de Apoyo

Alcance: Incluye la creación, modificación y divulgación de la estructura organizacional, sistema de remuneración, descripciones de cargos y perfiles de cargos. Se considera el contenido de la planta de personal requerida para el funcionamiento de la Caja.

Situación Inicial:

En este subproceso se definen la descripción y compensación de los cargos. Se observo que existen descripciones de cargos con perfiles no actualizados, Los perfiles que se reciben de las diferentes dependencias no corresponde al perfil seleccionado. Esta documentación desactualizada afecta también a los subprocesos con los que interactúan como son el de Selección y contratación.

Al hacer la revisión de las competencias del personal contratado vs el perfil, se observa que existen cargos con perfiles muy ambiciosos, por lo cual no se esta cumpliendo por lo estipulado. Se hace necesario realizar una revisión de los mismos para exigir lo mínimo requerido. Dentro de las actividades del subproceso una vez recibidas, las requisiciones o novedades respectivas, se efectúa la revisión a las mismas. Sin embargo se reciben novedades con cargos no definidos en la estructura organizacional.

Dentro del subproceso existe una actividad denominada “Valoración del cargo y asignación salarial”, en la cual se evalúa el cargo clasificándolo en el nivel y categoría respectiva y se le asigna el salario correspondiente según la categoría definida en la Estructura Salarial de Comfenalco, la cual fue levantada en el comité de salarios junto con la asesoría de la empresa Consultora “INGCODI LTDA”. Esta actividad se está incumpliendo en la mayoría de los cargos nuevos debido a las ocupaciones y responsabilidades que tienen los miembros del que comité les impiden reunirse a tiempo para realizar dicha valoración.

5. DISEÑO, EVALUACION Y DOCUMENTACION DE LAS MEJORAS

El compromiso del talento humano, tanto a nivel administrativo como operacional fue crucial para el éxito del presente proyecto. Desde el inicio se contó con el apoyo incondicional de la Jefe de gestión humana, área en la cual se aplicarían los cambios propuestos. De igual manera, los colaboradores en las diferentes actividades de los subprocesos mostraron una actitud positiva frente al proceso de mejoramiento que se estaba presentando.

Para realizar el diseño de la mejora en los subprocesos de gestión humana se utilizó la metodología MPE (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa) descrita por Harrington, la cual tiene 8 objetivos principales pero de los cuales sobresalen la eliminación de errores, minimización de demoras y la maximización del uso de activos. A continuación se describen las cinco fases que se siguieron para el desarrollo de las mejoras.

Fase 1: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

En esta fase se estableció el EM (Equipo de Mejoramiento), el cual estuvo a cargo de analizar, plantear, elaborar, y ejecutar las mejoras. El EM quedó conformado por los responsables de los subprocesos involucrados en el proyecto, estos fueron: Coordinador de Talento Humano, Dr. Diana Sanabria responsable del proceso de Desarrollo y Entrenamiento, Trabajadora social Martha Ardila responsable del subproceso de Bienestar Social, y la Jefe de Gestión Humana, Dr Lidia Grandas responsable del proceso global al igual que de los 4 subprocesos restantes. Igualmente, la autora del proyecto forma parte de este Equipo.

Ya conformado el equipo se seleccionaron los subprocesos críticos y se estableció el orden en el cual se daría la prioridad de mejoramiento, los cuales se abordaron inmediatamente.

Para establecer prioridades de los subprocesos de gestión humana se tuvo en cuenta dos enfoques. El primero fue el *enfoque ponderado de selección*, en el cual a cada subproceso se le asignó una calificación de 1 a 5 de acuerdo a cuatro categorías contempladas en la tabla 1. La calificación 5 manifestaría que la mejora sería de fácil aplicación y tendría un gran impacto. La calificación 1 significaría que el subproceso es difícil de cambiar o que dicha mejora tendría un impacto mínimo. Luego se totalizaron las calificaciones para cada subproceso y así decidir con cuales de estos se empezaría a trabajar de manera inmediata.

Tabla 1. Priorización de subprocesos mediante el enfoque ponderado

		CATEGORIAS				Total
		Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la Empresa	Impacto en cliente	
NOMBRE DE LOS SUBPROCESOS	Selección y Contratación	4	5	5	5	19
	Desarrollo y Entrenamiento	4	4	4	4	16
	Gestión del Desarrollo	5	5	5	4	19
	Evaluación Satisfacción del Cliente Interno	1	3	3	4	11
	Bienestar Social	3	4	3	4	11
	Estructura Organizacional	4	4	5	4	18

Fuente. Autora del proyecto

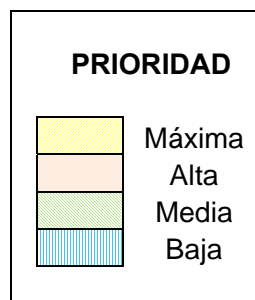
El segundo enfoque utilizado para determinar la prioridad de mejoramiento a los subprocesos fue el *enfoque con información*, este enfoque contemplado en la tabla 2, se basa en la importancia del subproceso (como lo determinan las expectativas del cliente) y en el grado hasta el cual se pueda mejorar el mismo (como lo determina su actual calidad). La ventaja de este enfoque es que se

fundamenta en la recolección de datos reales procedentes de los clientes (internos) y de las operaciones internas, más en que las mismas percepciones.

Tabla 2. Matriz de prioridades mediante el enfoque con información

IMPACTO EN EL CLIENTE	Alto		4.1 "Selección y contratación de personal" y 4.3 "Gestión del desarrollo personal"	
	Medio	4.4 "Satisfacción del Cliente interno" y 4.5 "Bienestar Social"		4.2 "Desarrollo y entrenamiento del Talento Humano" y 4.6 "Administración de la Estructura Organizacional"
	Bajo			
		Bajo	Medio	Alto

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO



Fuente. Autora del proyecto

Los resultados obtenidos por los enfoques descritos previamente, mostraron que los subprocesos con las características ideales para iniciar con el proceso de mejoras eran los correspondientes a Selección y Contratación de Personal, Gestión del Desarrollo Personal, y Administración de la Estructura Organizacional,

ya que dichos subprocesos presentan mayor oportunidad de mejora y un gran impacto en el cliente interno.

Fase 2: *COMPRENSIÓN DEL SUBPROCESO*

Esta fase es de gran importancia para el éxito de la aplicación de las mejoras. Cuanto más se conozca y comprenda del subproceso de Talento Humano, mayor serán los aportes y los resultados del mejoramiento.

En esta fase se comprendieron todas las dimensiones de los subprocesos; como el objetivo, alcance, responsables, límites, interacciones y actividades entre otras. Como estos ya se encuentran documentados se hizo la revisión respectiva, la cual es indispensable en el mejoramiento porque permite identificar los problemas claves existentes en cada subproceso, suministra la información necesaria en la toma de decisiones y ayuda a fijar los objetivos de mejoramiento y su posterior evaluación.

Fase 3: *MODERNIZACION*

En esta fase se buscó mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los subprocesos. Para esto se identificaron oportunidades de mejoramiento basadas en la información obtenida en la fase anterior. Teniendo en cuenta las dimensiones comprendidas se pudo identificar aquellas actividades que no agregaban valor a los subprocesos y otras que aunque se realizaban no se encontraban documentadas.

Las propuestas de mejora formuladas basadas en esta revisión fueron aprobadas por la jefe de la dependencia, las cuales fueron posteriormente documentadas actualizando la caracterización de los subprocesos. Una de las propuestas de

enunciadas logró la simplificación de los subprocesos ya que permitió la fusión entre los subprocesos de Entrenamiento y de Desarrollo, al igual que la fusión entre los subprocesos de Bienestar y de Satisfacción del Cliente Interno. Quedando de esta manera cuatro subprocesos de un total inicial de seis.

Fase 4: *MEDICIONES Y CONTROLES*

En esta fase se realizó la revisión de los indicadores empezando por analizar si estos apuntaban directamente al objetivo, para lo cual se debió eliminar unos, reformular otros y proponer algunos nuevos con el fin de desarrollar la medición y por ende cumplir los objetivos de los mismos.

Los valores o resultados de los indicadores no serian valiosos si no están acompañados de una retroalimentación. Es por esto que se solicitó a la Jefe de gestión humana el permiso de participar una vez al mes en los equipos primarios de la dependencia con el fin de realizar la retroalimentación y análisis de los indicadores. Para lo cual se creó la plantilla mensual de indicadores que permitiera hacer seguimiento a la medición de los mismos, la cual se mostrará en detalle en el numeral 6.2.1.

Fase 5: *MEJORAMIENTO CONTINUO*

En esta última fase se puso en práctica el mejoramiento continuo de los subprocesos, para lo cual se llevaron a cabo revisiones periódicas que permitieron el levantamiento de acciones de mejora registradas en el software de calidad usado por la organización (Isolucion). Además se instó a la dependencia de gestión a mantener una filosofía de mejoramiento continuo.

Junto con la medición y el control de los subprocesos, se llevaron a cabo auditorias de manera periódica a dichos subprocesos, las cuales evidenciaron las mejoras realizadas.

5.1 DOCUMENTACION DE LAS MEJORAS

A continuación se describirán los pasos que se llevaron a cabo para lograr la documentación o actualización de las mejoras propuestas en el presente proyecto

1. ELABORACION Y MODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS:

Una vez se identificó la necesidad de crear un documento, se procedió a su elaboración en el Software Isolucion, según la plantilla establecida para cada tipo de documento (procedimiento, instructivo, etc). Los documentos existentes fueron revisados y modificados, para lo cual se generó la siguiente versión del respectivo documento, diligenciando la información correspondiente.

Para la elaboración y actualización de los documentos se tuvieron en cuenta las Políticas control de documentos y registros estipuladas en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

2. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS:

Una vez se efectuaron las modificaciones a los documentos existentes y se elaboraron algunos nuevos, se llevó a cabo un reconocimiento de los mismos para identificar los cambios y así registrarlos en el campo "razón de la actualización" del mismo documento. En el caso de un documento nuevo, esto se expresó, de igual manera, en el campo mencionado anteriormente.

3. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE DOCUMENTOS:

Una vez levantado o actualizado el documento correctamente, dentro del software Isolucion, se envió a los responsables de su revisión y aprobación, es decir, al Coordinador de Calidad, al responsable del subproceso y al responsable del proceso, en este caso la Jefe de gestión humana.

5.2 RESUMEN DE LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS

Durante la ejecución del presente proyecto en Comfenalco Santander, se lograron implementar mejoras en los diferentes subprocesos estudiados. A continuación se presenta una descripción de estas mejoras.

5.2.1 Subproceso de Selección y contratación:

MEJORA 1: Reestructuración del subproceso.

Debido a las diferentes modalidades contractuales, se hizo necesario dejar las actividades más generales que les aplicarán a todas las contrataciones y crear instructivos para cada uno. Ya que el procedimiento para la contratación directamente por la Caja estaba definido, solo se requirió levantar la documentación para las contrataciones por bolsa de empleo (Ver Anexo A), cooperativa (Ver Anexo B) y prestación de servicios (Ver Anexo C).

MEJORA 2: Total centralización del proceso de selección de personal.

Para lograr que todas las contrataciones siguieran el conducto regular de pasar por el respectivo proceso de selección, se hizo necesario modificar el formato Novedad de Personal (Ver Anexo D), incluyendo una casilla para la firma de la

Coordinadora de Talento Humano, Esto obligó a que las dependencias enviarán la requisición de personal al departamento de gestión humana. Además se centralizó el envío de novedades de personal a la bolsa de empleo y de las requisiciones a las cooperativas. Se dieron instrucciones a estas empresas de recibir solo las novedades y requisiciones que enviara la dependencia de gestión humana.

MEJORA 3: Actualización de las hojas de vida de los empleados directamente por la Caja y los de Bolsa de empleo cuyo proceso de selección lo haya realizado la coordinadora de talento humano.

Para esto fue necesario revisar la totalidad de las hojas de vida del personal de la Caja, incluyendo en una tabla de Excel los soportes faltantes por dependencia para su posterior solicitud (Ver anexo E). Se levantó archivo para el personal de bolsa de empleo, ya que no todas las hojas de vida de este personal se encontraban en la dependencia, para esto se envió un formato de hoja de vida, donde todos los empleados debían diligenciarlo anexando los soportes de acuerdo al perfil del cargo. Para aquellos empleados antiguos que no contaban con algún soporte se hizo la validación por experiencia en la evaluación de Desempeño.

Para evitar que en un futuro se encontraran hojas de vida incompletas, se hizo un equipo primario con las auxiliares de la dependencia, en donde la jefe de gestión humana dio la orden de no realizar los contratos si la hoja de vida no estaba completamente diligenciada. Además se creó un sello de verificación de hoja de vida, donde la coordinadora de Talento Humano revisa la hoja de vida contra el perfil, así al momento de la contratación la auxiliar de nomina tendría conocimiento de los soportes que debía solicitar y aquellos que no, por haberse realizado una prueba técnica. Con esto se logró cumplir con el requisito 6.2.2 de la NTC ISO 9000-2001 “mantener los registros de la educación, formación, habilidades y experiencias”

MEJORA 4: Control de las Requisiciones y Novedades

Se creó una hoja de cálculo en Excel, donde se radican todas las novedades y requisiciones que provienen de otras dependencias, esto con el fin de evitar reclamos por pérdida de los formatos, o demoras en la selección. (Ver anexo F)

MEJORA 5: Control a las empresas prestadoras de servicios de personal.

El control a las empresas prestadoras de servicios de personal se agregó como actividad al subproceso, la cual dice que semestralmente se realizará una visita a las Cooperativas, Empresas de Servicio Temporal y Empresas Asociativas de Trabajo con el fin de verificar que el personal contratado cumple con las competencias exigidas para el cargo y cuenta con los registros respectivos.

Para esto se llevo a cabo la reunión con Secretaría General, revisando las condiciones actuales de los contratos de las empresas prestadoras de servicios de personal y el del Decreto 4588 del 27 de Diciembre de 2006, que hace referencia a la cooperativas. Estas se llevaron al Comité de Recursos Humanos, donde se concluyó que cada servicio revisara el personal contratado por cooperativas de acuerdo al decreto 4588 de 2006, y dado el caso, cambiar la contratación del personal que no cumpla con el mismo.

Se envió un memorando a cada dependencia con el fin de comunicar esta decisión. Después de llevar a cabo estos cambios, las dependencias implicadas realizaron ajustes a los contratos teniendo en cuenta el decreto 4588 de 2006 y al numeral 6.2 NTC ISO 9001:2000.

Se realizó una primera visita a las diferentes empresas, donde se les solicitó que todas las hojas de vida deberían tener todos los soportes de las competencias, y

que semestralmente se realizaría una visita de control. Se sacó una pequeña muestra donde se encontraron soportes faltantes. De esta reunión salieron los compromisos por parte de Comfenalco de enviar los perfiles actualizados de los cargos, y por parte de las empresas de revisar las hojas de vida y solicitar los faltantes, así como no realizar ninguna contratación si esta no se encontraba completa. Con estas actividades se logró cerrar la no conformidad menor # 74 levantada por Icontec.

MEJORA 6: Elaboración del Formato periodo de prueba

Con la creación de este formato se logró el cumplimiento tanto de esta actividad estipulada en el subproceso, así como la parte legal que hace referencia al mismo. Hoy día, los jefes de las dependencias se encargan de enviar este soporte a gestión humana, el cual es de gran importancia en caso de acciones jurídicas, tales como tutelas. (Ver anexo G)

MEJORA 7: Elaboración de una herramienta en Excel que realice la medición del indicador y un monitoreo diario.

Se cumplió con los tiempos establecidos para la medición de los indicadores, ya que esta herramienta arroja el indicador diariamente. Con esto se logró llevar un monitoreo de las requisiciones de personal y a la vez mejorar el indicador ya que la Coordinadora de Talento Humano tenía información actualizada y precisa al instante de los indicadores y así hacer las correcciones necesarias para lograr el cumplimiento del mismo. (Ver anexo H)

5.2.2 Subprocesos “Desarrollo y entrenamiento” y “Gestión del desarrollo personal”

MEJORA 8: Simplificación de los subprocesos

Se realizó la unificación de los subprocesos mencionados, reduciéndose la complejidad de los mismos, ya que sus actividades eran consecutivas; es decir en uno se efectuaba la evaluación de desempeño que arrojaba las necesidades de formación, de la cuales se elabora el plan de capacitación que se encontraba en el otro subproceso. Esto condujo a la reducción de actividades, tareas, interdependencia, etc, y a una mejor comprensión del subproceso.

MEJORA 9: Mejoramiento de la evaluación de desempeño

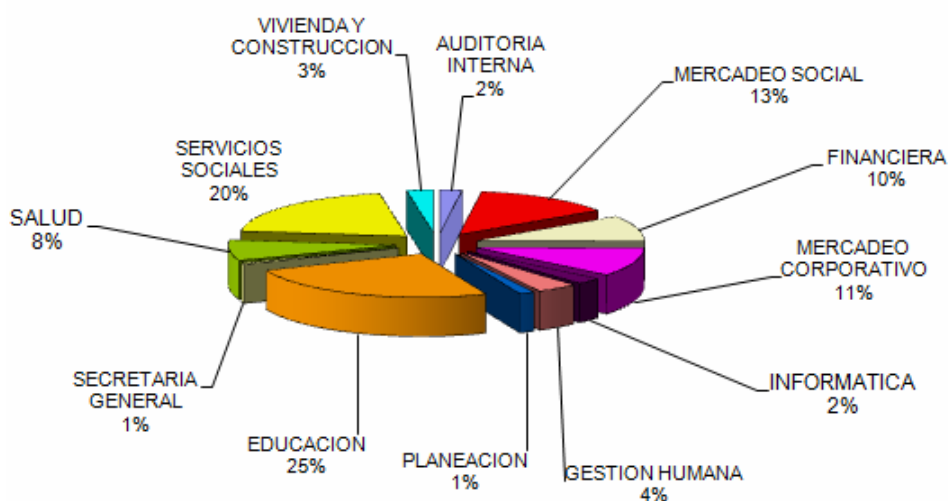
Se diseñó en Excel una nueva evaluación (Ver anexo I) con el fin de que se valoraran todas las competencias del cargo, las responsabilidades y valores corporativos. Esta herramienta arrojó datos que permitieron una calificación tanto cualitativa como cuantitativa, y a la vez realizar una mejor retroalimentación de la misma. Esto permitió que se detectaran las brechas existentes tanto de educación como de formación y que se tuviera una apreciación más acertada del desempeño del trabajador.

Gracias al ágil diseño y sencillez en el manejo de la nueva evaluación, se logró evaluar el 100% del personal tanto de la Caja como de la Bolsa de Empleo. Cabe también resaltar el compromiso de la Jefe de gestión humana en exigir dichas evaluaciones de desempeño al momento de renovar los contratos

MEJORA 10: Elaboración y cumplimiento del plan de capacitación

Se elaboró un plan de capacitación consolidado determinando oportunidades de formación por área, tales como cierres de brecha o mejoramiento continuo, detectados por los Subdirectores o Jefes Staff en las evaluaciones de desempeño anuales; adicionalmente se incluyeron los entrenamientos requeridos por cada área. Se propuso al Subdirector Financiero la centralización del presupuesto de capacitación en el departamento de gestión humana. Solicitud que fue aprobada asignando para el año 2007 un valor de 84.649.262 pesos, monto que corresponde al 2% de la nomina directa de la Caja. Esto permitió una distribución equitativa entre las dependencias de la Caja, como se muestra en la figura 12, y una mayor satisfacción de las mismas. Las prioridades del presupuesto se encaminaron hacia el cierre de brechas de las competencias del personal. El presupuesto restante se designó para actividades orientadas al mejoramiento continuo de los procesos.

Figura 12. Distribución de Presupuesto



Fuente. Autora del proyecto

Tabla 3. Distribución del presupuesto de capacitación

ESTADISTICAS SIN COOPERATIVAS DE TRABAJO			
DIVISION	PERSONAL	%	CANTIDAD
AUDITORIA INTERNA	13	2,1	\$ 1.801.048
MERCADEO SOCIAL	82	13,4	\$ 11.360.457
FINANCIERA	59	9,7	\$ 8.173.988
MERCADEO CORPORATIVO	65	10,6	\$ 9.005.241
INFORMATICA	15	2,5	\$ 2.078.132
GESTION HUMANA	24	3,9	\$ 3.325.012
PLANEACION	9	1,5	\$ 1.246.879
EDUCACION	153	25,0	\$ 21.196.951
SECRETARIA GENERAL	3	0,5	\$ 415.626
SALUD	47	7,7	\$ 6.511.482
SERVICIOS SOCIALES	125	20,5	\$ 17.317.770
VIVIENDA Y CONSTRUCCION	16	2,6	\$ 2.216.675
TOTAL	611	100	\$ 84.649.262

Fuente. Autora del proyecto

El plan se ejecutó de acuerdo a lo programado, esto permitió aumentar el cumplimiento del plan de capacitación del 72% en el año 2006, a un 90% en el 2007. Este aumento se logró además porque las dependencias cumplieron los plazos establecidos para la entrega de las evaluaciones de desempeño, lo que agilizó la consolidación del plan de capacitación y a la vez su ejecución.

Gracias a la centralización del presupuesto, la dependencia de gestión humana logro ejercer un control total de las capacitaciones realizadas al interior de la organización.

5.2.3 Subprocesos de “Bienestar Social” y “Evaluación de la satisfacción del cliente interno”

MEJORA 11: Simplificación de los subprocesos

Se incluyó el subproceso evaluación de la satisfacción del cliente interno como una actividad dentro del subproceso gestión del desarrollo. Esto condujo a menos actividades, tareas, interdependencia, etc. De esta manera es más fácil de comprenderse y se tiene menor número de subprocesos.

MEJORA 12: Creación de nuevos indicadores

La evaluación del clima organizacional se realiza cada dos años. Con el fin de obtener información de primera fuente al momento de concluir el cumplimiento de los objetivos programados en cada actividad, se hizo necesario crear un indicador para medir la satisfacción del cliente interno y un formato que permita recoger la información para su medición (Ver anexo J). Igualmente se creó el indicador de participación en las actividades. La tabla 4 presenta la información de estos nuevos indicadores.

Tabla 4. Indicadores de Bienestar Social

Nombre Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia medición	Responsable
Participación del personal en las Actividades de Bienestar Social	90%	$(\text{No. de participantes reales} / \text{N}^{\circ} \text{ participantes programados}) * 100$	Trimestral	Trabajadora Social
Satisfacción de Asistentes a las Actividades de Bienestar Social	95%	$(\text{N}^{\circ} \text{ de respuestas satisfactorias} / \text{N}^{\circ} \text{ total de respuestas}) * 100$	Trimestral	Trabajadora Social

Fuente. Autora del proyecto

5.2.4 Subproceso Administración de la estructura organizacional:

MEJORA 13: Simplificación de los perfiles en las descripciones de cargos y levantamiento de las descripciones de cargo faltantes.

Como acción se envió correo interno el 3 de junio a los subdirectores y jefes de dependencias solicitando revisión de los cargos actuales y pidiendo se enviara los cambios respectivos, adjuntando un instructivo (Ver Anexo K). Algunos jefes solicitaron apoyo de la autora del proyecto para dicha revisión. Se realizó los ajustes pertinentes y se actualizaron los perfiles en isolucion. Se hizo la revisión de todos los cargos vs. planta de personal, y se detectaron los perfiles no definidos, luego se procedió a su elaboración. Cómo acción a seguir para garantizar la no recurrencia del problema, se incluyó la actividad “Realizar Requisición” en el subproceso de selección y contratación.

MEJORA 14: Herramienta informática para la valoración de salarios

Para evitar que un cargo no fuera valorado al momento de su creación, se elaboró una hoja de cálculo en Excel que permitiera que esta actividad se llevara a cabo de una manera eficaz, asegurando así la valoración de cada uno de los cargos. Esta actividad se realiza a través de la red interna de la organización, lo cual permite tener las evidencias electrónicas y reducción de las reuniones del comité de valoración de salarios. (Ver Anexo L)

MEJORA 15: Análisis de ajuste salarial.

Con base a la estructura elaborada por el comité de salarios, se realizó un paralelo entre los salarios de los cargos vs. la estructura aprobada. Esto permitió conocer los trabajadores cuyo sueldo se encontraba por debajo de lo estipulado por la

estructura salarial (Ver anexo M). Este informe se presentó al comité y se escogieron aquellos cuyo ajuste se realizaría en el año, con el fin de contribuir al cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos de la Caja.

MEJORA 16. Nuevo formato para la descripción del Cargo.

Se propuso a la Jefe de gestión humana un formato de descripción de cargo más ligero en su diseño y en su diligenciamiento, que aportara información rápida, ágil y válida al momento de ser usado en el desarrollo de los subprocesos que implica su utilización, actualización y aprobación. La implementación de esta mejora, se encuentra actualmente en curso, el formato establecido para registrar la descripción del cargo fue aprobado y se está actualizando la información de los mismos. (Ver anexo N)

5.2.5 Estado Actual de los Subprocesos.

Una vez la autora del proyecto finalizó la ejecución del mismo, se apreció que los subprocesos han sido mejorados y actualizados, haciéndolos más ágiles y simplificando tareas en las actividades de estos. Igualmente los involucrados en los subprocesos contaron con herramientas informáticas que les ayudo a reducir el tiempo en la realización de la actividad implicada como es el caso de la valoración de cargo o la medición de un indicador.

Los subprocesos y demás documentos mejorados, se han subido al Software ISOLUCION para garantizar que los involucrados tengan acceso a dicha información.

5.3 DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

El plan de carrera es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades claves a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro en la organización. Este plan se refiere a la secuencia de cargos y a los requisitos que deben ser cumplidos para ascender dentro de un área. El principal objetivo del plan de carrera es retener el talento dentro del área y enfocar a los colaboradores hacia el logro de metas a lo largo de su carrera dentro de la organización.

En el presente proyecto se diseñó un plan de carrera para los cargos administrativos de la organización, el cual se presentó a la Jefe de gestión humana, con el propósito de proponer posibles candidatos que reemplacen a las personas que ocupan en la actualidad puestos claves y vitales para el desarrollo del negocio. Para la realización de cada plan de carrera se utilizó la metodología descrita a continuación:

PASO 1: SELECCIÓN DE CARGOS.

En primera instancia se identificaron las posiciones claves presentes y aquellas que lo serán en función de los planes de desarrollo de organización. Después de identificados los cargos, se seleccionaron aquellos con mayor grado de importancia. Esta selección se hizo en conjunto con la Jefe de Gestión Humana, donde se escogieron siete cargos del nivel 2 (Subdirección), seis por ser los dueños de una cadena de valor, es decir los responsables de cada proceso misional, y el cargo restante fue seleccionado teniendo en cuenta que la persona que lo desempeña esta próxima a pensionarse. Por este mismo motivo se hizo el plan de carrera a un cargo del nivel 3 (Departamento).

Los cargos a los cuales se les realizó el plan de carrera se mencionan a continuación:

- Subdirector Salud (Nivel 2)
- Subdirector Educación y Cultura (Nivel 2)
- Subdirector Servicios Sociales (Nivel 2)
- Subdirector Vivienda y construcción (Nivel 2)
- Subdirector Mercadeo Social (Nivel 2)
- Subdirector Financiero (Nivel 2)
- Jefe departamento de Servicios generales y compras. (Nivel 3)

PASO 2: IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS.

Gracias a que Comfenalco tenía previamente determinado los niveles de competencias necesarios para todos los cargos existentes, no se requirió dicha identificación. Con esta información la autora del proyecto elaboró una tabla resumen de dichas competencias. (Ver anexo O)

PASO 3: ELABORACION DE LOS MAPAS DE TRAYECTORIAS.

Los mapas de trayectorias se diseñaron con el objetivo de identificar los posibles cursos de desarrollo de un empleado (o trabajador o colaborador o cliente interno) dentro de la organización (rutas). Estos mapas pueden ser por áreas o por características de los empleados (altos potenciales). Para nuestro estudio se elaboraron mapas de trayectoria por área o dependencia. (Ver anexo P)

PASO 4: IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS

Para cada plan se propusieron mínimo dos posibles candidatos que reemplacen a las personas que ocupan en la actualidad puestos claves. Para hacerlo se tuvo en cuenta las competencias establecidas en la descripción de la cargo vs. las competencias evaluadas para cada candidato en su evaluación de desempeño.

PASO 5: FORMACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS CANDIDATOS

El último paso fue detectar las brechas de competencias de los candidatos propuestos, comparando el perfil del cargo seleccionado vs. las competencias de del candidato, con el objeto de determinar las necesidades de formación y desarrollo que serían incluidas en el plan de capacitación al aprobarse el plan de carrera. (Ver anexo Q).

6. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS SUBPROCESOS

6.1 IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS:

Esta es una de las etapas que presenta mayor complejidad en el proyecto. La implementación de las mejoras consiste en la divulgación y aplicación de la documentación actualizada, la cual se llevo a cabo paralelamente con la etapa de documentación teniendo en cuenta las siguientes fases:

- **REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LA DOCUMENTACION:**

Una vez los documentos existentes fueron actualizados, y unos nuevos fueron elaborados, se revisó junto con los formatos que todos estos fueran de fácil entendimiento, comprensión, manejo y diligenciamiento. Además se hizo una valoración de la información que estos registros suministraran, y de esta manera verificar que dicha información sea relevante para evaluar el desempeño del proceso.

- **VALIDACIÓN DE LA DOCUMENTACION:**

Cada una de las mejoras realizadas a los subprocesos fueron evaluadas y validadas por el responsable del subproceso y por la jefe de Gestión Humana, responsable del proceso de la Gestión de Talento Humano. Algunas otras fueron evaluadas por los colaboradores que directamente tenían relación, los cuales aportaron ideas muy prácticas que enriquecieron de gran manera la estructura documental de los subprocesos.

En la gran mayoría de los casos no se han requerido hacer modificaciones a los documentos y formatos actualizados o creados, lo que contribuyó a la estabilidad del sistema de gestión de calidad.

- IMPLEMENTACION DE LA DOCUMENTACION:

A continuación se describirán algunas de las actividades realizadas para el proceso de implementación.

- Luego de revisados y aprobados los documentos se prosiguió con su implementación. Para agilizar esta implementación se realizó la divulgación de la documentación actualizada por correo interno, donde se explicó que los procesos tenían nueva versión y se mostró la ruta a la cual debían acceder para conocer los cambios y actualizaciones realizadas, esto con el fin de que el personal lo conociera y lo implementara. Para esto fue necesario subir la documentación y formatos a isolucion, y de esta manera asegurar que todos los miembros de la organización tuvieran acceso a dicha información.
- Las auxiliares de nómina hicieron sugerencias en algunos formatos, ya que están en contacto permanente con los mismos y conocen los problemas que se presentan a través de experiencias vividas. La autora del proyecto analizó las sugerencias y realizó los ajustes necesarios, dando participación a las integrantes de la dependencia de Gestión Humana.
- Se realizó el seguimiento a cada subproceso con el fin de resolver dudas y aclarar el manejo de los formatos y procedimientos, y de esta manera lograr que la implementación se desempeñara de forma correcta y estandarizada.

- Se efectuó un riguroso seguimiento a cada uno de los indicadores, realizando acompañamiento a los responsables de cada indicador, para que tomaran la evidencia adecuadamente y se encargaran de entregar resultados del indicador. Además para algunos cuya medición era demorada y dispendiosa se creó una herramienta informática con el fin de agilizar su medición y posterior retroalimentación.
- Con la participación de todos los miembros de la organización y la colaboración de la Jefe de Gestión Humana se logró implementar esta etapa con éxito, esto gracias a que los integrantes de la organización entendieron el valor de la documentación y observaron la mejora que se estaba evidenciando en la empresa.

6.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS SUBPROCESOS

El éxito de cualquier operación radica en el control que se tenga de esta, ya que **"lo que no se mide, no se puede controlar"**. Teniendo en cuenta lo anterior fue necesario realizar el seguimiento sobre el cumplimiento de las metas del subproceso con el objetivo de evaluar su eficiencia. Para lo cual se hizo la revisión y evaluación de los indicadores existentes, cuyo resultado produjo la reformulación de cuatro indicadores, la eliminación de ocho y la creación de cuatro indicadores nuevos, con el fin de facilitar el control y seguimiento al desarrollo de los subprocesos del área de gestión humana. La revisión y creación de indicadores se desarrollaron teniendo en cuenta las sugerencias de los directos responsables de su medición y de la Jefe de la dependencia quien se comprometió en continuar realizando este tipo de control de gestión, además de los aportes realizados por la autora del proyecto con base en los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera.

6.2.1 Mecanismos de medición de los indicadores

Para la realización de la medición y seguimiento de los indicadores de los subprocesos de gestión humana se creó una herramienta informática en Excel, la cual está compuesta por tres hojas de cálculo. Este documento se encuentra compartido en el computador de la Jefe de Gestión Humana y se colocó un acceso directo en los computadores de los demás responsables de los indicadores. En la primera se encuentra la tabla de indicadores, en la cual se especifica el subproceso, el nombre del indicador, la meta, la formula, la frecuencia de medición, y el responsable.

Figura 13. Tabla de indicadores de Gestión Humana

#	Subproceso	Nombre Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia medición	Responsable
1	Selección y Contratación de personal	Oportunidad de la selección de personal.	90%	(No. de procesos entregados a tiempo/ No. de procesos solicitados) * 100	Trimestral	Coordinador Talento Humano
2	Administración del personal y compensación	Reclamos del personal	0	Número de quejas / Mes	Mensual	Auxiliar Nómina
3		Verificación de Nómina	100%	(Nº de planillas de nómina correctas / Total de planillas muestradas) * 100	Mensual	Auxiliar Nómina
4	Gestión del desarrollo de personal	Necesidades de Capacitación Gestionadas.	80%	Nº requerimientos de capacitación gestionados / Nº requerimientos viables recibidos	Semestral	Coordinador Talento Humano
5		Entrenamiento oportuno	100%	(Nº de personas que recibieron entrenamiento oportuno / Nº de personas que ingresaron a laborar) * 100	Trimestral y por área.	Coordinador Talento Humano
6	Bienestar Social	Cumplimiento del Plan Anual de Actividades de Bienestar Social	90%	(No. de participantes reales / Nº participantes programados) * 100	Trimestral	Trabajadora Social
7		Participación del personal en las Actividades de Bienestar Social	95%	(Nº de respuestas satisfactorias / Nº total de respuestas) * 100	Trimestral	Trabajadora Social
8		Satisfacción de Asistentes a las Actividades de Bienestar Social	75%	(Suma de calificaciones/número de variables)/calificación máxima esperada en la escala * 100	Trimestral	Trabajadora Social
9		Satisfacción Cliente		(No. de participantes reales / Nº		Profesional de

Fuente. Autora del proyecto

La segunda hoja de cálculo llamada "Datos", es la tabla de registro de la medición. Se encuentran los indicadores por subprocesos mes a mes, donde se especifica la meta planeada y la ejecutada. Así como el cumplimiento total de los objetivos del proceso de Gestión del Talento Humano.

Figura 14. Plantilla de indicadores de Gestión Humana

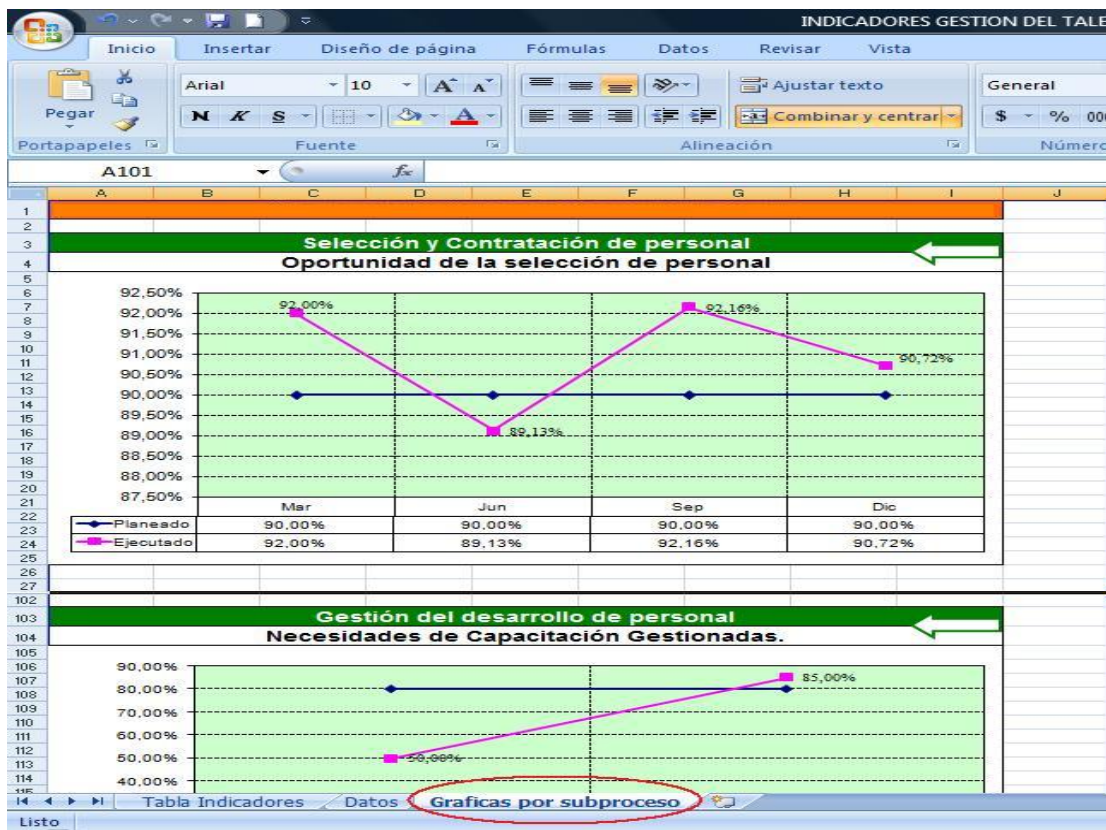
INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA													
Sólo se diligencian las casillas de fondo blanco													
Subproceso	Nombre Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión del desarrollo de personal	Necesidades de Capacitación Gestionadas.	Planeado					80,00%						80,00%
		Ejecutado					50,00%						85,00%
	Nivel de aceptación del curso	Planeado											
		Ejecutado											
	Entrenamiento oportuno	Planeado		100,00%			100,00%		100,00%				100,00%
		Ejecutado		4,00%			18,00%		16,22%				54,84%
Bienestar Social	Cumplimiento del Plan Anual de Actividades de Bienestar Social	Planeado		90,00%			90,00%			90,00%			90,00%
		Ejecutado		90,00%			90,00%			92,00%			92,30%
	Participación del personal en las Actividades de Bienestar Social	Planeado					90,00%			90,00%			90,00%
		Ejecutado					80,12%			82,00%			86,00%
	Satisfacción de Asistentes a las Actividades de Bienestar Social	Planeado					95,00%			95,00%			95,00%
		Ejecutado					97,95%			99,00%			98,00%
	Satisfacción Cliente Interno	Planeado											75,00%
		Ejecutado											78,00%
Cumplimiento Objetivos	No. Total objetivos												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	No. Objetivos a medir	3	3	7	3	3	11	4	4	9	4	4	12
	No. Objetivos cumplen	1,8	3,0	4,8	2,8	2,8	8,6	4,0	4	8	4	4	11
% Cumplimiento	60,00%	100,00%	68,71%	93,33%	93,33%	78,18%	100,00%	100,00%	88,67%	95,00%	100,00%	90,00%	

Fuente. Autora del proyecto

El número de objetivos cumplidos se hace en base al porcentaje del cumplimiento del objetivo, es decir que si cumple el objetivo 100% se cuenta como uno, pero si cumple más del 80% se cuenta como 0,8, de lo contrario es cero.

La última hoja de cálculo son las gráficas de los subprocesos, la cual muestra el comportamiento del mismo a lo largo de los últimos doce periodos de medición, dando soporte para la toma de decisiones basada en hechos.

Figura 15. Graficas de indicadores de Gestión Humana



Fuente. Autora del proyecto

La dependencia Gestión Humana continuará con el seguimiento a la medición de los subprocesos a través de los diversos indicadores, los cuales servirán para demostrar la capacidad de los subprocesos de alcanzar los objetivos o resultados planificados. Cuando no cumplan dichos objetivos o resultados, se tomarán las acciones correspondientes para lograr el cumplimiento de los mismos utilizando el modulo de acciones correctivas del software Isolucion.

7. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Para que la implementación de las mejoras realizadas a los subprocesos de gestión humana tuviera éxito, fue necesaria no solo la divulgación por correo interno sino que además se realizó una serie de capacitaciones al personal; y de esta manera facilitarían la implementación, mantenimiento y mejora continua de los subprocesos. Todo esto garantizando que el personal contará con el conocimiento al respecto y se generara la conciencia necesaria para lograr la vinculación participativa.

7.1 PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Las capacitaciones de las mejoras realizadas a los subprocesos se llevaron a cabo en diferentes momentos y enfocadas al personal que tiene participación en los mismos. Estas capacitaciones se dividieron en dos partes; la primera a finales del año 2006 donde se capacitó a los jefes de área en la realización del desempeño, y la segunda en el año 2007 dedicada a las mejoras.

Estas fueron realizadas por la coordinadora de Talento Humano y la autora del proyecto. Se llevo registro de todos los asistentes a las diferentes capacitaciones en el Formato "Registro de Asistencia", marcando la casilla de entrenamiento colectivo, ya que los temas tratados son de la organización.

Los asistentes a las capacitaciones fueron:

- *Integrantes de la Dependencia de Gestión Humana.* La primera capacitación se realizó en el área de estudio, ya que son las personas que diariamente están en contacto con todo el personal de la empresa y quienes participan en la ejecución de las diversas actividades de los subprocesos.

- *Equipos Primarios de las demás dependencias.* Para aprovechar los espacios de reunión donde se encuentran las personas más importantes de cada área.
- *Personal Operativo.* Se llevó a cabo una capacitación masiva en el auditorio Leonardo Angulo Prada, dirigido a las auxiliares y secretarias de las diferentes dependencias de la Caja.
- *Coordinadores de las Unidades Integrales de Servicios en provincia.* Se aprovechó la oportunidad de la reunión de la coordinación general de provincias para realizar la capacitación a los coordinadores de cada una de ellas con el fin de que estos hicieran el despliegue a los demás miembros de las provincias.

El material que se utilizó en las diferentes capacitaciones fue una presentación en Power Point y el tiempo aproximado de cada capacitación fue de 3 horas.

7.2 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

El cronograma de capacitación se realizó con la finalidad de incentivar la participación del personal. El recurso humano de la organización participó activamente en las capacitaciones, las cuales fomentaron el trabajo en equipo y generaron un cambio de actitud frente al área.

En la tabla mostrada a continuación se observa el cronograma de las capacitaciones realizadas al personal de la organización.

Tabla 5. Cronograma de capacitación.

Nº	TEMA	FECHA	ASISTENTES
1	Evaluación de Desempeño	Nov 20 / 06	Mercadeo Corporativo
2	Evaluación de Desempeño	Nov 23 / 06	Financiera
3	Evaluación de Desempeño	Nov 23 / 06	Servicios Sociales
4	Evaluación de Desempeño	Nov 23 / 06	Educación y cultura
5	Evaluación de Desempeño	Nov 30 / 06	Vivienda y construcción
6	Evaluación de Desempeño	Dic 06 / 07	Salud
7	Evaluación de Desempeño	Dic 11 / 07	Informática
8	Evaluación de Desempeño	Dic 12 / 07	Salud
9	Evaluación de Desempeño	Dic 15 / 07	Mercadeo Social
10	Subprocesos Gestión Humana	Mayo 3 / 07	Educación y cultura
11	Subprocesos Gestión Humana	Junio 18 / 07	Salud
12	Subprocesos Gestión Humana	Julio 5 / 07	Secretarias y Auxiliares
13	Subprocesos Gestión Humana	Agosto 3 / 07	Provincias

Fuente: Autora del proyecto

La autora del proyecto teniendo en cuenta el cronograma planeó la capacitación, realizó la invitación a cada uno de las personas a las que iba dirigida, y gestionó el lugar y medios didácticos.

Durante las capacitaciones se utilizaron medios audiovisuales como videobeam, computadores, entre otras herramientas utilizadas como guías para la presentación, impulsando la participación de los asistentes, logrando la vinculación del personal, ampliando su conocimiento en cuanto a los subprocesos de la Gestión del Talento Humano.

7.3 RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES

- Las capacitaciones realizadas en la organización fueron eficaces ya que se alcanzaron los objetivos planteados, esto gracias a que el personal demostró compromiso, responsabilidad y participación dentro de la organización.
- La comunicación interna logró un mejoramiento significativo, ya que los asistentes a las capacitaciones expresaron sus opiniones e inquietudes.
 - Se logró instaurar una cultura de trabajo en equipo, lo que a su vez generó un mejoramiento en el clima organizacional
 - Se contó con la activa participación del personal de la Caja, logrando así una mejor aceptación de las mejoras realizadas. La participación fue del 90 % ya que asistieron 153 empleados de los 170 invitados.

8. EVALUACION DEL PROYECTO

8.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente en la etapa de planificación de la práctica empresarial, se evidencian en cada uno de los capítulos de este documento y se puede verificar en la tabla 6.

Tabla 6. Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO GENERAL	CUMPLIMIENTO
Mejorar los subprocesos de la gestión del talento humano en la Caja de compensación Familiar Comfenalco Santander.	El nivel de cumplimiento de este objetivo fue de un 96.75 % , el cual se evidencia a través de los objetivos específicos.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CUMPLIMIENTO
Realizar un diagnóstico de los subprocesos de gestión del talento humano en Comfenalco Santander para establecer los factores críticos que inciden en su nivel de eficiencia.	Este objetivo se cumplió 100% . El diagnóstico se realizó y se encuentra evidenciado en el capítulo 4 de este documento.
Proponer, implementar y validar mejoras a los procesos de gestión del talento humano.	El resumen de las mejoras que se implementaron se encuentra en el numeral 5.2 de este documento. Este objetivo se cumplió un 93.75 % , ya que falta por culminarse una mejora de las 16 propuestas inicialmente.

<p>Evaluar el actual sistema de indicadores de gestión humana y proponer nuevos indicadores que faciliten el control y seguimiento de los procesos del área.</p>	<p>Este objetivo se cumplió el 100 %. En el numeral 6.2 se evidencia el control y el seguimiento mediante indicadores actualizados, utilizando la herramienta elaborada que facilita la toma de decisiones.</p>
<p>Proponer un plan de carrera para el área administrativa de Comfenalco Santander.</p>	<p>En el numeral 5.3 se encuentra detalladamente los pasos realizados para la propuesta del plan Este objetivo se cumplió 100% ya que se elaboraron los planes para los cargos seleccionados por la Jefe de Gestión Humana.</p>
<p>Diseñar y desarrollar un programa de capacitación a los empleados para dar a conocer las mejoras de los procesos de gestión del talento humano.</p>	<p>En el capítulo 7 se encuentra evidenciado como se realizó la capacitación del personal y de igual forma se demuestra la participación de los miembros de la organización en las capacitaciones desarrolladas Este objetivo se cumplió un 90%, porque faltaron 17 personas de las 170 invitadas.</p>

Fuente: Autora del proyecto

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1 CONCLUSIONES

- La autora del presente proyecto aplicó los conocimientos adquiridos durante sus estudios de pregrado, y se enfrentó al rol profesional asumiendo responsabilidades, tomando decisiones y participando activamente en el análisis, formulación, e implementación de mejoras.
- El resultado de mejora para el proceso de la gestión de talento humano se logró gracias al trabajo interrelacionado que se desarrolló; para el cual se contó con la participación de los responsables de los subprocesos, al igual que con la perseverante labor del personal de la dependencia.
- Se logró realizar un completo diagnóstico de los subprocesos de gestión humana, al conocerse los subprocesos que conforman el proceso de la Gestión del Talento Humano, el cual fue clave para establecer la situación real de los mismos. Esto permitió realizar un análisis crítico de las actividades, con el fin de eliminar aquellas que no agregaban valor y de esta forma optimizar el proceso.
- La capacitación del personal fue un factor importante para el éxito de este proyecto. Las capacitaciones ampliaron los conocimientos, no solo sobre los subprocesos de gestión humana, sino además sobre los numerales de la norma NTC-ISO 9001:2000 que le aplican, contribuyendo a que las personas que laboran en la empresa se sintieran comprometidas además con el Sistema de Gestión de Calidad.

- Se confirmó que el compromiso y formación de los jefes de las dependencias son factores fundamentales para el éxito de la gestión del desarrollo; por esta razón deben ser los primeros en recibir capacitación y orientación en cada una de las actividades involucradas.
- Los indicadores son herramientas útiles para evidenciar la eficacia de los subprocesos. Por esto se plantearon e implementaron indicadores que permitieran medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos de los subprocesos de talento humano. Con los resultados que arrojen estos indicadores, la organización está en capacidad de tomar acciones correctivas o preventivas que permitan un mejoramiento continuo dentro de la misma.
- Las dependencias de Gestión Humana y de Servicios de Apoyo tienen la responsabilidad de seguir contribuyendo en la búsqueda de ventajas competitivas de la compañía, alineando el talento humano con la estrategia de la Caja. Es por esto que se debe mantener un alto grado de motivación del personal de la empresa, estimulándolos a trabajar con autonomía y responsabilidad, e igualmente ofrecerles un plan de carrera.

9.2 RECOMENDACIONES.

- En el subproceso de Selección y contratación de personal se ha venido desarrollando actividades de capacitación con el fin de poder mantener uniformidad de este tema dentro de la organización. De igual forma con las cooperativas se ha mejorado y ajustado a los requerimientos legales. Sin embargo, es necesario seguir implementando controles que garanticen un efectivo seguimiento a las empresas que suministran personal a la Caja.

- Mejorar el seguimiento a aquellas actividades que deben ser realizadas en otras áreas de la organización, como son las evaluaciones de personal, evaluaciones de periodo de prueba y entrenamiento.
- Es necesario que se replantee el manejo de los contenidos de las hojas de vida con el fin de que sean aplicables y que se exijan sólo los soportes que sean necesarios para respaldar los requisitos legales y la conformidad del perfil del funcionario.
- Es importante que se garantice que en la programación de actividades de bienestar social se refleje la relación de las retroalimentaciones de las sugerencias en las actividades que actualmente se vienen realizando.
- Es necesario que las actividades de bienestar social lleguen a todas las áreas de la organización incluyendo a la provincia, esto con el fin de mejorar el clima organizacional de estas unidades integrales.
- Se debe fortalecer la mejora continua en todos los subprocesos, para poder obtener mejoras basadas en análisis de datos significativos y de esta manera evidenciar los resultados de esas mejoras.
- Finalmente, sería conveniente requerir a todas las dependencias que se comprometieran con el cumplimiento de los parámetros establecidos por los subprocesos.

BIBLIOGRAFIA

AGUILERA, F. y REYES, J. Gestión Dinámica de los Recursos Humanos (Gestión por competencias y ocupaciones). Madrid, 1996

BOHLANDER, Scott y SHERMAN Arthur. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1983.

DANIELS, Aubrey. Gerencia del desempeño. Colombia: Mc Graw Hill, 1997.

DAVE DECENZO – STEVE ROBBINS, Administración de Recursos Humanos”, Ed. Limusa

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC, 2001. 132 p. NTC. 1486.

KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones. México: McGraw Hill, 1980.

Mc GREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. México: McGrawHill, 1994.

TORRES, Carlos Eduardo. Administración del personal, su origen, evolución y funcionalidad en la organización. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2000.

SUAREZ, Díaz Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. Bucaramanga: *s.f.*

WAYNE R., Mondy y ROBERT M., Noe. Administración de Recursos humanos. México: Pearson Educación, 1997.

¹WILLIAM B. Walter, JR. Y KEITH Davis, "Administración De Personal Y Recursos Humanos", Ed. Mc. Graw Hill, 1993

Sitios Web Consultados

www.portaldelconocimiento.net/topics/recursos_humanos.asp: Portal de conocimiento con información variada sobre Recursos Humanos.

www.geocities.com/eureka/enterprises/2300/articulos.html: Información variada sobre gestión administrativa.

www.rrhmagazine.com: Página especializada en Management Empresarial para el desarrollo del Recurso Humano.

www.gestiopolis.com: Portal sobre Recursos Humanos.

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

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUCTIVO PARA CONTRATACIONES DE PERSONAL POR INTERMEDIO DE LA EMPRESA DE SERVICIO TEMPORAL

1. Enviar requisición de personal a la oficina de Gestión Humana en donde especifique las características de las funciones a desempeñar. Antes de realizarla verifique que el cargo exista en solución, evite que ésta le sea devuelta. Recuerde que las requisiciones se deben pasar con el tiempo suficiente para poder realizar el respectivo proceso de selección, de acuerdo a la política del subproceso 8.1 “Selección y Contratación de Personal” numeral 2. “Gestión Humana y Servicios de Apoyo tendrá un plazo, después de recibida la requisición con las evaluaciones y aprobaciones requeridas según corresponda, así: hasta 18 días hábiles para la selección y contratación del personal de los cargos de nivel 5 y 6 (Profesionales y Operacionales), hasta 20 días hábiles para cargos de nivel 3 y 4 (Jefes Dptos y Coordinadores), y hasta 30 días hábiles para los cargos de nivel 1 y 2 (Directores y Subdirectores) ”

NOTA: No envíe la novedad de Personal sin haberse realizado el respectivo proceso de selección, recuerde que esto puede acarrear una no conformidad para el área de Gestión Humana.

A continuación pueden observar un **ejemplo** de cómo debe ser diligenciada una requisición de personal.



REQUISICIÓN DE PERSONAL

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR
COMFENALCO SANTANDER

Las casillas grises son espacio exclusivo para Talento Humano

CARGO:	AUXILIAR DE OFICINA I		
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN HUMANA	NUMERO DE RADICACIÓN:	
SUBDIRECCION/STAFF:	GESTIÓN HUMANA	FECHA DE ELABORACIÓN:	10/01/07
JEFE INMEDIATO:	LIDIA GRANDAS	SOLICITANTE:	NOMINA
PERSONAL A CARGO:			

X

MOTIVO SOLICITUD:	<input checked="" type="checkbox"/> Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/> Cargo vacante	<input type="checkbox"/> Nuevo cargo
EXPLICAR MOTIVO SOLICITUD:	POR VACACIONES DE LA AUXILIAR DE NOMINA		
FECHA INICIACIÓN:	05/02/07 (18 días hábiles después de la elaboración)	HORARIO:	<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo completo <input type="checkbox"/> Medio tiempo
FECHA FINALIZACIÓN:	20/02/07	Otro:	Cúal?

CONDICIONES PERSONALES DESEADAS
DINAMICA, RESPONSABLE Y EXPERIENCIA EN LA CAJA
OBSERVACIONES

+ No olvide adjuntar la descripción actualizada del cargo o la propuesta si es un cargo nuevo.

Firma del solicitante	Firma del Subdirector/Staff	Firma de Gestión Humana	Fecha de Recibido

No olvide adjuntar la descripción actualizada del cargo o la propuesta **si es un cargo nuevo**.

- Una vez se tenga el resultado del proceso de selección emitido por la coordinación de talento humano; la Dependencia que origino la requisición, procederá a realizar la **NOVEDAD DE PERSONAL** en la cual deben llenar los campos requeridos para el tipo de novedad, cabe anotar que el formato que aparece en ISOLUCION, no puede ser modificado a conveniencia de quien la elabora, si esto sucede la novedad será devuelta.

A continuación encontrará un **ejemplo** de cómo diligenciar el formato.

- Si es contratación se marca de la siguiente forma:



CAJA DE COMPENSACIÓN CONFENALCO SANTANDER NOVEDAD DE PERSONAL
Fecha de Elaboración: 25 DE ENERO DE 2007

TIPO DE NOVEDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> Contratación	<input type="checkbox"/> Reemplazo	<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Promoción
<input type="checkbox"/> Prórroga	<input type="checkbox"/> Cambio en estructura	<input type="checkbox"/> CANCELACIÓN CONTRATO	
Contratar por:	<input checked="" type="checkbox"/> Bolsa de Empleo	<input type="checkbox"/> Caja	Salario: ESTE CAMPO LO DILIGENCIA GESTION HUMANA
Nombres y apellidos:		CC: 37.835.946	
CORREA MARTINEZ PAOLA ANDREA			
ACTUAL		NUEVO	
Cargo: AUXILIAR DE OFICINA I	Cargo: no se diligencia	si es una contratación por un reemplazo de vacaciones la novedad debe tener fecha de terminación, si es por año se deja abierta	
Dependencia: GESTION HUMANA	Dependencia: no se diligencia		
Centro de Costo: 413 P.N.O SERVICIOS SOCIALES	Centro de Costo: no se diligencia		
Fecha de inicio: 01 DE FEBRERO DE 2007	Fecha de terminación: ABIERTA		
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES DEL COMITÉ DE RRHH	
Aquí se diligencia datos como: Tiempo completo, Por horas, Hbrario, por reemplazo de NN, etc.		En caso de ser un cambio en la estructura.	
Jefe Inmediato		Firma del Presidente del Comité	
Vo. Bo. Talento Humano:		Vo. Bo. Gestión Humana:	

Para tener en cuenta:

- Cuando envíen una novedad de Personal para contratación, esta debe quedar con fecha **abierta**. Sólo se debe registrar fecha de terminación en casos como: reemplazo de vacaciones, reemplazos temporales por incapacidades o licencias o cargos transitorios por aumento de trabajo.
- Cuando se realice una contratación en la cual no esté definida su duración, se debe controlar que la permanencia del empleado en misión en el cargo no supere el año. Por tanto es responsabilidad del Jefe Inmediato, coordinar en su área la cancelación del contrato durante al menos un (1) periodo de pago (15 días calendario, tiempo sugerido por la Bolsa de Empleo), sin tener en cuenta si la Empresa de Empleo Temporal envía o no la carta respectiva.

✓ **Ejemplo**

Un Empleado en Misión inicio contrato el 01 de Julio de 2006, la novedad se envía con fecha abierta por lo tanto el cumplimiento del contrato será el 30 de Junio de 2007 (Aún cuando esta fecha puede ser antes, de acuerdo a las necesidades del área). La dependencia deberá **solicitar** el reemplazo con la suficiente anticipación mediante el formato de requisición de personal y en observaciones señalar que es por reemplazo de vacaciones indicando el nombre de la persona.

Si es una cancelación de contrato deberá diligenciar este mismo formato de la siguiente forma:

☐



CAJA DE COMPENSACIÓN CONFENALCO SANTANDER NOVEDAD DE PERSONAL
Fecha de Elaboración:

TIPO DE NOVEDAD			
<input type="checkbox"/> Contratación	<input type="checkbox"/> Reemplazo	<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Promoción
<input checked="" type="checkbox"/> Prórroga	<input type="checkbox"/> Cambio en estructura	<input checked="" type="checkbox"/> Cancelación Contrato	
Contratar por:	Bolsa de Empleo	Caja	Salario: \$ _____
Nombres y apellidos: PAOLA ANDREA CORREA MARTINEZ		CC:	
ACTUAL		NUEVO	
Cargo: AUXILIAR DE OFICINA I		Cargo:	
Dependencia: GESTION HUMANA		Dependencia:	
Centro de Costo: 413 P.N.O SERVICIOS SOCIALES		Centro de Costo:	
Fecha de inicio: ESTE CAMPO NO SE DILIGENCIA		Fecha de terminación: 30 DE JUNIO DE 2007	
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES DEL COMITÉ DE RRIH <small>En caso de ser un cambio en la estructura.</small>	
Jefe Inmediato		Firma del Presidente del Comité	
Vo. Bo. Talento Humano:		Vo. Bo. Gestión Humana:	

Igualmente para las prorrogas de contrato se llenan estos mismos campos a diferencia que resalta el recuadro de Prórroga.

- Si la novedad es un traslado debe diligenciar las dos columnas

ACTUAL	NUEVO
Cargo: AUXILIAR DE OFICINA I	Cargo: AUXILIAR DE OFICINA I
Dependencia: GESTION HUMANA	Dependencia: GIMNASIO PEDAGOGICO SEDE 3
Centro de Costo: 413 P.N.O SERVICIOS SOCIALES	Centro de Costo: 519
Fecha de inicio: ESTE CAMPO SE DILIGENCIA	Fecha de terminación: ABIERTA

NOTA: Los Coordinadores de las provincias deberán informar a la persona seleccionada la dirección del laboratorio donde se realizará el examen médico, así como los soportes necesarios para evidenciar el cumplimiento del perfil para ser enviados a Gestión Humana.

*** LABORATORIOS ASIGNADOS POR SERVICIOS Y ASESORIAS:**

- Barranca: DIAGNOSTICOS Y SERVICIOS
Calle 48 # 22 – 85. TEL: 6202785 – 6224741

- Socorro: CLINISALUD
Calle 13 # 14 – 32. TEL: 7272619

- San Gil: COOSALUD
Calle 13 # 9 – 22. TEL: 7242786

ANEXO B. INSTRUCTIVO PARA CONTRATACIONES DE PERSONAL POR INTERMEDIO DE LA COOPERATIVA

1. Cuando se requiere personal para cubrir una necesidad nueva o una vacante, se diligencia el formato de requisición de personal y se envía a Gestión Humana.
2. Gestión Humana realiza el trámite ante la cooperativa.
3. La cooperativa realiza la selección de sus asociados, de acuerdo al procedimiento por ellos determinado.
4. La cooperativa presenta al servicio él o los asociados que pueden prestar el servicio requerido.
5. La cooperativa, realiza la inducción al asociado.
6. La Caja, indica al asociado (entrenamiento) sobre la gestión que se realiza en el servicio respectivo.
7. La Caja informa a la cooperativa directamente sobre la gestión realizada por el asociado por medio de Gestión Humana (mal rendimiento, mal comportamiento, etc.), para que la Cooperativa haga el respectivo procedimiento disciplinario que ellos tengan establecido, para sus asociados.
8. La Cooperativa evalúa al personal que presta el servicio en conjunto con el responsable del servicio, donde el asociado está realizando su gestión.

NOTA:

Cuando el asociado, ha venido haciendo su gestión en el servicio, ha sido enviado por la cooperativa y se requiere su apoyo nuevamente, el servicio no tramitará formato de requisición de personal, sino que emitirá una comunicación escrita a Gestión Humana solicitando para las áreas o modalidades respectivas personal asociado a la cooperativa y Gestión Humana hará la diligencia ante la Cooperativa, quien se contactara directamente con el responsable del servicio para coordinar las diferentes acciones, gestiones, carga académica, etc., que debe realizar el asociado.

ANEXO C. INSTRUCTIVO PARA CONTRATACIONES DE PERSONAL POR PRESTACION DE SERVICIOS.

1. Cuando se requiere personal para cubrir una necesidad, el primer paso es consultar en la Base de Proveedores Elegibles de Comfenalco para seleccionar el proveedor que suministre el servicio requerido. En caso que un proveedor no pueda suministrar el servicio o no exista proveedor registrado para tal necesidad, el responsable de la gestión de compra procede a buscar un proveedor que pueda suministrarlo y una vez hallado, le solicita formalmente su inscripción como proveedor de la Caja. A partir de este punto se procede a realizar la inscripción extemporánea, según lo dispuesto en el PR-EA-10.3-001 - PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES, para lo cual es indispensable diligenciar el formulario de inscripción de proveedores y anexar los documentos requeridos.
2. El Jefe de la dependencia que requiere el servicio verifica que la hoja de vida del proveedor se encuentre con los soportes exigidos por el perfil, además de los requeridos para la inscripción como proveedor y la envía al Departamento de Servicios Generales y Compras.
3. Luego de recibir el formato de inscripción se revisa la información registrada y la documentación adjunta. Si se encuentran inconsistencias en la documentación presentada, ésta se devuelve a la dependencia junto con las observaciones correspondientes, y se asume como no presentada.
4. El Dpto. de Servicios Generales y Compras realiza la calificación de los proveedores con base en la información consignada en el formulario de inscripción y se presenta al comité de adjudicaciones para ser aprobados

aquellos proveedores cuya calificación sea confiable o altamente confiable y posteriormente se registren en la Base de Datos de Proveedores Elegibles de Comfenalco.

5. Se informa a la dependencia y al proveedor su calificación. Solo se podrá contratar aquellos proveedores que se encuentren en la Base de Datos.
6. En caso que el servicio a prestar se encuentre clasificado como crítico, será la dependencia la encargada de gestionar la compra, por ser una compra descentralizada.
7. Mensualmente la dependencia deberá enviar Departamento de Servicios Generales el reporte de compras descentralizadas en el formato FO-EA-10.3-010 - REPORTE MENSUAL DE COMPRAS DESCENTRALIZADAS, junto con las copias de las órdenes de compra que contienen la evaluación del servicio al respaldo.
8. La Dependencia que solicitó el servicio será la responsable de realizar la inducción y el entrenamiento al proveedor contratado por un tiempo superior a 30 días.

NOTA: A los proveedores provisionales, (Proveedor registrado provisionalmente que no se encuentra incluido en la Base de Proveedores Elegibles, al cual se le debe comprar un producto no crítico fuera de los plazos establecidos para la convocatoria de inscripción de proveedores del período en vigencia) no se les aplica evaluación ni selección y sólo se les podrá comprar hasta dos veces dentro de un mismo período. En caso de requerirse una tercera compra, se procederá según lo dispuesto para la compra de un producto crítico por inscripción extemporánea.

ANEXO D. FORMATO DE NOVEDAD DE PERSONAL



CAJA DE COMPENSACIÓN COMFENALCO SANTANDER NOVEDAD DE PERSONAL
Fecha de Elaboración:

TIPO DE NOVEDAD			
<input type="checkbox"/> Contratación	<input type="checkbox"/> Reemplazo	<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Promoción
<input type="checkbox"/> Prórroga	<input type="checkbox"/> Cambio en estructura	<input type="checkbox"/> Cancelación Contrato	
Contratar por:	Bolsa de Empleo	Caja	Salario: \$ _____
Nombres y apellidos:		CC:	
ACTUAL		NUEVO	
Cargo:		Cargo:	
Dependencia:		Dependencia:	
Centro de Costo:		Centro de Costo:	
Fecha de inicio:		Fecha de terminación:	
OBSERVACIONES		<small>En caso de ser un cambio en la estructura.</small> OBSERVACIONES DEL COMITÉ DE RRHH	
Firma Jefe Inmediato	Firma Subdirector/ Jefe Staff	Firma del Presidente del Comité	
Vo. Bo. Talento Humano:		Vo. Bo. Gestión Humana:	

ANEXO E. REVISION DE HOJAS DE VIDA

REVISION HOJA DE VIDA [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel															
Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista															
Verdana 8 Ajustar texto General															
Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar															
A51 ROSALBA TOSCANO BUENO															
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1															
2	NOMBRE	DEPENDENCIA	CARGO	INGRESO	FORM.SYA	EVAL	ED	EX	FORI	PRUEB	INFOR	INDU	ENTREN	P. PRUEB	OBSERVACIONES
46	NURY ALVAREZ ARIAS	MERCOMPENALC O LA 27	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	27/07/2006	O.K	N.C	O.K	O.K	N.A	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	FALTAN SOPORTES DE P. PSICOLOGICAS, INFORME, INDUCCION, ENTRENAMIENTO Y PERIODO DE PRUEBA, IGUALMENTE LE HACE FALTA LA EVAL. DE DESEMPEÑO
47	EMILSEN JAIMES ALVAREZ	MERCOMPENALC O POBLADO	AUXILIAR DE CAJA (6 horas)	01/08/2006	O.K	OK	O.K	O.K	N.A	O.K	N.C	N.C	O.K	N.C	FALTA EL SOPORTE DE FORMACION DE SERVICIO AL CLIENTE, IGUALMENTE FALTAN SOPORTES DE INFORME, INDUCCION Y PERIODO DE PRUEBA.
48	ETILBIA MUÑOZ ALVAREZ	UNIDAD INTEGRAL GIRON	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	29/08/2006	O.K	N.C	O.K	O.K	N.A	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	FALTAN SOPORTES DE: P. PSICOLOGICAS, INFORME, INDUCCION, ENTRENAMIENTO Y P. PRUEBA.
49	FABIO AUGUSTO FORERO	SERVICIOS GENERALES	PROMOTOR COMERCIAL	19/09/2006	O.K	N.C	O.K	O.K	O.K	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	FALTAN SOPORTES DE: P. PSICOLOGICAS, INFORME, INDUCCION, ENTRENAMIENTO Y P. PRUEBA.
50	MARLY YURLEY LIZARAZO LIZARAZO	GIMNASIO PEDAGOGICO SEDE DOS	AUXILIAR DE OFICINA I	16/11/2006	O.K	N.C	O.K	N.C	N.A	N.C	N.C	O.K	N.C	N.C	NO TIENE EVAL. DE DESEMPEÑO, SOLO PRESENTA SOPORTE DE EDUCACIÓN Y DE ENTRENAMIENTO.
51	ROSALBA TOSCANO BUENO	SUBSIDIO	AUXILIAR DE OFICINA II	05/12/2006	O.K	N.A	O.K	O.K	O.K	O.K	N.C	N.C	O.K	N.C	FALTAN SOPORTES DE INFORME, INDUCCION Y P. PRUEBA.
52	OLGA LUCIA SOLANO MORA	UNIDAD INTEGRAL BUCARICA	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	15/12/2006	O.K	N.C	O.K	O.K	N.A	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	NO TIENE EVAL. DE DESEMPEÑO, FALTAN SOPORTES DE P. PSICOLOGICAS, INFORME, INDUCCION, ENTRENAMIENTO Y P. PRUEBA.
53	RAQUEL AMPARO MILLAN	CENTRO DE CAPACITACION	AUXILIAR DE OFICINA I	26/12/2006	O.K	N.A	O.K	O.K	TEC. SE	O.K	N.C	N.C	N.C	N.C	NO TIENE EVAL. DE DESEMPEÑO, NO TIENE SOPORTES DE INFORME, INDUCCION, ENTRENAMIENTO Y P. PRUEBA
54	OSCAR MAURICIO NIÑO CASTELLANOS	MERCOMPENALC O LA 27	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	30/12/2006	O.K	N.C	O.K	N.C	N.A	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	FALTAN TODOS LOS SOPORTES EXCEPTUANDO DE ESTUDIOS. IGUALMENTE HACE FALTA LA EVAL. DE DESEMPEÑO.
55	JORGE ARMANDO FERREIRA ASCENCIO	SUBD. SERVICIOS SOCIALES	PROFESIONAL DE APOYO - GESTION AMBIENTAL	02/01/2007	O.K	N.A	O.K	N.C	O.K	O.K	N.C	N.C	N.C	N.C	FALTAN SOPORTES DE: INFORME, INDUCCION, ENTRENAMIENTO Y P. PRUEBA.
56	FREDY GIOVANNY URIBE NAVAS	ASEGURAMIENTO DE APORTES	AUXILIAR DE MENSAJERIA	17/01/2007	OK	N.A	OK	O.K	N.A	N.C	N.C	O.K	N.C	N.C	NO TIENE SOPORTES DE INFORME, ENTRENAMIENTO Y PRUEBA. ADEMÁS TIENE INFORME DE VISITA DOMICILIARIA.
	DIANA KATERINE	GIMNASIO PEDAGOGICO	PROFESOR	05/02/2007	O.K	N.A	O.K	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	FALTAN TODOS LOS SOPORTES EXCEPTUANDO I

ANEXO F. CONTROL DE REQUISICIONES Y NOVEDADES

CONTROL REQUISICIONES Y NOVEDADES											
FECHA	HORA	CEDULA	HOMBRE COMPLETO	CARGO	CARGO NUEVO	TIPO DE CONTRATO	EMPRESA	REEMPLAZA	FECHA INICIO	FECHA TERMINACION	
24/08/2007	11:18 a.m.	52.765.234	SANDRA MILENA TORRES CALA	PROFESOR AUXILIAR	NA	MEDIO TIEMPO	SERVICIOS Y ASESORIAS		03/09/2007	30/11/2007	
28/08/2007	05:00 p.m.	37.300.087	CATERINE ROBLES MORENO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II		TIEMPO COMPLETO	COMPENALCO	NO	17/09/2007	31/12/2007	
23/09/2007	07:10 a.m.	37.829.181	LUZ ANGELA MUNARI MELO	SECRETARIA DEPARTAMENTO	SECRETARIA SUBDIRECCION	TIEMPO COMPLETO	COMPENALCO	SI	30/08/2007	25/09/2007	
23/09/2007	07:10 a.m.	63.562.564	VERONICA HERNANDEZ GARCIA	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	30/08/2007	25/09/2007	
23/09/2007	09:10 a.m.	30.667.073	DALLA MARIA PALACIO HERRERA	DOCENTE NORMALISTA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	31/08/2007	ABIERTA	
29/08/2007	04:30 p.m.	63.451.798	NINI YADIRA ARDILA PARRA	AUXILIAR CAJA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	31/08/2007	ABIERTA	
29/08/2007	05:30 p.m.	37.829.181	LUZ ANGELA MUNARI MELO	SECRETARIA DEPARTAMENTO	NA	TIEMPO COMPLETO	COMPENALCO	SI	30/08/2007	25/09/2007	
29/08/2007	05:30 p.m.	63.562.564	VERONICA HERNANDEZ GARCIA	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	30/08/2007	ABIERTA	
29/08/2007	05:45 p.m.	37.300.087	CATERINE ROBLES MORENO	AUXILIAR DE OFICINA II	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	NA	01/09/2007	
23/07/2007	05:45 p.m.	37.300.087	CATERINE ROBLES MORENO	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	COMPENALCO	NO	19/09/2007	31/12/2007	
23/07/2007	05:48 p.m.	31.473.563	JAVIER MAURICIO AISLANT PULGARIN	AUXILIAR MENSAJERIA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	29/07/2007	ABIERTA	
30/08/2007	09:40 a.m.	1.098.666.158	GISEL FERNANDO GONZALEZ PABON	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	POR HORAS	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	31/08/2007	ABIERTA	
30/08/2007	04:00 p.m.	1.095.314.009	DEICY CRISTINA CAICEDO GUERRERO	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	01/09/2007	ABIERTA	
30/08/2007	05:50 p.m.	63.392.656	ALEXANDRA BECERRA MALAGON	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	03/09/2007	ABIERTA	
31/08/2007	08:00 a.m.	63.469.430	LILIA CELINA BAUTISTA GONZALEZ	PROFESIONAL AREAS ESPECIALES	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	03/09/2007	ABIERTA	
31/08/2007	11:30 a.m.	63.469.430	LILIA CELINA BAUTISTA GONZALEZ	PROFESIONAL AREAS ESPECIALES	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	04/09/2007	ABIERTA	
31/08/2007	10:00 a.m.	1.098.654.019	YEISON ANDRES GARCIA MARIÑO	AUXILIAR MENSAJERIA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	31/08/2007	06/09/2007	
03/09/2007	10:10 a.m.	31.473.563	JAVIER MAURICIO AISLANT PULGARIN	AUXILIAR MENSAJERIA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	03/09/2007	04/09/2007	
03/09/2007	10:10 a.m.	30.667.073	DALLA MARIA PALACIO HERRERA	DOCENTE NORMALISTA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	NA	31/08/2007	
04/09/2007	04:00 p.m.	63.531.362	DEMIS TERESA VIOLA PLATA	PROFESIONAL APOYO DE RECREACION	NA	TIEMPO COMPLETO	COMPENALCO	NO	10/09/2007	31/12/2007	
05/09/2007	09:10 a.m.	1.100.364.702	WALTER GUSTAVO ROMERO AYALA	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	10/09/2007	ABIERTA	
05/09/2007	09:50 a.m.	63.343.719	NOHORA PATRICIA CHAPARRO SANCHEZ	PROMOTOR COMERCIAL	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	06/09/2007	ABIERTA	
05/09/2007	09:50 a.m.	31.262.775	JAVIER CONTRERAS PARADA	PROMOTOR COMERCIAL	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	06/09/2007	ABIERTA	
05/08/2007	10:15 a.m.	13.722.640	LECCDERMAN PICO SILVA	PROMOTOR COMERCIAL	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	31/08/2007	
05/09/2007	02:10 p.m.	63.441.530	MARtha LUCIA REYES	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	06/09/2007	09/10/2007	
06/09/2007	10:20 a.m.	31.533.308	MAURICIO PATINO DELGADO	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	10/09/2007	ABIERTA	
07/09/2007	09:00 a.m.	13.870.661	CARLOS EDUARDO MORENO GOMEZ	ENCUESTADOR	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	08/09/2007	15/09/2007	
07/09/2007	09:00 a.m.	1.095.797.561	ALEX FERNANDO ANGARITA MEDINA	ENCUESTADOR	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	08/09/2007	15/09/2007	
07/09/2007	05:00 p.m.	63.473.053	LISETH MARTINEZ CORREA	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	03/10/2007	
07/09/2007	05:00 p.m.	63.455.082	ESPERANZA RUEDA CHACON	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	10/10/2007	
11/09/2007	03:00 p.m.	31.287.162	VLADIMIR FIGUEROA QUIRTERO	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	17/09/2007	ABIERTA	
12/09/2007	07:16 a.m.	63.452.623	KERLY CAROLINA GELVEZ GELVEZ	AUXILIAR DE OFICINA II	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	13/09/2007	ABIERTA	
12/09/2007	10:30 a.m.	31.473.563	JAVIER MAURICIO AISLANT PULGARIN	AUXILIAR MENSAJERIA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	NA	11/09/2007	
12/09/2007	02:45 p.m.	63.473.053	LISETH MARTINEZ CORREA	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	01/10/2007	
12/09/2007	02:45 p.m.	63.455.082	ESPERANZA RUEDA CHACON	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	08/09/2007	
12/09/2007	04:15 p.m.	30.667.073	DALLA MARIA PALACIO HERRERA	PROFESORA NORMALISTA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	12/09/2007	
12/09/2007	04:15 p.m.	1.098.664.300	JENNY CATHERINE ESPITIA FUENTES	AUXILIAR DE OFICINA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	12/09/2007	14/09/2007	
13/09/2007	02:55 p.m.	60.263.353	MONICA PAOLA CARREÑO WILCHES	PROFESIONAL AREAS ESPECIALES	NA	MEDIO TIEMPO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	17/09/2007	ABIERTA	
13/09/2007	05:50 p.m.	31.078.387	WILMER ARIEL MENDEZ ANAYA	AUXILIAR MENSAJERIA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	14/09/2007	28/09/2007	
14/09/2007	11:15 a.m.	1.095.797.561	ALEX FERNANDO ANGARITA MEDINA	ENCUESTADOR	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	18/09/2007	27/09/2007	
17/09/2007	03:00 p.m.	1.098.664.300	JENNY CATHERINE ESPITIA FUENTES	AUXILIAR DE OFICINA II	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	01/10/2007	03/12/2007	
26/03/2007	09:33 a.m.	63.462.606	RUTH RIOS ROA	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	27/09/2007	17/10/2007	
26/09/2007	04:30 p.m.	31.245.131	SIGISBERTO ROJAS OCHOA	ORDINADOR PROGRAMAS PREVENTIVO INFERMERO JEFE	NA	TIEMPO COMPLETO	COMPENALCO	NO	01/10/2007	31/12/2007	
27/09/2007	05:30 p.m.	63.560.335	SANDRA MILENA CACUA RODRIGUEZ	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	01/10/2007	ABIERTA	
27/09/2007	05:30 p.m.	37.301.090	JENNIFER PAOLA PARRA VARGAS	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	POR HORAS	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	01/10/2007	ABIERTA	
27/09/2007	05:30 p.m.	37.836.387	SANDRA PATRICIA PINZON RAMIREZ	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	01/10/2007	ABIERTA	
27/09/2007	05:30 p.m.	31.078.387	JULIAN DE OROS RODRIGUEZ AYALA	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	01/10/2007	ABIERTA	
27/09/2007	05:30 p.m.	24.017.738	MARIA OTILIA MARTINEZ GIL	AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO	NA	POR HORAS	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	01/10/2007	ABIERTA	
28/09/2007	09:30 a.m.	37.301.090	JENNIFER PAOLA PARRA VARGAS	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	01/10/2007	ABIERTA	
28/09/2007	09:39 a.m.	63.551.180	YADITH VIVIANA CARO VELASCO	SUPERNUMERARIA	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	ABIERTA	
28/09/2007	09:39 a.m.	37.545.272	SAYDA LILIANA RAMIREZ FLOREZ	AUXILIAR DE OFICINA I	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	NO	NA	15/10/2007	
28/09/2007	11:00 a.m.	1.095.797.561	ALEX FERNANDO ANGARITA MEDINA	ENCUESTADOR	NA	TIEMPO COMPLETO	SERVICIOS Y ASESORIAS	SI	01/10/2007	03/10/2007	

ANEXO G. FORMATO PERIODO DE PRUEBA



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA

FECHA DE ELABORACION:			
COLABORADOR:			
CARGO:			
DEPENDENCIA:			
TIEMPO DE CONTRATO:		FECHA INICIO:	

1. Evalúe de 1 a 4 teniendo en cuenta lo siguiente:

1 = NO SATISFACTORIO

3 = SATISFACTORIO

2 = NECESITA MEJORAR

4 = SOBRESALIENTE

N	1. RESPONSABILIDADES	EVALUA
1	Cumple con las responsabilidades del cargo y demás funciones estipuladas por el jefe inmediato	
2	Domina los procesos u operaciones de su dependencia y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.	
3	Demuestra compromiso con los objetivos de la Caja y de su dependencia.	

2. Evalúe de acuerdo al nivel requerido por el perfil del Cargo:

N	2. HABILIDAD	PERFIL	EVALUA
C1			
C2			
C3			
C4			
C5			

PERIODO APROBADO		PERIODO NO APROBADO	
-------------------------	--	----------------------------	--

OBSERVACIONES

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	VºBº TALENTO HUMANO

Código: FO-EA-3.1-010	Versión: 0	Fecha de Rev: 29 Enero 2007	Subproceso: 3.1 Selección y Contratación de Personal
-----------------------	------------	-----------------------------	--

ANEXO H. MEDICIÓN DEL INDICADOR DE SELECCIÓN

La herramienta diseñada para la medición de la oportunidad de selección consta de 5 hojas de cálculo. En la primera se encuentran los cargos aprobados para la Caja y la bolsa de empleo.

CAJA		BOLSA	
TRANSVERSAL	Auxiliar administrativo	TRANSVERSAL	Auxiliar de Apoyo logístico
	Auxiliar administrativo I		Auxiliar de Oficina
	Auxiliar administrativo II		Auxiliar de Oficina I
	Auxiliar administrativo III		Auxiliar de Oficina II
	Auxiliar de Oficina I		Auxiliar Mensajería
	Secretaría		Secretaría auxiliar
AUDITORIA	Secretaría Departamento	EDUCACION	Supernumerario
	Secretaría Subdirección		Técnico Auxiliar
	Auditor Interno		Profesor Licenciado
	Delegado de auditoría		Profesor Normalista
	Prof. De Apoyo - Auditoría Financiera		Profesor Auxiliar
OTROS	Prof. De Apoyo - Auditoría de Sistemas	Profesor áreas especiales	
	Prof. De Apoyo - Auditoría de Procesos	Profesor	
	Prof. De Apoyo - Auditoría Jurídica	Instructor	
	Subdirector Educación y Cultura	Bibliotecario	
	Jefe Dpto de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano		

La segunda hoja se utiliza para la radicación de las requisiciones, esta hoja permite conocer cómo van cada una de las solicitudes, cuales están pendientes y cuantos fueron los días de gestión en la selección de un trabajador.

RADICADO	FECHA RADICACION	HORA RADICACION	FECHA LIMITE DE GESTION	REQUIERE COMITE RH (SI/N)	TIPO CONTRATACION	CARGO SOLICITADO	JEFE INMEDITO	PERSONAL Y CARGO (SI/N)	MOTIVO SOLICITUD	HORA DEVOLUCION	FECHA DE GESTION	ESTADO DE LA GESTION	DIAS FALTANTES DE GESTION
027-08	17/10/2007	17:30:00 a. l. p. l.	11/11/2007	N	BOLSA	Auxiliar Caja	HENRY SANDOVAL	N	VACANTE		10/11/2007	OPORTUNA	GESTIONADA
028-08	18/10/2007	17:30:00 a. l. p. l.	12/11/2007	N	BOLSA	Auxiliar de Apoyo logístico	HENRY SANDOVAL	N	VACANTE		20/10/2007	OPORTUNA	GESTIONADA
029-08	19/10/2007	17:30:00 a. l. p. l.	13/11/2007	N	BOLSA	Auxiliar de Farmacia	JULIO BERNESTO ROSADA MOSQUERO	N	REEMPLAZO		12/11/2007	OPORTUNA	GESTIONADA
030-08	20/10/2007	17:30:00 a. l. p. l.	14/11/2007	N	BOLSA	Profesional Areas Especiales	MARITZA FABRON FABRON	N	VACANTE		12/11/2007	OPORTUNA	GESTIONADA
031-08	21/10/2007	7:00:00 a. l. p. l.	15/11/2007	N	BOLSA	Auxiliar de Apoyo logístico	LUZ MAGDELENE VELASCO	N	VACANTE		25/10/2007	OPORTUNA	GESTIONADA
032-08	21/10/2007	11:00:00 a. l. p. l.	15/11/2007	N	CAJA	Docente áreas especiales	MARLA EUGENIA CELIS	N	VACANTE			PENDIENTE	(-4)
033-08	21/10/2007	15:48:00 a. l. p. l.	15/11/2007	N	CTA	Instructor	RICARDO QUIJANO	N	NUEVO		16/11/2007	NO OPORTUNA	GESTIONADA

En la tercera se registran las requisiciones que fueron devueltas con el motivo respectivo.

REGISTRO DEVOLUCIONES				
# Devolución	Fecha de devolución	Dependencia	Nro requisición	Motivo
1	15/11/2007	Financiera	028-08	El cargo no esta aprobado

A pesar de que la frecuencia de medición de este indicador es trimestral, se lleva un control mensual de todos los procesos de selección. Esto se puede apreciar a continuación.

SEGUIMIENTO MENSUAL										SEGUIMIENTO TRIMESTRAL					
MES	Inicio	Fin	RADICADAS	DEVUELTAS	PARA GESTIONAR	GESTION OPORTUNA	GESTION NO OPORTUNA	SIN GESTIONAR - NO OPORTUNA	SOLICITUDES	GESTIONADAS	INDICADOR				
jul-07	01/07/2007	31/07/2007	39	2	37	36	97.30%	1	2.70%	0	0.00%	I TRIMESTRE	154	142	92.21%
ago-07	01/08/2007	31/08/2007	42	1	41	37	90.24%	4	9.76%	0	0.00%	II TRIMESTRE	92	76	82.61%
sep-07	01/09/2007	30/09/2007	26	2	24	21	87.50%	2	8.33%	1	4.17%	III TRIMESTRE	102	94	92.16%
oct-07	01/10/2007	31/10/2007	31	0	31	21	67.74%	10	32.26%	0	0.00%	IV TRIMESTRE	97	88	90.72%
nov-07	01/11/2007	30/11/2007	32	1	31	30	96.77%	1	3.23%	0	0.00%				
dic-07	01/12/2007	31/12/2007	35	0	35	29	82.86%	4	11.43%	2	5.71%				

La última hoja de esta herramienta permite tener un seguimiento diario de la solicitudes, automáticamente se va realizando la medición a medida que se alimenta la hoja número uno.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'IndicadorGestión Humana.xls'. The active cell is D16, containing the formula $=D12/D11$. The spreadsheet displays a table with the following data:

MONITERO DIARIO DEL INDICADOR		
Mes	11	Noviembre
Radicadas para gestionar		32
Devueltas		1
Para Gestionar		31
Gestionadas Oportunas		30
Gestionadas No Oportunas		1
No Gestionadas		0
Oportunidad en la Selección		96.77%

ANEXO I. EVALUACION DE DESEMPEÑO

GESTION DEL DESARROLLO 2006-2007
COMFENALCO SANTANDER

CARGO: DOCENTE LICENCIADO
COLABORADOR: YENEDITH BARRERA ARGOTA

1. COMPETENCIAS DEL CARGO (60%)

PARTE A REQUISITO DEL PERFIL	CUMPLE		VALIDA		JUSTIFICACION DE LA VALIDACION	FIRMA DE LA VALIDACION	REQUIERE ACCION?
	SI	NO	SI	NO			

EDUCACION (10%)

1	Licenciado (en los grados de Jardín, transición y la básica primaria)	X					NO
2							

EXPERIENCIA (5%)

1	1 en cargos similares.	X					NO
---	------------------------	---	--	--	--	--	----

FORMACION (5%)

1	Conocimiento en manejo de software de escritorio	X					NO
2	Actualizaciones académicas en temas de educación.		X	X	Aprobación del Nivel de Inglés por el Consejo Británico, Congresos en la Asociación Nacional de Profesores de Inglés ASOCOPI, Intensificación del Inglés en el Instituto HIDES y Jornadas Pedagógicas anuales		NO
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

N° de Formaciones por cumplir 2

N° de Formaciones cumplidas o validadas 2

GESTION DEL DESARROLLO 2006-2007
COMFENALCO SANTANDER

PARTE B		CUMPLE		VALIDA		JUSTIFICACION DE LA VALIDACION	FIRMA DE LA VALIDACION	REQUIERE ACCION?
ENTRENAMIENTO DEL CARGO		SI	NO	SI	NO			
1	Conocimientos del PEI (Proyecto Educativo Institucional)		X	X		Taller seminario sobre construcción del PEI en primaria y preescolar. Aplicación del PEI en las aulas del preescolar		NO
2	Conocimiento del software académico y administrativo del área (40 horas)		X	X		Experiencia en la Institución		NO
3	Conocimiento de la ley del subsidio familiar y reglamentación propia de la Caja (8 horas)		X	X		Experiencia de dos años en el manejo		NO
4	Conocimiento de los Subprocesos en los que participa (4 horas)		X	X		Experiencia de dos años en el manejo		NO
5	Generalidades del SGC de Comfenalco Santander (1 hora).		X	X		Entrenamiento brindado por el Analista de Calidad desde el año 2005		NO
6	Manejo del Software Isolución (Acceso y consulta de documentos) (2 horas).		X	X		Entrenamiento brindado por el Analista de Calidad desde el año 2005		NO
7								

PARTE C: HABILIDADES (40%)		PERFIL	EVALUA	Observaciones	R. ACCION?
C1	Orientación al cliente.	3	3		
C2	Trabajo en equipo.	3	3		NO
C3	Comunicación asertiva.	2	2		NO
C4	Orientación al logro.	3	3		NO
C5	Disposición al cambio.	3	3		NO
R1	Organización y atención al detalle	3	3		NO
R2		-			
E1	Capacidad para aprender	3	3		NO
E2	Búsqueda de información	3	3		NO
E3	Creatividad e innovación	3	3		NO

GESTION DEL DESARROLLO 2006-2007
COMFENALCO SANTANDER

II	2. RESPONSABILIDADES (30%)	EVALUA
1	Cumple con las responsabilidades del cargo y demás funciones estipuladas por el jefe inmediato	4
2	Cumple con las actividades establecidas en el plan operativo.	3
3	Domina los procesos u operaciones de su dependencia y cumple con las políticas, leyes y reglamentos	3
4	Demuestra compromiso con los objetivos de la Caja y de su dependencia.	3

II	3. VALORES (10%)	EVALUA
1	Atiende con interés las inquietudes y requerimientos de los compañeros y afiliados.	2
2	Demuestra orgullo y se identifica con la Caja.	3
3	Se identifica con el trabajo en equipo y considera que es una herramienta para el lograr las metas propuestas.	3
4	Se comporta de manera transparente, teniendo en cuenta los principios éticos.	3
5	Cumple con las reglas de rectitud, honorabilidad, firmeza y transparencia siendo fiel a la caja.	3
6	Mantiene una convivencia sana y pacífica con los miembros de la Caja.	3
7	Es consciente de las consecuencias de su actuar y su impacto en la Caja.	3
8	Mantiene la reserva del conocimiento e información que tiene a su cargo.	3

SECCION	PUINTUAC
1.COMPETENCIAS DEL CARGO	
EDUCACION	0,40
EXPERIENCIA	0,20
FORMACION	0,20
HABILIDADES	1,60
2.REPOSABILIDADES	0,98
3.VALORES	0,29
TOTAL	3,66

RESULTADO
<p>SOBRE SALIENTE: Desempeño que excede las expectativas y produce resultados más allá de lo esperado.</p>

COMENTARIOS Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
<div style="text-align: right; margin-right: 50px;">_____</div> <div style="text-align: right; margin-right: 50px;">Firma</div>

COMENTARIOS Y FIRMA DEL COLABORADOR EVALUADO
<div style="text-align: right; margin-right: 50px;">_____</div> <div style="text-align: right; margin-right: 50px;">Firma</div>

La firma del colaborador@ significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con el jefe inmediato.

ANEXO J. FORMATO



ENCUESTA SATISFACCION DE LA ACTIVIDAD

ACTIVIDAD:	FECHA:
-------------------	---------------

Su participación y opinión es importante para nosotros, agradecemos contestar las siguientes preguntas ya que resultados de esta encuesta nos servirán para mejorar.

Califique cada uno de los siguientes aspectos de acuerdo a lo siguiente:

D: Deficiente **R:** Regular: **B:** Bueno **E:** Excelente

CRITERIO	D	R	B	E
1. La actividad desarrollada cumplió con sus expectativas				
2. La organización y preparación de la actividad fue				
3. La actividad permitió la integración grupal				
4. La duración de la actividad fue				
5. El apoyo de su jefe inmediato para participar fue				

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Agradecemos su asistencia y esperamos contar con usted en las próximas actividades.

ANEXO K. METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE DE CARGOS

1. Verificar que **la identificación del Cargo** concuerde con la información o estructura del organigrama.
2. Verificar que el **Objetivo General del Cargo** corresponda a la razón de ser del cargo.
3. Verificar que **las responsabilidades** sean generales y que no sean confundidas con tareas o actividades propias del cargo. Redactadas de forma: VERBO + OBJETO, por ejemplo: Evaluar periódicamente el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados por la oficina.
4. Verificar que los **procesos y/o subprocesos en los que el cargo participa o por los que responde**, correspondan solo a los que se encuentren en el software de Isolución.
5. Verificar el **Perfil del Cargo** teniendo en cuenta que:
 - ✓ **La Educación** sea en realidad la mínima requerida para el cargo y si el cargo es homologable por experiencia, indicar el tiempo mínimo requerido para ello.
 - ✓ Que **la Formación** requerida para el cargo no haga parte del plan de estudios de la Carrera o Educación solicitada en el ítem anterior. Entiéndase como Formación los conocimientos mínimos que el colaborador debe poseer antes de ingresar a laborar a Comfenalco Santander.
 - ✓ Que **el Entrenamiento** corresponda a los conocimientos relacionados directamente con el cargo que la persona seleccionada va a desarrollar en Comfenalco y que el tiempo en horas destinado sea pertinente al mismo. Ejemplo: Conocimientos de los Subprocesos por los que responde y en los que participa directa e indirectamente, Software específico del área, sistema de gestión de calidad, Isolución, etc.
 - ✓ Que **la Experiencia** sea el tiempo mínimo requerido para desempeñar el cargo o similares.

ANEXO L. VALORACION DE SALARIOS

Esta herramienta es muy sencilla de utilizar, la cual consta de dos partes. En la primera hoja se encuentra el manual de valoración, en esta el evaluador debe colocar una "X" comparando la descripción del cargo vs. la descripción de cada requisito del manual.

MANUAL DE VALORACION 2 - 4 2000 PUNTOS - PUNTAJE TOTAL							
1. REQUISITOS INTELECTUALES							
1.1 EDUCACION							
GRADO	DESCRIPCION	PUNTAJE	1	2	3	4	5
			CALIFIC.	CALIFIC.	CALIFIC.	CALIFIC.	CALIFIC.
1	Carrera Intermedia - Tecnologia (3 años)	20					
2	Estudios Universitarios - Profesional (4 a 5 años)	111	X	X	X		
3	Estudios Universitarios más estudios de postgrado	201					
1.2 EXPERIENCIA TÉCNICA / PROFESIONAL							
GRADO	DESCRIPCION	PUNTAJE	1	2	3	4	5
			CALIFIC.	CALIFIC.	CALIFIC.	CALIFIC.	CALIFIC.
1	Cargos con experiencia de 0 y 1 año.	23					
2	Cargos con experiencia de 1 y 3 años.	128	X	X	X		
3	Cargos con experiencia de 3 y 5 años.	225					
4	Cargos con experiencia mayor o igual a 5 años.	320					
2. HABILIDADES (DESTREZAS)							
2.1 ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS							

La segunda hoja arroja automáticamente el puntaje total, el cual permite conocer cuál sería el salario asignado para el cargo de acuerdo a la estructura exigida por la Caja.

VALORACION CARGOS NIVELES 2-4																				
NOMBRE EVALUADOR:			LIDIA AYDE GRANDAS						FECHA:			AGOSTO DE 2007								
#	CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		ANALISIS DE PROBLEMAS		COMUNICACION		LIDERAZGO		RESPONSABIL. POR PROCESO		RESPONSABIL. POR DINERO		RESPONSABILIDAD CONTACTOS		RESPONS. CALIDAD DEL SERVICIO		TOTAL PUNTAJE
		GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	
1	COORDINADOR FOVIS	2	111	2	128	3	179	2	83	2	102	3	172	5	167	3	65	3	117	1124
2	COORDINADOR GESTION INMOBILIARIA	2	111	2	128	2	102	2	83	2	102	2	98	2	42	4	90	3	117	873
3	COORDINADOR PROYECTOS DE CONSTRUCCION	2	111	2	128	3	179	2	83	2	102	3	172	4	105	3	65	3	117	1062

ANEXO M. AJUSTE SALARIAL DE LOS CARGOS SEGÚN LA ESTRUCTURA

AJUSTE CARGOS SEGUN ESTRUCTURA [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Advertencia de seguridad Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos Opciones...

A17 fx 6

	A	B	C	D	F	I	J	K	L	M
2		ANTIGÜEDAD DESDE LA BOLSA	NO TIENE EXTRALEGALES							
3		HOMOLOGADO CON AUX. ADMIN II (IGUAL PERFIL)								
7		NOMBRE	CARGO	DEPENDENCIA	INICIO	SALARIC	EXTRA	\$ PROM COM EXTR.	\$ ESTRUCT	DIFERENCI
8	1	CARRENO ACELAS SMITH PATRICIA	ADMINIST. PUNTO DE VENTA I	MERCOMFENALCO LA 27	20/02/2006	1.381.800	NO	1.381.800	1.655.224	AJUSTAR
9	2	SANDOVAL ZARATE HENRY MAURICIO	ADMINIST. PUNTO DE VENTA II	MERCOMFENALCO POBLADO	01/01/1995	1.020.400	NO	1.020.400	1.469.340	AJUSTAR
10	3	VELASCO LUZ MAGDELINE	ADMINIST. SEDE REC. BGA.	DPTO. RECR. DEPORT. Y SEDE RECR.	15/06/2004	1.381.800	NO	1.381.800	1.153.336	ENCIMA
11	145	YESGA REYES LUIS NESTOR	ALMACENISTA	MERCOMFENALCO LA 27	08/05/1987	936.200	SI	1.196.256	955.641	ENCIMA
12	153	FIVERO RUIZ RAMON	ALMACENISTA	MERCOMFENALCO LA 27	06/04/1988	936.200	SI	1.115.638	955.641	ENCIMA
13	4	RAMIREZ MEJIA SILVIA CRISTINA	ANALISTA DE CREDITO	CREDITO SOCIAL	06/10/2003	1.060.000	NO	1.060.000	829.873	ENCIMA
14	265	QUINTERO ORTIZ OMAIRA	ANALISTA DE CREDITO	CREDITO SOCIAL	17/06/1998	1.060.000	SI	1.233.722	829.873	ENCIMA
15	254	PINZON APONTE GRISELA ALEXANDRA	ANALISTA DE ESTADISTICAS	PLANEACION Y PROYECTOS	22/04/1997	1.062.900	SI	1.328.625	NO ESTA	N.A.
16	5	SARA FIGUEROA ROBIN JOSE	ANALISTA DE RECURSOS	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	01/02/2006	1.469.400	NO	1.469.400	1.206.009	ENCIMA
17	6	OROZCO HERRERA NELSON	ANALISTA DESARROLLADOR	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	17/01/2002	1.469.400	NO	1.469.400	1.206.009	ENCIMA
18	7	SIERRA CARVAJAL NELSON FREDDY	ANALISTA DESARROLLADOR	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	17/01/2002	1.469.400	NO	1.469.400	1.206.009	ENCIMA
19	8	REYES BUITRAGO WILLMAN DARIO	ANALISTA DESARROLLADOR	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	01/02/2002	1.469.400	NO	1.469.400	1.206.009	ENCIMA
20	9	GARCIA RUIZ JUAN CARLOS	ANALISTA DESARROLLADOR	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	01/01/2003	1.469.400	NO	1.469.400	1.206.009	ENCIMA
21	10	AMAYA SAENZ CESAR JOVANE	ANALISTA DESARROLLADOR	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	09/03/2005	1.469.400	NO	1.469.400	1.206.009	ENCIMA
22	124	ACUNA DE MOJICA NELLY	ANALISTA DESARROLLADOR	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	17/04/1985	1.300.000	SI	1.702.800	1.206.009	ENCIMA
23	258	VELASQUEZ GUERRERO ADRIAN RAMON	ANALISTA DESARROLLADOR	INFORMATICA Y TECNOLOGIA	01/08/1997	1.300.000	SI	1.773.750	1.206.009	ENCIMA
24	106	GARCIA CARRILLO ERNESTINA	ASEADORA PROVINCIA	COORDINACION UISS MALAGA	01/07/1981	515.600	SI	624.449	NO ESTA	N.A.
25	11	DIAZ FORERO NORA	ASESOR DE SERVICIOS	MERCADEO CORPORATIVO	23/01/1991	1.182.000	NO	1.182.000	1.331.777	AJUSTAR
26	12	DURAN LIZARAZO JACQUELINE	ASESOR DE SERVICIOS	MERCADEO CORPORATIVO	16/03/1992	1.182.000	NO	1.182.000	1.331.777	AJUSTAR
27	13	GONZALEZ HERNANDEZ KEILA ROSA.	ASESOR DE SERVICIOS	MERCADEO CORPORATIVO	17/05/1994	1.182.000	NO	1.182.000	1.331.777	AJUSTAR
28	14	RESTREPO JIMENEZ LUZ OFELIA	ASESOR DE SERVICIOS	MERCADEO CORPORATIVO	17/05/1994	1.182.000	NO	1.182.000	1.331.777	AJUSTAR
29	15	MARTINEZ ARIAS ALEXANDRA XIMENA	ASESOR DE SERVICIOS	MERCADEO CORPORATIVO	07/07/1994	1.182.000	NO	1.182.000	1.331.777	AJUSTAR
30	16	GUALDRON LOPEZ LUIS FRANCISCO	ASESOR DE SERVICIOS	MERCADEO CORPORATIVO	04/08/1997	1.182.000	NO	1.182.000	1.331.777	AJUSTAR
31	17	GOMEZ VALDERRAMA SHIRLEY JOHANNA	ASESOR DE SERVICIOS	MERCADEO CORPORATIVO	01/01/2003	788.700	NO	788.700	1.311.777	AJUSTAR

[AJUSTE CAJA](#)
[AJUSTE BOLSA](#)
[PROVINCIAS](#)
[DOCENTES POR FUERA](#)
[\\$ \\$PROF APOYO](#)
[CARGOS BOLSA](#)

Lista 91%

ANEXO N. FORMATO DESCRIPCION DEL CARGO

COMPENALCO SANTANDER - DESCRIPCION DE CARGO					
1. IDENTIFICACION					
NOMBRE:					
DEPENDENCIA:					
CARGO AL QUE REPORTA:					
CARGO (S) QUE LE REPORTAN:					
2. OBJETIVO GENERAL					
3. RESPONSABILIDADES					
SUBPROCESOS					
RESPONDE POR:	PARTICIPA EN:				
4. RELACIONES DE TRABAJO					
INTERNAS					
COMITES					
EXTERNAS					
5. AUTORIDAD EN TOMA DE DECISIONES					
AUTONOMIA					
CONSULTA					
Página 1					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Código: PO-6A-8.8.001</td> <td style="width: 15%;">Versión: 1</td> <td style="width: 25%;">Fecha de Rev.: 15/Nov/07</td> <td style="width: 35%;">Subproceso: Administración de la Estructura Organizacional</td> </tr> </table>		Código: PO-6A-8.8.001	Versión: 1	Fecha de Rev.: 15/Nov/07	Subproceso: Administración de la Estructura Organizacional
Código: PO-6A-8.8.001	Versión: 1	Fecha de Rev.: 15/Nov/07	Subproceso: Administración de la Estructura Organizacional		

COMPENALCO SANTANDER - DESCRIPCIÓN DE CARGO

6. PERFIL DE CARGO						
EDUCACION						
EXPERIENCIA						
FORMACION						
HABILIDADES	Corporativas	Nivel	De Rol	Nivel	Especificas	Nivel

7. ENTRENAMIENTO	
TEMA	HORAS

ENTRENAMIENTO ESPECIFICO		
TEMA	AREA	HORAS

8. MANEJO DE RECURSOS	
DINERO	
INFORMACION	
EQUIPOS	

9. CONDICIONES DE TRABAJO O SALUD OCUPACIONAL							
ESFUERZOS: Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico: • Esfuerzo Mental: 						
	RIESGOS	Descripción	Intensidad			Frecuencia	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Físico							
Químico							
Biológico							
Eléctrico							
Ergonómico							
Psicolaboral							

CONTROL DE CAMBIOS	
ELABORÓ	REVISÓ
VERSIÓN	FECHA

Página 2

Código: PO-6A-8.9-001	Versión: 1	Fecha de Rev.: 15/nov/07	Subproceso: Administración de la Estructura Organizacional
-----------------------	------------	--------------------------	--

ANEXO O. TABLA RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS

CARGO	EDUCACION	EXPERIENCIA	FORMACION	HABILIDADES
JEFE DPTO DE SERVICIOS GENERALES Y COMPRAS	Profesional universitario en Economía, Administración de Empresas, Contaduría Pública o Ingeniería Industrial.	Mínimo tres años de experiencia en cargos afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000. • Conocimiento en manejo de software de escritorio. • Habilidades de Negociación • Conocimiento de las leyes de seguridad y vigilancia privada. 	<p>Corporativas Orientación al cliente. (3) Trabajo en equipo. (3) Comunicación asertiva. (4) Orientación al logro. (3) Disposición al cambio. (3)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo. (3) Capacidad de planificación y seguimiento. (3)</p> <p>Específicas Pensamiento estratégico (3) Organización y atención al detalle (3) Capacidad de negociación (3)</p>
SUBDIRECTOR FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario en Economía, Administración de Empresas, Contador o Ingeniería Financiera. • Postgrados en: Administración y/o Finanzas, según corresponda. 	Mínimo cinco años en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000. • Conocimiento en manejo de software de escritorio. 	<p>Corporativas Orientación al cliente. (4) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (4) Orientación al logro. (4) Disposición al cambio. (3)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo (3) Pensamiento estratégico (3)</p> <p>Específicas Capacidad de planificación y seguimiento (3) Búsqueda de información (4) Análisis numérico (4)</p>

CARGO	EDUCACION	EXPERIENCIA	FORMACION	HABILIDADES
SUB. SERVICIOS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o afines. • Postgrados en Dirección de Empresas o mercadeo 	Mínimo cuatro años de experiencia en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000 • Conocimiento en manejo de software de escritorio • Conocimiento de la ley 21/82 y la ley 300 de Turismo. 	<p>Corporativas Orientación al cliente. (4) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (3) Orientación al logro. (3) Disposición al cambio. (4)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo (3) Pensamiento estratégico (4)</p> <p>Específicas Relaciones públicas (4) Búsqueda de información (4) Capacidad de negociación (4)</p>
SUB. VIVIENDA Y CONTRUCCION	Profesional universitario en Ingeniería Civil o Arquitectura.	Mínimo cinco años en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000 • Conocimiento y manejo de Project o similar. 	<p>Corporativas Orientación al cliente. (3) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (4) Orientación al logro. (4) Disposición al cambio. (3)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo. (4) Pensamiento estratégico. (4)</p> <p>Específicas Capacidad de planificación y seguimiento (4) Capacidad de negociación (4) Sensibilidad interpersonal (4)</p>

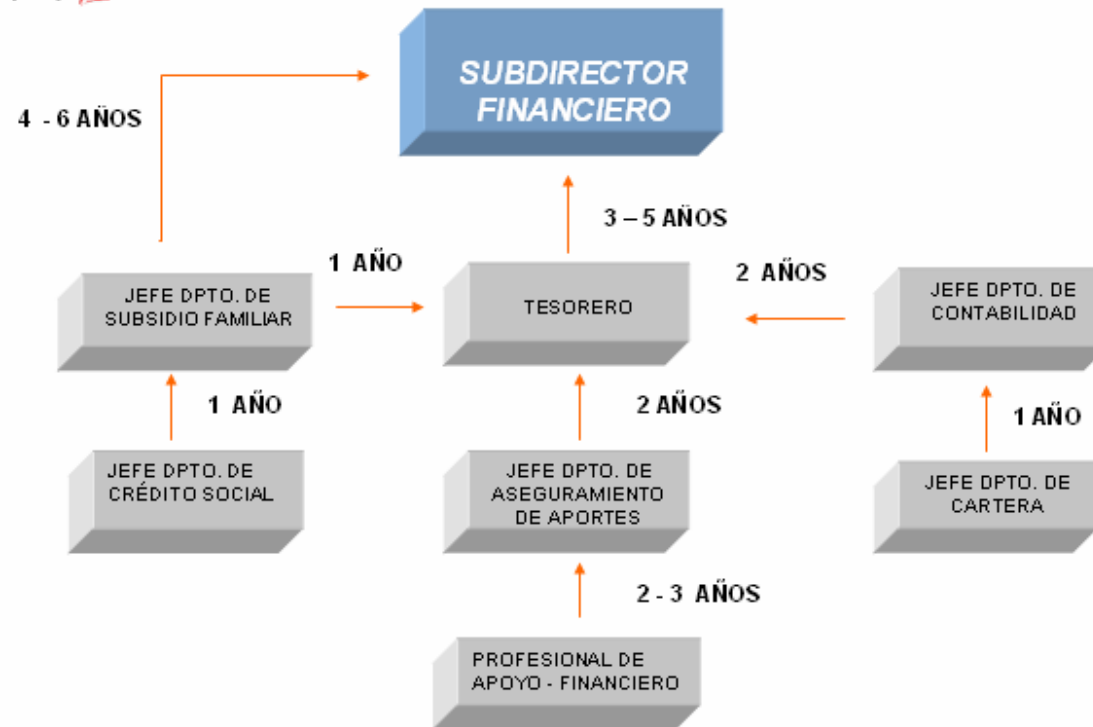
CARGO	EDUCACION	EXPERIENCIA	FORMACION	HABILIDADES
SUBDIRECTOR DE MERCADEO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Mercados o carreras afines. • Con Postgrado en mercadeo, finanzas o ciencias de la administración. 	Mínimo tres años en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000 • Conocimiento en manejo de software de escritorio • Conocimiento de manejo de cadenas o supermercados • Conocimiento en sistemas de Negociación • Conocimiento de estrategias de Mercadeo. 	<p>Corporativas Orientación al cliente. (4) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (3) Orientación al logro. (3) Disposición al cambio. (4)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo (3) Pensamiento estratégico (4)</p> <p>Específicas Capacidad de planificación y seguimiento (4) Relaciones públicas (4) Capacidad de negociación (4)</p>
SUBDIRECTOR SALUD	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario en el área de salud • Con estudios de postgrado en Administración de Salud, Gerencia de Salud o similares. 	Mínimo cinco años de experiencia en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000. • Conocimiento en manejo de software de escritorio (Word, Excel, power point). • Conocimientos en legislación laboral 	<p>Corporativas Orientación al cliente. (4) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (4) Orientación al logro. (3) Disposición al cambio. (3)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo (3) Pensamiento estratégico (4)</p> <p>Específicas Capacidad de planificación y seguimiento (4) Capacidad de negociación (3)</p>

CARGO	EDUCACION	EXPERIENCIA	FORMACION	HABILIDADES
SUB. EDUCACION Y CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000. • Conocimiento en manejo de software de escritorio. 	Mínimo 3 años en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario en ciencias asociadas a la educación • Postgrado en áreas administrativas o educativas. 	<p>Corporativas Orientación al cliente. (4) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (4) Orientación al logro. (4) Disposición al cambio. (4)</p> <p>De Rol Pensamiento Estratégico (4) Liderazgo Participativo (4)</p> <p>Específicas Capacidad de negociación (4) Capacidad de Planeación y Seguimiento (4) Relaciones Públicas (4)</p>

ANEXO P. MAPA DE TRAYECTORIAS



SUBDIRECCIÓN FINANCIERA. Mapa profesional del área



ANEXO Q. NECESIDADES DE FORMACIÓN

CARGO	SUBDIRECTOR FINANCIERO	TESORERO (Roberto Rodriguez)	COMPARATIVO	JEFE DPTO DE SUBSIDIO (Helena Corzo)	COMPARATIVO
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario en Economía, Administración de Empresas, Contador o Ingeniería Financiera. • Postgrados en: Administración y/o Finanzas, según corresponda. 	UNIVERSITARIA: ECONOMISTA, UCC - Bucaramanga, 1987 // Magister en Administración de empresas USTA	CUMPLE	Universitario: Economista UCC/90	NO TIENE POSTGRADO
EXPERIENCIA	Mínimo cinco años en cargos similares.	CARGO ACTUAL DESDE ENERO DE 2007, PROF. DE APOYO - FINANCIERO (Mayo de 2005); ANALISTA DE ESTADISTICAS(Julio 7/86) Aux. presupuesto, Admón Supermercado // Centro comercial Sanandresito Auxiliar contable (Abril/85-marzo/86) // Coop. Ing. Electricistas, Aux. contable	LLEVA 3 AÑOS EN LA SUBDIRECCION	Comfenalco, (Julio 6/80) // Secretaria serv. Generales // Secretaria Recursos Humanos // Aux. auditoría	LLEVA MAS DE 5 AÑOS EN LA SUBDIRECCIÓN
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la NTC ISO 9000. • Conocimiento en manejo de software de escritorio. 	Informática básica- windows - SENA, 1996 // Curso de Computadores (excel, power point, windows) - IEC, 1997	NO TIENE SOPORTE DE CONOCIMIENTO DE CALIDAD, PERO FUE CAPACITADO POR LA CAJA	Seminario Rel. Humanas // Seminario Técnicas para mejorar su productividad en ventas // CAP SENA aux. contable // Merchandising Comfenalco/88 // Técnicas de oficina SENA // Secretaria eficiente Diriventas/82 // Curso básico de Cooperativismo DANCOOP /83	LA FORMACION SE ENCUENTRA VALIDADA POR EXPERIENCIA EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
HABILIDADES	<p>Corporativas Orientación al cliente. (4) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (4) Orientación al logro. (4) Disposición al cambio. (3)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo (3) Pensamiento estratégico (3)</p> <p>Específicas Capacidad de planificación y seguimiento (3) Búsqueda de información (4) Análisis numérico (4)</p>	<p>Corporativas Orientación al cliente. (4) Trabajo en equipo. (3) Comunicación asertiva. (3) Orientación al logro. (3) Disposición al cambio. (4)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo (4) Capacidad de planificación y seguimiento (4)</p> <p>Específicas Capacidad de planificación y seguimiento (3) Organización y atención al detalle (4) Habilidad analítica (4)</p>	NECESITA CAPACITACION PARA LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS, ORIENTACION AL LOGRO, PENSAMIENTO ESTRATEGICO, BUSQUEDA DE INFORMACIÓN.	<p>Corporativas Orientación al cliente. (3) Trabajo en equipo. (4) Comunicación asertiva. (4) Orientación al logro. (4) Disposición al cambio. (4)</p> <p>De Rol Liderazgo participativo (2) Capacidad de planificación y seguimiento (3)</p> <p>Específicas Pensamiento estratégico (4) Búsqueda de información (4) Habilidad analítica (4)</p>	NECESITA CAPACITACION PARA LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS, ORIENTACION AL CLIENTE Y ANÁLISIS NUMERICO.

