

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS EN BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A

Zaidy Julieth Toloza Ardila



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
Escuela de ciencias sociales  
Facultad de psicología  
Floridablanca  
2011

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS EN BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A

Zaidy Julieth Toloza Ardila

Trabajo de Grado  
En Modalidad de Pasantía para optar el Título de Psicóloga

Asesora:  
Ps. Mónica Parada Butnaru

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
Escuela de ciencias sociales  
Facultad de psicología  
Floridablanca  
2011

**Nota de Aceptación**

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

**Floridablanca, Abril 14 del 2011**

## DEDICATORIA

*Dedico este nuevo logro de mi vida a mis padres quienes me acompañaron en hacer de este sueño, una realidad.*

*Zaidy Julieth Toloza Ardila*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco inicialmente a Dios por iluminar mi camino de sabiduría y perseverancia, por sentir su presencia en todo el proceso de mi formación como profesional, y por llenar mi vida de bendiciones.*

*Agradezco de todo corazón a mis padres y mi hermana por brindarme el amor incondicional y comprensión en todos los procesos de mi vida, en especial el de hacer realidad mi sueño, ser una profesional en psicología.*

*Agradezco a Bingos y Casinos de Santander S.A por la oportunidad de realizar la pasantía profesional y de poder cumplir con el requisito para obtener el título de psicóloga, agradezco todas la enseñanzas que me hicieron crecer a nivel personal y profesional.*

*Agradezco a mi asesora la Dra. Mónica Parada por la confianza, paciencia, acompañamiento, orientación y por compartir sus conocimientos, guiándome en todo el proceso de la pasantía profesional.*

*A la Universidad Pontificia Bolivariana y en especial a la Facultad de Psicología, por la formación integral brindada durante estos años.*

## TABLA DE CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| 1. JUSTIFICACIÓN   | 12   |
| 2. OBJETIVOS   | 14   |
| 2.1 Objetivo general   | 14   |
| 2.2 Objetivos específicos  | 14   |
| 3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA   | 15   |
| 3.1 Misión   | 15   |
| 3.2 Visión   | 15   |
| 3.3 Reseña histórica   | 15   |
| 3.4 Establecimientos   | 16   |
| 3.5 Logo de la empresa   | 17   |
| 3.6 Organigrama  | 18   |
| 4. REFERENTE CONCEPTUAL  | 19   |
| 4.1 Clasificación de las competencias  | 20   |
| 4.2 Proceso de diseño e implementación de un modelo de gestión por Competencias      | 23   |
| 4.3 Beneficios del proceso del modelo de gestión por competencias                    | 24   |
| 4.4 Capacitación de personal   | 26   |
| 4.5 Norma ISO 9001   | 27   |
| 5. METODOLOGÍA   | 29   |
| 5.1 Población  | 29   |
| 5.2 Instrumentos   | 29   |
| 5.3 Procedimientos   | 30   |
| 5.3.1 Modelo de gestión por competencias   | 30   |
| 5.3.2 Gestión documental del departamento según los lineamientos de la ISO 9001:2008 | 34   |
| 6. RESULTADOS  | 35   |
| 6.1 Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias                   | 35   |
| 6.2 Diseño e implementación de documentación del departamento de Recursos Humanos    | 39   |
| 7. DISCUSIÓN   | 41   |
| 8. CONCLUSIONES  | 46   |
| 9. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES   | 48   |
| 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS   | 50   |
| 11. ANEXOS   | 52   |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Registros y documentos diseñados e implementados por proceso | 40   |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  | Pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. Logo de la empresa  | 17   |
| Gráfica 2. Organigrama de Bingos y Casinos de Santander S.A                            | 18   |
| Gráfica 3. Clasificación de competencias según su dificultad de detección              | 22   |
| Gráfica 4. Pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias       | 23   |
| Gráfica 5. Actividades para la implementación de un modelo de gestión por competencias | 23   |
| Gráfica 6. Proceso de capacitación al personal   | 26   |
| Gráfica 7. Estructura documental de un sistema de gestión de calidad                   | 28   |



## ÍNDICE DE ANEXOS

|  | Pág. |
|--|------|
| ANEXO A. Registro general de análisis de puesto de trabajo           | 52   |
| ANEXO B. Documento descripción y análisis de cargos                  | 55   |
| ANEXO C. Registro de evaluación por competencias                     | 63   |
| ANEXO D. Documentos y registros del departamento de recursos humanos | 70   |
| ANEXO E. Registro de capacitaciones                                  | 125  |

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A

**AUTOR(ES):** Zaidy Julieth Toloza Ardila

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** Mónica Parada Butnaru

### **RESUMEN**

El siguiente trabajo tiene como fin sustentar el proceso de pasantía realizado en Bingos y Casinos de Santander S.A, el cual tuvo como objetivo diseñar e implementar el modelo de gestión por competencias. La empresa cuenta con 202 empleados que ocupan 33 cargos, todos los cargos excepto el Gerente y Coordinador General son contratados a través de la Cooperativa Coopjuegos c.t.a. por lo tanto el alcance del proyecto es para los cargos adscritos a la cooperativa. Los instrumentos que se diseñaron para el plan de trabajo fueron: registro de análisis del puesto de trabajo, registro de descripción y análisis de cargos, registro de evaluación por competencias, documentos y registros del departamento de recursos humanos. Los procedimientos que se utilizaron para este modelo se clasificaron en 2; Diseño e implementación del manual de funciones y competencias, y Diseño e implementación de los documentos y registros del departamento de recursos humanos según los lineamientos ISO 9001: 2008. El primer proceso se realizó en las siguientes 11 fases; Conocimiento general de la empresa, Entrevistas y observación al personal, Descripción de los objetivos y funciones de los cargos, Prohibiciones y requisitos de cargo, Selección de competencias generales y específicas, Elaboración del manual de funciones y competencias, Revisión por el personal, Revisión y aprobación de la gerencia, Diseño del sistema de evaluación por competencias, Socialización con el personal del modelo de gestión, Capacitación al personal. El segundo proceso la metodología seguida fue el cumplimiento de todos los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo los parámetros de la ISO 9001:2008 en la empresa. Se resalta finalmente que el modelo de gestión de recursos humanos ofrece grandes ventajas para las empresas de servicios, porque al contar con personal competente, se logra aumentar la satisfacción del cliente y por ende la productividad y competitividad de la organización.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión por competencias, descripción de cargos, evaluación por competencias, talento humano, documentación.

## ABSTRACT

**TITLE:** MODEL DESIGN AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT COMPETITIONS IN BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A

**AUTHOR(S):** Zaidy Julieth Toloza Ardila

**FACULTY:** Psychology of Faculty

**DIRECTOR:** Monica Parada Butnaru

The following work is intended to support the internship process conducted in Bingos y Casinos de Santander SA, which was to design and implement competency-based management model. The company has 202 employees who occupy 33 charges, all charges except the General Manager and Coordinator are hired through the Cooperative Coopjuegos cta therefore the scope of the project is for the positions assigned to the cooperative. The instruments that were designed for the work plan were: registration of job analysis, log analysis and description of positions, competency assessment record, documents and records of the human resources department. The procedures used for this model is classified into 2, Design and implementation of manual tasks and responsibilities, and design and implementation of documents and records of the department of human resources according to the guidelines ISO 9001: 2008. The first trial was conducted in the following 11 stages and overall business knowledge, personal interviews and observation, description of objectives and functions of the charges, prohibitions and requirements of office, selection of general and specific skills, Processing Manual roles and responsibilities, review by staff, review and approval of management, system design evaluation skills, socialization with staff management model, staff training. The second process, the methodology followed was the fulfillment of all requirements for the implementation of a system of quality management within the parameters of the ISO 9001:2008 in the company. Finally highlights model HRM offers great advantages for utilities, because the competent staff will help increase customer satisfaction and hence productivity and competitiveness of the organization.

**KEY WORDS:** Skills management, job descriptions, competency assessment, human talent, documentation.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La calidad en el servicio se ha convertido en la principal fuente diferenciadora de las organizaciones, la calidad comprende la satisfacción de los clientes porque se superaron las expectativas del valor adquirido, en el actual mercado tan competitivo en el que los clientes cuentan con diferentes opciones

para elegir, las empresas han centrado sus esfuerzos en lograr que el servicio ofrecido logre que el cliente en próximas ocasiones vuelva a seleccionar la empresa como proveedora.

Para lograr la calidad del servicio, la empresa debe contar con recursos físicos y humanos, la gestión de los recursos físicos se basa en que la administración cuente con los activos suficientes para lograr ofrecer a sus clientes las instalaciones y maquinaria requerida; a diferencia la gestión del recurso humano se ha convertido en un reto para las organizaciones, esto debido al costo que representa y al sinnúmero de procesos que están relacionados con su gestión que son el reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, evaluación, entre otros. Las herramientas de gestión han pasado en que el empleado se concebía como un individuo al que se debía controlar constantemente, recordándole que debía hacer y cuáles eran las consecuencias de sus resultados positivos o negativos. En la actualidad un modelo de gestión que ha brindado resultados positivos en las organizaciones que lo han aplicado, es el modelo de gestión por competencias, en este modelo se plantea que para cada puesto de trabajo quien lo ejerza debe contar con unas habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos específicos, garantizando de esta manera que el empleado logre cumplir con los objetivos del cargo.

Bingos y Casinos de Santander S.A, empresa que brinda soluciones de esparcimiento y diversión por medio de la oferta de juegos de azar, a pesar que cuenta en promedio con doscientos dos empleados, el departamento de recursos humanos no estaba estructurado debido a que no se contaba ni con manual de funciones, descripción de procesos y gestión documental, generando esto inconvenientes en los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos. Por lo cual este proyecto aplicado de pasantía empresarial busca por medio de un modelo de gestión por competencias estructurar el departamento de tal manera que se eleve el desempeño del personal, para esto se elaborará el manual de descripción de cargos, especificando las funciones, requisitos, competencias entre otros, además se definirá el registro de evaluación por competencias y por último se aplicará el modelo de gestión a los procesos de selección y capacitación.

El impacto del desarrollo del proyecto aplicado será alto debido al número de empleados de la empresa, a que la calidad del servicio percibido por los clientes está estrechamente al desempeño del personal, además que por medio de la estructuración del departamento de recursos humanos se cumplirá con los requisitos de un sistema de gestión de la calidad bajo los lineamientos de la ISO 9001:2008 que actualmente la empresa se encuentra en implementación.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar el modelo de gestión por competencias en Bingos y Casinos de Santander S.A

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los puestos de trabajo en Bingos y Casinos de Santander S.A.
- Diseñar los perfiles de cargos en Bingos y Casinos de Santander S.A.
- Capacitar al recurso humano de Bingos y Casinos de Santander S.A. en los perfiles de cargo.
- Diseñar el instrumento de evaluación por competencias en Bingos y Casinos de Santander S.A.
- Realizar la gestión documental del departamento de recursos humanos según los lineamientos de la ISO 9001:2008 en Bingos y Casinos de Santander S.A.

### **3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.1 MISIÓN**

Bingos y Casinos de Santander S.A. es una empresa que brinda soluciones innovadoras de esparcimiento, por medio de la oferta a sus clientes de juegos de azar, buscando siempre la calidad del servicio por medio del personal capacitado y atento de todas las inquietudes del cliente, metodología de juegos establecidas y validadas, maquinas de la mejor tecnología y perfecto estado; logrando la satisfacción de los clientes externos e internos.

#### **3.2 VISIÓN**

Bingos y Casinos de Santander S.A. se proyecta como la mejor empresa del sector en el oriente colombiano, porque será la que mayor establecimientos contará, diferenciándose por el valor agregado que ofrece a sus clientes a través del servicio, instalaciones, mobiliario, juegos y maquina de última tecnología, que le garantizan a los clientes un servicio de esparcimiento seguro e innovador.

#### **3.3 RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa Bingos y Casinos de Santander S.A fue creada en 1989 en la ciudad de Bucaramanga iniciando con el funcionamiento de Gran Bingo, un bingo con única sede, en la cual se atendía diariamente a toda la clientela de Bucaramanga, a comienzo de los años 90 se creó la Asociación Bingos Unidos, asociación que agrupó a Gran Bingo, con: Bingo Royal, Bingo El Rey y American Bingos que en la actualidad su razón social es Bingo Bucaramanga. En 1998 la

empresa integra a su portafolio de servicios maquinas de juegos de azar denominándole Casino Hipódromo del Centro, el auge del casino origina el crecimiento de la clientela, promoviendo este nuevo establecimiento a prioridad con tal fuerza que la empresa, decide abrir nuevas sedes, Casino Gran Bingo, Casino Dorado Real Cabecera y Royal Casino.

Por el éxito de la organización, se unieron más socios y reestructuraron la empresa a UNIJUEGOS S.A., esta sociedad tuvo el control total de todos los establecimientos y paralelamente contaban con acciones en el Casino Wynn de Interazar. Debido a los logros obtenidos en la ciudad de Bucaramanga la empresa expande sus servicios a Barrancabermeja con el Casino Dorado Real de Barranca.

En el año 2010 debido a una reestructuración del número de socios, se cambio la razón social de la empresa a BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A. En la actualidad en la ciudad de Bucaramanga la organización cuenta con más de 200 empleados que ocupan 33 cargos distribuidos en 11 sedes.

La empresa visiona contar con el mejor e innovador casino de la ciudad el cual estará ubicado en el Centro Comercial el Lago, que se encuentra en procesos de construcción.

### **3.4 ESTABLECIMIENTOS ADSCRITOS**

Los establecimientos que tienen a cargo Bingos y Casino de Santander son:

- Bingo El Rey.
- Bingo Royal.
- Bingo Bucaramanga.



- Casino Dorado Real Cabecera.
- Casino Hipódromo del Centro.
- Casino Gran Bingo.
- Royal Casino.
- Casino Wynn.
- Maquinas El Rey.
- Maquinas Royal.
- Maquinas Bucaramanga.
- Casino Dorado Real de Barranca

### 3.5 LOGO DE LA EMPRESA

En la Gráfica 1 está el logo de la empresa.

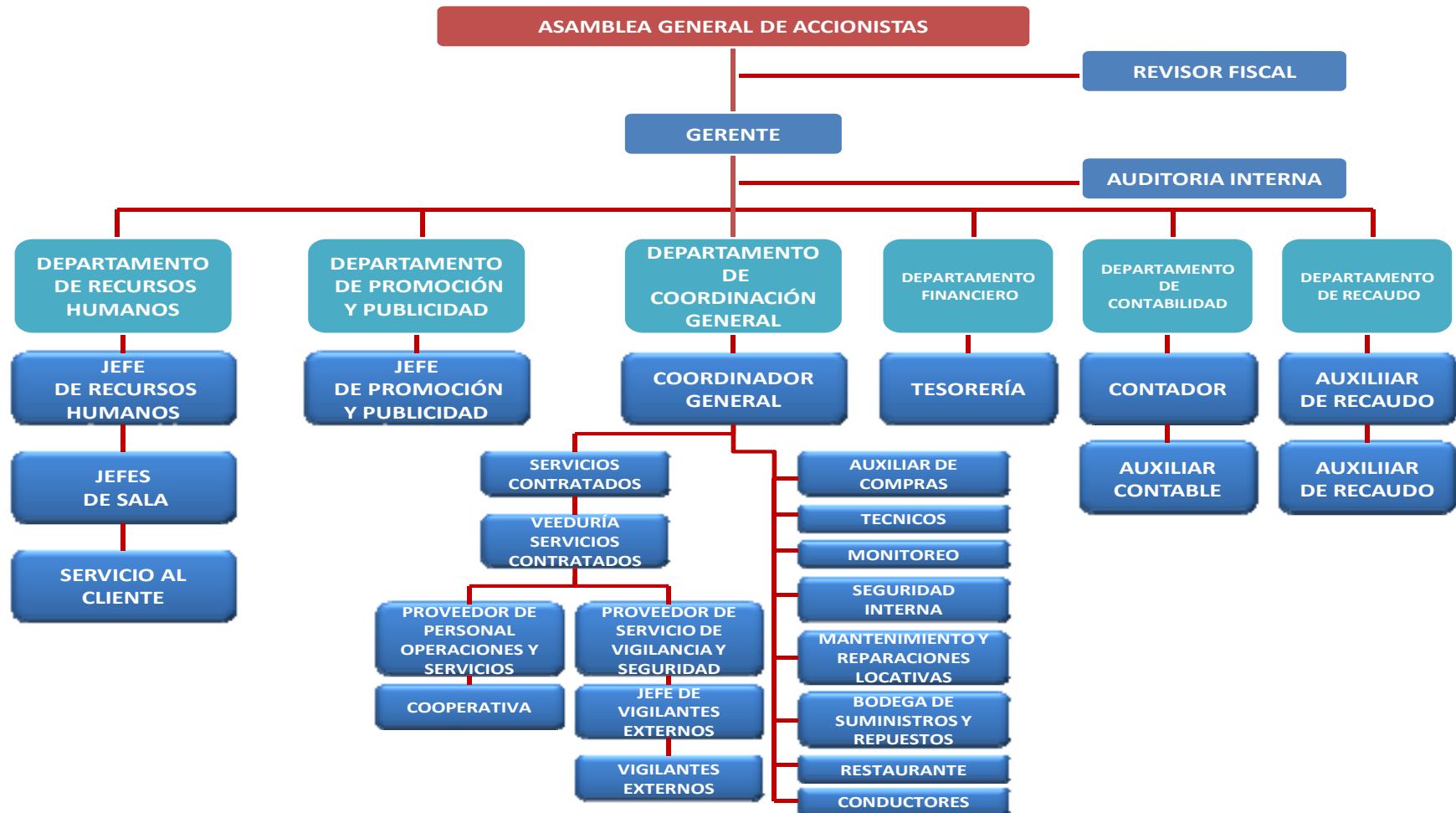
Gráfica 1. Logo de la empresa.



Fuente: Gerencia de Bingos y Casinos de Santander

### 3.6 ORGANIGRAMA

Gráfica 2. Organigrama de Bingos y Casinos de Santander



Fuente: Departamento de Recursos Humanos

#### 4. REFERENTE CONCEPTUAL

En esta época de cambios turbulentos en los cuales las exigencias de entorno y de la misma organización se hacen cada vez mayores, las organizaciones no pueden limitarse a la simple supervivencia sino a alcanzar niveles máximos de productividad para lograr una ventaja competitiva, por tanto, las empresas se ven obligadas a gestionar efectivamente cada uno de sus factores claves. El talento humano es tal vez el factor vital de gestionar, pues es este quien hace que una organización sea diferente de otra (Serrano, 2005, p.11).

La gestión por competencias es un modelo de gerencia del talento humano en el cual se evalúan las competencias específicas y generales para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados (Giarratana, 2008). Según Spencer y Spencer una competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una característica superior en un trabajo u otra situación (Spencer y Spencer, 1993, citado en Alles, 2004)

La competencia laboral es la capacidad que tiene un empleado para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad, por lo cual implica la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizándolo el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro. (Santos, 2008, citado por , Hoyos y Duarte, 2009)

## 4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS<sup>1</sup>

Para Spencer y Spencer existen cinco tipos de competencias:

- **Motivación**

Son los objetivos que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.

- **Características**

Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información. Las características son rasgos supremos propios que determinan como se desempeñan las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.

- **Concepto propio o concepto de sí mismo**

Son las actitudes, valores o la imagen que una persona tiene de sí. Los valores son motivos reactivos que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a cargo.

- **Conocimiento**

El conocimiento es la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja, porque las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en situaciones como las que se presentarán en la

---

<sup>1</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993. Citado por Alles, 2004.

práctica, porque muchas evaluaciones de conocimiento miden es la memoria, cuando lo realmente lo importante es la información.

- **Habilidad**

Es la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. Las habilidades tienden a ser características visibles y relativamente superficiales.

En la Gráfica 3, se presenta como estas cinco competencias se clasifican según su dificultad de detección, destacando que las dos competencias que son más fáciles de detección son las habilidades y conocimientos, esto debido a que con pruebas convencionales se puede evaluar si un individuo las posee y en qué grado de desarrollo, en cambio el concepto de uno mismo, las actitudes y valores, y los rasgos de personalidad, presentan más complejidad para su evaluación y desarrollo debido a que son rasgos supremos de la personalidad y han sido definidos en el desarrollo de formación del individuo. Muchas organizaciones seleccionan su personal a partir de conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden desarrollar mediante una buena gestión. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar a partir de buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Gráfica 3. Clasificación de competencias según su dificultad de detección

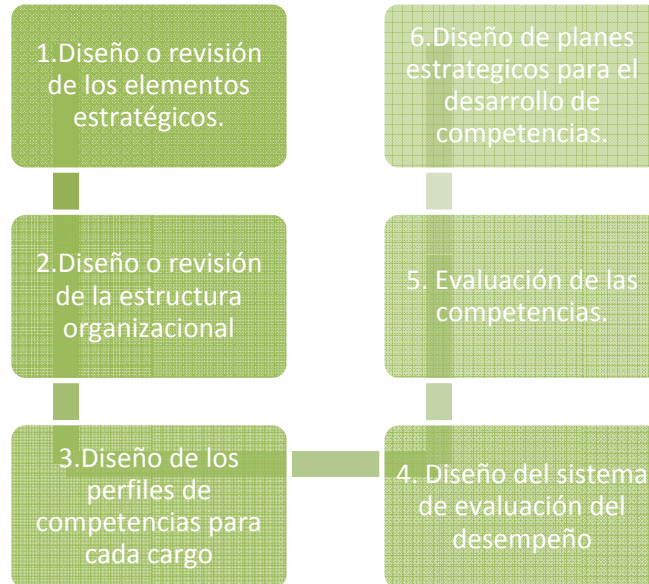


Fuente: Spencer y Spencer, 1993, Citado por Alles, 2004

## 4.2 PROCESO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

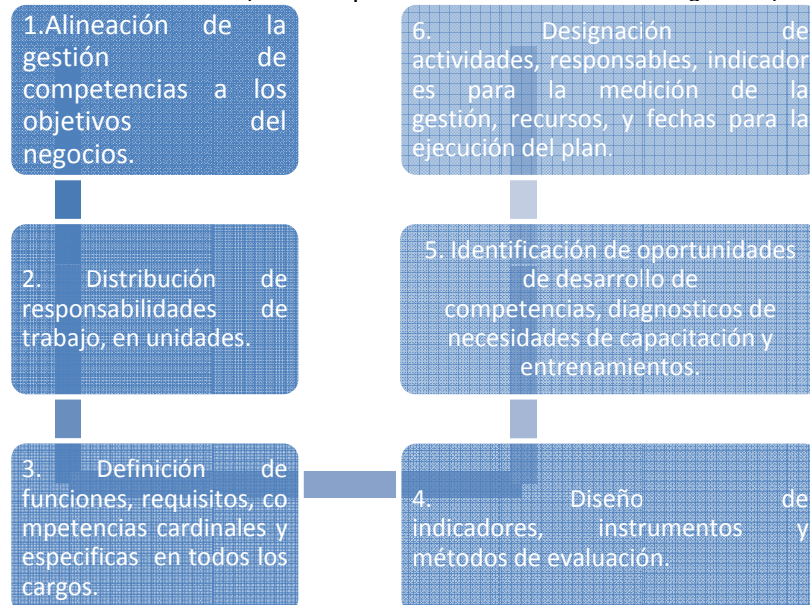
En la siguiente Gráfica se presentan los seis pasos para el diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias.

Gráfica 4. Pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias



Fuente: Domingo J. Delgado. Modelo de gestión por competencias. Gestión del Conocimiento, 2007. Para cada uno de estos pasos se debe realizar unas actividades se presentan en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Actividades para la implementación de un modelo de gestión por competencias



Fuente: Domingo J. Delgado. Modelo de gestión por competencias. Gestión del Conocimiento, 2007.

### **4.3 BENEFICIOS DEL PROCESO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS<sup>2</sup>**

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos organizacionales y productos. Disponer de una organización y personal competente es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas. El modelo de gestión por competencias brinda a las empresas las siguientes ventajas:

- Generación de estándares definidos y aceptados que facilitan los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación del nuevo y antiguo personal.
- Desarrollo e implementación de procesos de evaluación de personal más sencillos, ya que con las normas y estándares definidos, la inversión requerida para capacitar al capital humano estará más focalizado en las brechas observadas.
- Mejoramiento de los procesos de formación y capacitación del personal que parten de criterios estandarizados por lo que se alinea con los requerimientos reales de los colaboradores de la compañía.
- Optimización de los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.
- Conjugar la competitividad con la empleabilidad y el desarrollo del personal.

---

<sup>2</sup> Competencias Laborales Chile. Estándares de competencias laborales, a quien beneficiar {En línea}, En Español. Disponible en [http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Conteni Dos.asp?ID=789&GUID=#GUID](http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Conteni%20Dos.asp?ID=789&GUID=#GUID), Citado por Hoyos y Duarte, 2009



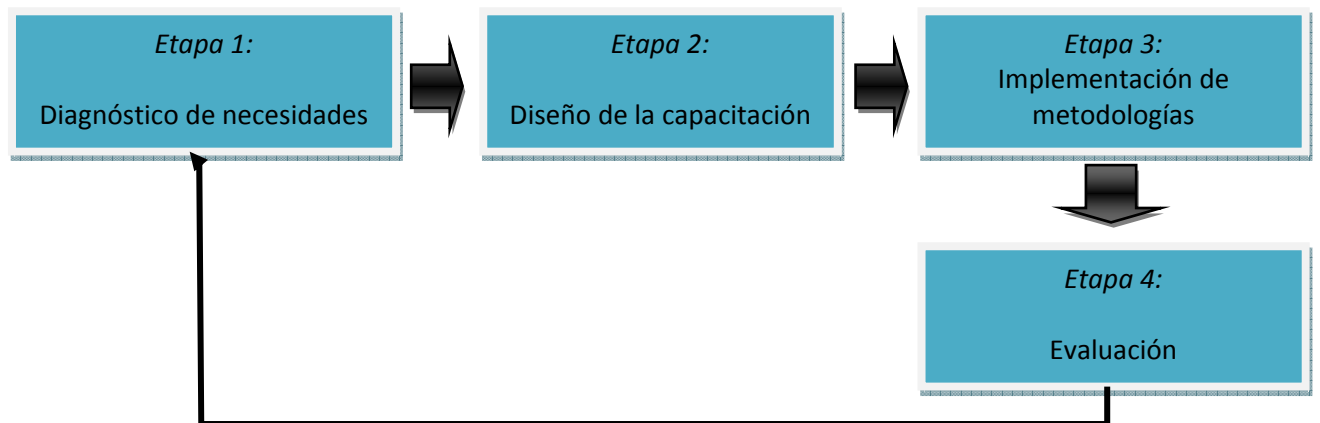
- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de negocios, aumentando la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostenimiento de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

Por lo tanto, un modelo de gestión por competencias permite a sus colaboradores actuales y futuros de una empresa, contar con una herramienta para evaluar los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre áreas funcionales distintas.

#### 4.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Según Serrano (2005) el proceso de capacitación está compuesto por cuatro etapas como se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 6. Proceso de capacitación al personal



Fuente: Serrano, Lupita. Administración de personal, Un Desafío Estratégico. 2005

La primera etapa de Diagnóstico de necesidades, consiste en hacer un inventario de necesidades en cuanto capacitación el cual se puede realizar por medio de las siguientes formas:

- Evaluación del desempeño
- Observación directa
- Lista de verificación
- Cambios en el trabajo
- Análisis de cargos

La segunda etapa de Diseño de la capacitación debe enfocarse en:

- La determinación de los objetivos de la capacitación, se deben describir las habilidades y conocimientos por adquirir.
- Además se debe tener en cuenta la motivación que tenga el empleado a los programas de capacitación pues de ella depende la receptividad y buena disposición de las personas hacia la capacitación.

El diseño de la capacitación consta de los siguientes pasos:

1. Necesidad específica a suplir con el proceso de capacitación.
2. Objetivo de la capacitación.
3. División por módulos del programa de capacitación.
4. Descripción del contenido de la capacitación
5. Selección del método de capacitación y los recursos tecnológicos a usar.
6. Definición del personal al que va dirigido el programa de capacitación.
7. Definición del lugar para desarrollar el programa de capacitación.
8. Definición del tiempo y ciclos de la capacitación.
9. Cálculo de los beneficios.
10. Forma de evaluación del programa.

La tercer etapa es la implementación de las metodologías, en esta etapa se desarrolla la capacitación y desarrollo en sí, partiendo del diagnóstico de las necesidades y del diseño de capacitación estipulada en la segunda etapa.

La última etapa es la de evaluación y seguimiento, es la etapa en la cual se evalúa la eficiencia del programa de capacitación. En esta etapa se evalúa si las capacitaciones produjeron los cambios esperados y si el proceso de capacitación fue acorde a las metas organizacionales.

#### **4.5 NORMA ISO 9001**

La ISO 9000 es un conjunto de normas encaminadas a estandarizar un sistema de gestión de la calidad enfocado a los procesos y al cumplimiento de los requerimientos del cliente. Fueron diseñadas y desarrolladas por ISO (Internacional Organization for Standardization) para poder ser implementadas en cualquier tipo de empresa, ya sea de servicios, manufactura o comercialización.

La familia de las normas ISO 9.000 nace de la necesidad de estandarizar conceptos acerca de la calidad en las empresas, para así facilitar el comercio de bienes y servicios a nivel internacional. Este se debe a que no se encarga de certificar productos o servicios específicos, sino formar un Sistema de Gestión de la Calidad integral que este enfocado a los procesos de producción o prestación de los

servicios y a los requerimientos y valores esperados del cliente que llevan a su realización.

En la Gráfica 7 se presenta la estructura documental de un sistema de gestión de la calidad según los lineamiento de la ISO 9001, en el primer nivel esta el manual de calidad son los requisitos por la norma, en el segundo nivel están los procedimientos y manual de cargos, y en el tercer nivel están los instructivos, manuales, formatos y registros.

Gráfica 7. Estructura documental de un sistema de gestión de la calidad



Fuente: Barragan, L. Diseño y documentación del sistema de gestión de la calidad bajo la ISO 9001:2008 para el proceso de gestión de recursos tecnológicos de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

## 5 METODOLOGÍA

### 5.1 POBLACIÓN

Bingos y Casinos de Santander S.A cuenta con 202 empleados que ocupan 33 cargos, todos los cargos excepto el Gerente y Coordinador General son contratados a través de la Cooperativa Coopjuegos c.t.a., por lo tanto el alcance del proyecto es para los cargos adscritos a la cooperativa, que prestan sus servicios en las diferentes 11 salas de juego y su sede administrativa en la ciudad de Bucaramanga. Por ende los tipos de cargos son administrativos y operativos. El presente trabajo abarca todo el proceso del análisis del cargo debido a que la empresa no contaba con registro alguno de las funciones del personal o similares. La denominación de los cargos es la misma que se presentó en el Organigrama que aparece en la Gráfica 1. El único establecimiento que no abarco el estudio fue Casino Dorado Real de Barranca, porque según el Jefe de Recursos Humanos el modelo de gestión por competencias en esta sede se implementará posteriormente de las sedes en Bucaramanga.

### 5.2 INSTRUMENTOS

Para el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias en Bingos y Casinos de Santander se implementaron los siguientes registros: Registro de Análisis del Puesto de Trabajo (*Ver Anexo A*), Documento de Descripción y Análisis de Cargos (*Anexo B*), Registro de Evaluación por Competencias (*Ver Anexo C*), Documentos y registros del departamento de Recursos Humanos (*Ver Anexo D*).

### **5.3 PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos para el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias se clasificaron en dos:

- Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias, por medio de la elaboración del manual de funciones y competencias.
- Diseño e implementación de los documentos y registros que se deben llevar en el departamento de recursos humano según los lineamientos ISO 9001: 2008.

#### **5.3.1 Modelo de gestión competencias**

##### **FASE 1: Conocimiento general de la empresa**

En esta etapa se realizó una visita a los once establecimientos que tiene a cargo la empresa en Bucaramanga, en estas visitas se realizó un acercamiento con todos los empleados explicándoles el proceso que se iba a realizar y cuál sería el aporte de cada uno en cada una de sus etapas. En el departamento de Recursos Humanos se indagó por antecedentes de trabajos similares realizados en la empresa, encontrándose que no existían estudios anteriores. De la información general de la empresa se consultó sobre su misión, visión, reseña histórica, número de empleados, número de cargos y políticas de la empresa sobre los procesos de gestión del talento humano.

##### **FASE 2: Entrevistas y observación al personal**

Debido a que la empresa anteriormente no contaba con una descripción de las funciones que tenía a su cargo el personal, se realizaron entrevistas dirigidas a

todo el personal administrativo y operativo. Para el personal operativo en los cuales el cargo lo ejercen varios empleados, la entrevista se les realizó a todos con el objetivo de contar con la información de cómo desarrollan actividades de un mismo cargo diferentes empleados. Para el personal operativo con el fin de verificar que la información obtenida en las entrevistas es la misma a sus actividades diarias, se realizaron observaciones naturalistas y de esta manera se hizo un comparativo entre la información obtenida en las entrevistas y las observaciones.

### **FASE 3: Descripción de los objetivos y funciones de los cargos**

Después de las entrevistas y observaciones al personal, se documentó el objetivo general y las funciones de los cargos contando como insumo la información obtenida en las entrevistas dirigidas y la observación naturalista.

### **FASE 4: Prohibiciones y requisitos de cargo**

Según solicitud del gerente y el jefe de recursos humanos, y con el objetivo de dejar por escrito unas normas establecidas en la empresa, se realizó para cada cargo un listado de prohibiciones en las cuales se documenta que acciones se espera no realice el empleado en su puesto de trabajo, para su definición se realizaron reuniones con el gerente y el Jefe de Recursos Humanos, en las cuales se analizó cada cargo y según sus funciones y normas de la empresa se establecieron las prohibiciones para cada uno.

Los requisitos de cada cargo son los aspectos que debe cumplir el candidato para su selección, estos son; físicos, intelectuales y legales. El objetivo de establecer estos requisitos es facilitar el proceso de selección y contar con información clara sobre que candidatos son aptos o no para el cargo. Para la

definición de estos requerimientos se contó como insumo las funciones de cada cargo y su objetivo.

#### **FASE 5: Selección de competencias generales y específicas**

Para la selección de las competencias generales se tomo como insumo la misión, visión y cultura organizacional de la empresa, y se estableció que las competencias generales de los empleados que pertenezcan a la organización deben ser: trabajo en equipo, compromiso, ética, prudencia, orientación a los resultados y calidad del trabajo. Para las competencias específicas se tuvo en cuenta de cada cargo su nivel jerárquico, el objetivo general y sus funciones.

#### **FASE 6: Elaboración del manual de funciones y competencias**

Contando con las funciones, requisitos, prohibiciones, objetivo, competencias específicas y generales, se elaboró el manual de funciones y competencias para cada cargo.

#### **FASE 7: Revisión por el personal**

Se realizaron revisiones con el personal con el objetivo de que cada persona que ejerce el cargo, evaluará si la descripción del cargo correspondía a sus actividades diarias, o si faltaban otros aspectos por incluir. Para estas revisiones se realizaron reuniones grupales e individuales por cargos.

#### **FASE 8: Revisión y aprobación de la gerencia**

Seguidamente de que los empleados revisarán la descripción según su cargo, se continuó con la revisión de la gerencia, la cual consistió en que el gerente revisó



los manuales de descripción de cargos, sugiriendo algunos cambios, luego de estos ajustes la gerencia aprobó el manual de funciones y competencias del personal, para esta forma continuar con su implementación.

### **FASE 9: Diseño del sistema de evaluación por competencias**

El sistema de evaluación que se diseñó fue de 360° el cual consiste en que el jefe, compañero de trabajo, subordinado, cliente y el mismo empleado, evalué las competencias. Para este instrumento se determinaron cuatro comportamientos a cada competencia específica y general, para que por medio del sí o el no se identifique si el evaluado cumple con el comportamiento; la suma total de estos, se ubicara en uno de los cuatro rangos. Para el alcance de la práctica se llego hasta diseño debido al gran número de cargos, se espera que en una próxima fase se implemente la evaluación.

### **FASE 10: Socialización con el personal del modelo de gestión**

Consecutivamente de contar con la descripción de cargos y la evaluación por competencias, se socializó con los empleados, los resultados de estos procesos, y se respondieron inquietudes sobre su implementación.

### **FASE 11: Capacitación al personal**

Para la capacitación del personal se diseñó el registro con el cual se plantearan las capacitaciones. En el desarrollo de la pasantía se realizaron tres.

### **5.3.2 Gestión Documental del departamento según los lineamientos de la ISO 9001:2008**

Uno de los aspectos que se encontraron cuando se inicio la practica fue la falta de documentos y registros para el desarrollo de los procesos de recursos humanos, lo cual originaba, no se estuvieran llevando control y mejoramiento a los procesos del departamento. Además de lo anterior, la empresa está empezando el proceso de diseño e implementación del sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la ISO 9001:2008, por lo cual el proceso de diseño e implementación de la gestión por competencias también incluyó el diseño de documentos y registros de los procesos de la gestión de personal. Los registros que se diseñaron fueron los de los siguientes procesos de gestión del talento humano:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Entrega de dotación
- Capacitación.
- Evaluación

Todos los documentos y registros de estos procesos se realizaron según los lineamientos de la ISO 9001: 2008, además teniendo en cuenta lo planteado en el modelo de gestión por competencias.

Debido a que el proceso de gestión de recursos humano, está en el mapa de procesos de la empresa se realizó la caracterización del proceso. (Ver Anexo D)

## 6 RESULTADOS

### 6.1 Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias en Bingos y Casinos de Santander S.A, buscó aumentar la productividad organizacional por medio del mejoramiento de las competencias de su personal, debido a que como es una empresa de servicios, los clientes cuando están en el sistema productivo, están en contacto directo con los empleados, por lo cual al contar con personal más competente se está aumentando la satisfacción del cliente, mejorando así la ventaja competitiva de la empresa frente a otras empresas del sector de juegos y apuestas.

Para el diseño e implementación de este modelo de gestión, se tuvo como alcance 200 asociados de la Cooperativa Coopjuegos c.t.a que prestan sus servicios en las 11 salas de juego y la administración; distribuidos en 31 cargos de los cuales la mayoría de personal es operativo, en Bingos y Casinos de Santander S.A en la ciudad de Bucaramanga;. La primera etapa de la pasantía consistió en el conocimiento general de la empresa, tanto de cada uno de los casinos y bingos, como de las oficinas administrativas, en este proceso se conoció la estructura organizacional, las líneas de mando, la misión, visión y reseña histórica de la empresa, además del funcionamiento en general del portafolio servicios. Asimismo en esta etapa se les comunicó a los empleados sobre el proceso que se comenzaría a desarrollar y cuál sería el papel de cada uno en las diferentes fases.

En la segunda fase se realizó un cronograma de entrevistas en el cual se programaron entrevistas individuales a todos los empleados, para obtener

información de cada uno de los puestos de trabajo. La metodología seguida en las entrevistas fue preguntas dirigidas con las cuales se buscaba que el personal mencionará sobre sus actividades diarias, responsabilidades, y sobre cuáles eran los principales resultados del puesto de trabajo que ejercía. Para cargos en los cuales lo ejercían varios empleados se realizaron entrevistas a todos, logrando de esta forma obtener información adicional del puesto de trabajo. Esta fase fue la que mayor tiempo demandó debido al número de entrevistas que se realizaron.

Consecutivamente de haber realizado las entrevistas, se decidió realizar observación naturalista al personal operativo, para de esta forma evaluar si la información obtenida en las entrevistas estaba completa o se requerían hacer ajustes, por medio de esta observación en algunos cargos se obtuvo información adicional y en otros se modificó la forma en que se tenía descrita la función.

La tercera fase consistió en documentar el trabajo de campo realizado, por medio de la redacción de las funciones y objetivos generales de cada cargo, esta fase se realizó en las oficinas de la empresa, y en algunas ocasiones se visitó a algunos establecimientos para resolver algunas inquietudes.

En la cuarta fase se determinaron las prohibiciones de cada cargo, esta parte del manual de cargos fue sugerida por la Gerencia y el departamento de Recursos Humanos de Bingos y Casinos de Santander S.A, debido a que uno de los grandes aspectos por mejorar del personal es que en algunas ocasiones el personal infringe las normas establecidas en la empresa, por lo cual es necesario que quede por escrito qué acciones están prohibidas realizar en cada cargo. Con el Jefe de recursos humanos se estableció cuales son los requisitos físicos, intelectuales y legales que debe cumplir el candidato a cada cargo, esto es de

gran importancia para el proceso de selección debido a que en las entrevistas al personal se identificó que varios empleados no cumplen con el perfil requerido para el cargo, debido a que, cuando se seleccionaron no estaban establecidos los requerimientos del cargo, por lo cual el establecimiento de estos son de gran importancia para próximas convocatorias de personal en la empresa.

Los resultados de la quinta fase fue la selección de las siguientes competencias; como competencias generales, que todo el personal de la organización debe cumplir:

- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Ética.
- Prudencia.
- Orientación a los resultados.

Esta competencias generales y su definición se encuentran incluidos en los 31 perfiles de cargos realizados, para la selección de estas se tuvo en cuenta la misión, visión y cultura organizacional de la empresa. Las competencias específicas de cada cargo se definieron teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades de cada uno, además del nivel jerárquico, si es operativo o administrativo. En el Anexo B, esta la descripción de cargos realizada.

Antes de ser implementado el modelo de gestión se le realizó una revisión y aprobación de gerencia y por los mismos empleados, esto con el fin de motivar al personal y hacerlo participe de todo el proceso.

Además del diseño del manual de cargos se realizó el diseño del modelo de evaluación por competencias 360°, en este modelo a cada una de las competencias se le definieron cuatro comportamientos esperados, para de esta manera valorar si

el personal es competente a través de la evidencia de su comportamiento, se realizó 360° con el fin de que a un empleado lo evalué no solo su jefe sino también personal de su mismo cargo, subordinados, clientes y el mismo; las ventajas de este instrumento, es que se logre evaluar a un empleados según varias perspectivas de las personas que lo rodean laboralmente .

El modelo consistió en lograr implementarlo en el proceso de selección por medio de la utilización del manual de funciones y competencias para determinar que candidatos cumple mas con el perfil, además en el proceso de capacitación se lograron realizar tres, las cuales fueron a cerca de: fortalecimiento del clima laboral, la segunda sobre funciones y prohibiciones de los cargos de Bingos y Casinos de Santander y la ultima que trato sobre las correcciones y seguimiento de las inconformidades encontradas en las salas. El objetivo fue siempre el mejoramiento continuo del desempeño del personal y del aumento de la satisfacción del cliente que es uno de los principales objetivos organizacionales.

Con los resultados del proceso se le pudo dar cumplimiento a todos los objetivos de la práctica de forma satisfactoria y completa, además se logró concientización de la gerencia de la empresa de la importancia de la gestión del talento humano y de su relación con el aumento de la productividad organizacional.

## **6.2 Diseño e implementación de documentación del departamento de recursos humanos.**

Como se mencionó anteriormente, la empresa en el momento actual se encuentra en el proceso de diseño e implementación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, lo cual le exige una gestión documental tanto de sus macroprocesos como sus microprocesos, para esto se realizó una gestión documental en el departamento de recurso humano tanto de documentos como de registros. El documento diseñado es la caracterización del proceso de recursos humanos, esta caracterización consistió en la definición de los siguientes parámetros del proceso:

- Objetivo.
- Alcance.
- Proveedores.
- Autoridad.
- Responsables.
- Actividades.
- Salidas.
- Documentación.
- Registros.
- Recursos.
- Parámetros de control.
- Indicadores.
- Requisitos.

Además de la caracterización del proceso de recursos humanos se diseñaron e implementaron los registros requeridos para el adecuado desempeño del los

microprocesos de la gestión del recurso humano, en la siguiente tabla se presenta el listado de registros que se diseñaron e implementaron en cada uno de los procesos, en el Anexo D esta cada uno de estos registros y documentos.

**Tabla 1. Registros y documentos diseñados e implementados por proceso**

| <b>No.</b> | <b>PROCESO</b> | <b>REGISTRO Y DOCUMENTO DISEÑADO E IMPLEMENTADO</b>   |
|------------|----------------|---|
| 1          | Reclutamiento  | - Registro de clasificación de candidatos   |
| 2          | Selección.     | - Registro de entrevista de selección de personal.<br>- Registro de comparación de candidatos<br>- Registro de Verificación de referencias<br>- Registro de examen del proceso de contabilidad. |
| 3          | Inducción      | - Documento "Manual de inducción y capacitación del personal".<br>- Documento reglamento de juego bingo <u>(modificado/actualizado)</u>   |
| 4          | Dotación       | - Registro de dotación para hombres<br>- Registro de dotación para mujeres<br>- Registro de paz y salvo de dotación   |
| 5          | Capacitación   | - Registro de capacitaciones de mejoramiento continuo<br>- Registro de promoción de Calidad Total en el Servicio al Cliente<br>- Documento "Instructivo de saludo a clientes".                  |
| 6          | Evaluación     | - Registro de observación naturalista<br>- Registro de Reclamantes<br>- Registro de seguimiento de quejas<br>- Test<br>- Registro control de descuadres de dinero de personal de casinos        |

Fuente: Elaboración Propia



## 7 DISCUSIÓN

Según Chiavenato (2000) la administración de personal es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el talento humano de una organización, para configurar y coordinar una estructura que permita la creación de una ventaja competitiva y que asegure el éxito.

Según Serrano (2005) uno de las principales preocupaciones de la administración del talento humano debe ser la de estar mejorando continuamente la calidad de vida laboral de los miembros de la organización a fin de obtener mayores resultados en cuanto productividad y rentabilidad empresarial, destacando que un departamento de recurso humano que no tenga estructurado los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo y retiro de personal es un departamento que generara dificultades desde bajo rendimiento e insatisfacción del cliente hasta pérdidas económicas e inconvenientes legales.

La gerencia de Bingos y Casinos de Santander S.A., empresa que ofrece a sus clientes soluciones innovadoras de esparcimiento y diversión por medio de juegos de azar, debido a recurrentes inconvenientes administrativos y de desempeño del personal además del crecimiento y expansión de la empresa, decidió anteriormente la creación del departamento de recursos humanos, para de esta manera delegar las funciones de gestión de personal a el nuevo cargo de jefe recursos humanos. Los retos que se le asignaron a este departamento era cumplir con todos los objetivos de la administración del talento humano que según Serrano (2005) son:

- Determinar la cantidad y calidad de personal requerido.

- Reclutar, seleccionar y contratar un grupo de personas que aporten a la organización sus conocimientos y habilidades con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo de los objetivos individuales.
- Establecer actividades, políticas y programas que permitan la retención del personal.
- Crear condiciones organizacionales que favorezcan a la organización y a su personal.
- Lograr la eficiencia y la eficacia de la organización, a través de la planeación, organización, desarrollo y control de su personal y de las actividades que en cuanto a ellos se refiere.

Consiente el jefe de recursos humanos de todos estos objetivos, además del gran número de personal que en promedio son doscientos empleados, se decide con la gerencia como primera fase la realización de un proyecto aplicado para el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias, para el desarrollo de este modelo se requiere también definir las funciones, requisitos y prohibiciones de cada uno de los cargos, para de esta forma realizar un manual de descripción y análisis de cargos.

Para el análisis de los puestos de trabajo existen cuatro metodologías, estas son: observación directa, cuestionario, entrevista y registros del empleados (Serrano, 2005), según las ventajas y desventajas de cada una de estas metodologías, se seleccionó la metodología de entrevista individual, esta metodología ofrece las siguientes ventajas: permite aclarar dudas por ser un proceso de retroalimentación, aplica a cualquier cargo, es el método de mayor

claridad y además permite detectar comportamientos erróneos que solo de esta forma se pueden determinar, como desventajas es que se requiere gran disponibilidad de tiempo y además que para cargos operativos en que el nivel de formación académica del personal es bajo se requiere realizar conjuntamente el método de observación directa, corroborando estas teorías en primera instancia se realizó la entrevista a todo el personal tanto administrativo como operativo, pero debido a la información incompleta en los cargos operativos se decidió realizar también observación, logrando de esta completar la información.

Para la descripción de cargos se tuvo en cuenta el modelo propuesto por Chiavenato (2000) en el que se plantea que como mínimo un formato de descripción de cargos debe contener la información general del cargo (denominación, área de trabajo, jefe inmediato, número de ocupantes), las funciones, los requisitos académicos, de experiencia y físicos, además de las competencias, pero como plantea este autor se le pueden agregar información según lo requiere la empresa. En Bingos y Casinos de Santander S.A las funciones planteadas fueron muy específicas llegándose a presentar en algunos casos como actividades, pero se realizó de esta manera debido a solicitud expresa de la gerencia y el departamento de recursos humanos, debido a que actualmente la empresa no cuenta con instructivos por lo cual se hizo necesario especificar las actividades para cuando se presente la inducción del personal, el nuevo personal por medio del manual de descripción de cargos se guie en las actividades que debe realizar.

El modelo gestión por competencias se aplicó a los procesos de evaluación y capacitación, el primero se diseño por medio del método de 360°, esto con el fin

de realizar una valoración integral, para la evaluación de cada una de las competencias específicas y cardinales se determinaron que comportamientos debe realizar una persona para de esta manera evidenciar que cumple con el competencia, para esto se utilizó el diccionario de comportamiento de Alles (2004).

La gestión de la calidad ha pasado de un enfoque en el cual se evalúa la calidad en el producto final o cuando el servicio ha sido prestado, por lo cual su enfoque era reactivo, a un enfoque de calidad total en el cual el sistema de gestión de la calidad se aplica a todos los procesos desde el diseño de productos o servicios, hasta los procesos de atención de posventa. En la actualidad existen diferentes sistemas de gestión de la calidad, pero en el ámbito nacional y local el sistema de gestión bajo los lineamientos de la ISO 9001:2008 es el más aplicado y además existen entes certificadores de la adecuada implementación en las empresas. En Bingos y Casinos de Santander S.A se está en el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, por lo cual se requiere que todos sus procesos se rijan por los lineamientos de esta norma, en el proyecto aplicado se realizó toda la gestión documental, pero en una próxima fase se debe capacitar al personal para la implementación de esta documentación.

En esta primera fase se avanzó significativamente en la estructuración del departamento de recursos humanos, pero quedan como metas para la continuación del trabajo realizado lograr aplicar el modelo de gestión por competencias a cada uno de los procesos del departamento, además de realizar

los ajustes requeridos según los resultados de auditorías internas o externas que se hagan en el proceso de implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad bajo los lineamiento de la ISO 9001:2008

## 8 CONCLUSIONES

- El modelo de gestión de recursos humanos por competencias, ofrece grandes ventajas para las empresas que son de servicios, debido a que al lograr contar con personal competente, se logra aumentar la satisfacción del cliente y por ende la productividad y competitividad de la organizacional.
- Por medio de la implementación del modelo de gestión por competencias, se mejoró el desempeño del departamento de recursos humanos, porque se estructuraron todos sus procesos.
- Se diseñaron, revisaron, aprobaron e implementaron la totalidad de las descripción de cargos que contemplo el alcance de la pasantía.
- En el análisis de cargos se utilizaron dos métodos; entrevista dirigida y observación directa, en el personal administrativo se utilizo el primer método y operativo los dos, debido a la necesidad de complementar la información de las entrevistas.
- Se cumplieron con todos los objetivos de la práctica, logrando estructurar el departamento de recursos humanos por medio del diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y estructuración de sus procesos por medio de una gestión documental en la cual se establecieron los registros y documentos requeridos para el mejoramiento continuo del proceso de la gestión del recurso humano.

- Por medio del diseño e implementación del control de documentos y registros del departamento de recursos humanos bajos los parámetros establecidos en el procedimiento para su manejo que está estipulado en el manual de calidad, se está cumpliendo con la totalidad de requisitos que la NTC ISO 9001:2008 establece para la gestión del talento humano.

## 9 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- Se sugiere a Bingos y Casinos de Santander S.A continuar con la implementación del modelo de gestión por competencias, especialmente con el proceso de evaluación por competencias, para esta manera identificar necesidades de capacitación y entrenamiento del personal que generen el aumento del desempeño y por ende el de toda la organización.
- Para el proceso de reclutamiento y selección de próximas vacantes en la empresa, es indispensable utilizar el manual de funciones y competencias elaborado, para de esta manera seleccionar al candidato que cumple con el perfil del cargo y evitar inconvenientes como se ha presentado de bajo desempeño debido a que el personal no cumple con los requisitos mínimos establecidos para cada puesto de trabajo.
- Se sugiere a la empresa realizar actualizaciones del manual de cargos y competencias cada año, debido a que como el número de empleados es de 200 personas, y además la empresa se encuentra en expansión por apertura próximas de nuevos casinos, se puede presentar la necesidad de aumentar el número de cargos, o adición y disminución de funciones en cada cargo.
- Es recomendable seguir realizando periódicamente capacitaciones, para de esta manera seguir resaltando en el personal la cultura organizacional del mejoramiento continuo de todo los procesos.



- El área de gestión de personal será indispensable para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008, debido a que como la empresa es una organización que brinda a sus clientes servicios de juegos y azar, la calidad de su servicio está relacionado con la satisfacción del cliente que se logre por medio del buen desempeño de su personal.
- Se sugiere contar un psicólogo organizacional, para continuar trabajando con el modelo de gestión por competencias, mejoramiento del clima laboral y desempeño del personal.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2008). Talento Humano y Competencias. (2ª eds.), *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencia*. (pp. 33, 35). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado En Competencias. (2ª eds.), *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencia*. (pp. 63). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Alles, M. (2004). La Gestión de Recursos Humanos Por Competencias. (5ª eds.), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencia*. (pp. 56-57). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Alles, M. (2004). Capacitación y Entrenamiento. (5ª eds.), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencia*. (pp. 308, 325, 326, 332,). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Alles, M. (2004). Evaluación de Desempeño. Administración de Carreras. (5ª eds.), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencia*. (pp. 384-385). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Alles, M. (2002). Gestión de Recursos Humanos Por Competencias. (1ª eds.), *Gestión por Competencia El Diccionario*. (pp. 21). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Barragán, L. (2010). Diseño y documentación del Sistema de Gestión de la calidad bajo la NTC ISO 9001 para el proceso de gestión de recursos tecnológicos de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional de Bucaramanga. Tesis de pregrado. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

Chiavenato, I. (2000). Descripción y Análisis de Cargos. (5ª eds.), *Administración de Recursos Humanos*. (pp. 331-332). Santafé de Bogotá, Colombia.: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2000). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. (5ª eds.), *Administración de Recursos Humanos*. (pp. 557-562). Santafé de Bogotá, Colombia.: McGraw- Hill.


Domingo J. Delgado (2007). Modelo de gestión por competencias. Gestión del Conocimiento, Tomado de [http:// www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) Consultado el

5 de Marzo del 2011 <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>

Hoyos y Duarte (2009). Diseño de un modelo de gestión por competencias para las Unidades de Negocios de Codiesel S.A.. Tesis de pregrado. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia

Serrano, Lupita (2005). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Un desafío estratégico. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.

**11 ANEXOS.**  
**ANEXO A. REGISTRO GENERAL DE ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO**

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO GENERAL<br/> ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO EN<br/> BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER<br/> S.A</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>15/08/10 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 2                       |

**REGISTRO GENERAL  
ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO EN BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A**

**NOMBRE Y APELLIDOS:**

**NOMBRE DEL CARGO:**

**CARGO DEL JEFE INMEDIATO:**

**SUBORDINACIÓN:**

**OBJETIVO GENERAL**

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**ANÁLISIS DEL CARGO**

**REQUISITOS FÍSICOS**

Género:

Edad:

Estado civil:

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Educación**

Marque con una **X** sobre la línea que indique su respuesta.

➤ ¿Cuáles son los requisitos formales (educación) que debe de tener para ejercer su cargo?

1. Ninguna
2. Formación académica básica "bachiller"
3. Técnico
4. Tecnólogo
5. Formación académica universitaria:
6. Posgrado:
7. Especialización:

**Formación****Habilidades****Experiencia**

Marque con una **X** sobre la línea que indique su respuesta.

- ¿Cuánto tiempo de experiencia laboral requiere para desempeñar su cargo y en qué área?

- Ninguna
- 6 meses
- 1 año
- 1 año y 6 meses
- 2 años
- 2 años y 6 meses
- 3 años

Área \_\_\_\_\_

**COMPETENCIAS****MEDICIÓN****RESPONSABILIDADES POR MATERIALES Y EQUIPOS; DINERO; DOCUMENTOS Y INFORMACIÓN**

## **LISTADO DE CARGO ANALIZADOS**

### **JEFES DE ÁREAS**

1. Jefe de Recursos Humanos
2. Jefe Cajero de Sala Casino
3. Jefe de Sala Casino
4. Jefe de Sala Bingo
5. Jefe de Promoción y Publicidad
6. Jefe de Recaudo

### **SERVICIO AL CLIENTE CASINOS**

1. Cajero Casino
2. Asistente Operativo Casino
3. Vigilante Interno Casino
4. Mesero Casino
5. Servicios Generales Casino

### **SERVICIO AL CLIENTE BINGOS**

1. Cajero Bingo
2. Anotadores Bingo
3. Vigilante Interno Bingo
4. Mesero y Cafetería Bingo
5. Servicios Generales Bingo

### **ADMINISTRATIVOS**

1. Auxiliar de Compras
2. Técnicos
3. Tesorero
4. Contador
5. Auxiliar Contable
6. Auxiliar de Recaudo

### **MANTENIMIENTO Y REPARACIONES LOCATIVAS**

1. Electricista y soldador
2. Maestro de Construcción
3. Auxiliar de Construcción

### **SOPORTE**


1. Bodega de Suministros y Repuestos
2. Conductor
3. Monitoreo

### **RESTAURANTE**

1. Jefe de Cocina
2. Auxiliar de Cocina I
3. Auxiliar de Cocina II

Debido a que en total son en total 31 cargos y en promedio cada análisis de cada cargo abarca 5 hojas, en el presente documento se presenta la descripción de un cargo.

## ANEXO B. DOCUMENTO DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

|   |   |                |                             |
|---|---|----------------|-----------------------------|
|  | <b>DOCUMENTO<br/>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |   | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |   | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |   | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>17/08/10 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                       |

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO         |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>         | <b>PROCESO:</b> Recursos Humanos |
| <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> |                                  |
| <b>SUBORDINACIÓN:</b>            |                                  |
| OBJETIVO GENERAL                 |                                  |
|                                  |                                  |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES    |                                  |
|                                  |                                  |
| PROHIBICIONES                    |                                  |
|                                  |                                  |

| <b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>   |       |   |
|---|-------|---|
| <b>REQUISITOS FÍSICOS</b>   |       |   |
| Género:   | Edad: | Estado civil:                                 |
| <b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>   |       |   |
| <b>Educación:</b>   |       |   |
| <b>Formación</b>  |       |   |
| <b>Habilidades</b>  |       |   |
| <b>Experiencia:</b>   |       |   |
| <b>REQUISITOS LEGALES</b>   |       |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de vida con foto reciente</li> <li>• 4 Fotocopias ampliadas de la cédula de ciudadanía del trabajador</li> <li>• Fotocopia ampliada legible de la cédula del cónyuge</li> <li>• Fotocopia de la Libreta Militar</li> <li>• Fotocopia del Certificado Judicial vigente</li> <li>• Antecedentes Disciplinarios vigente</li> <li>• Registro Civil original o fotocopia autenticada legible de los registros civiles de los hijos</li> <li>• Para hijastros declaración extra juicio de dependencia económica</li> <li>• Fotocopia legible del registro civil de matrimonio o declaración extra juicio de convivencia</li> <li>• Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad</li> <li>• Para Hijos mayores de 18 años fotocopia ampliada legible de la cédula de ciudadanía</li> <li>• Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar)</li> <li>• Para hijos mayores de 18 años certificado de escolaridad (para la caja de compensación y para la EPS)</li> <li>• Si son solteros fotocopias ampliadas legibles de la cédula de los padres y registro civil original del trabajador asociado</li> <li>• Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la Cooperativa</li> <li>• Certificado de Cajasán del padre o madre de los hijos</li> <li>• Cancelar \$26.650 de Cuota Admisión para ingreso a la Cooperativa</li> <li>• Autorización por escrito para firmar inducción o Convenio indicando Fecha de ingreso, Cargo a desempeñar y lugar de trabajo.</li> </ul> |       |   |
| <b>Horario:</b> Diurno 8:00am a 12:00pm y 2:00pm a 7:00pm<br>Nocturno   |       |   |
| <b>COMPETENCIA</b>  |       | <b>MEDICIÓN</b>                               |
| <b>GENERALES</b>  |       |   |
| <b>Trabajo en Equipo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos.</li> </ul>  |       | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Compromiso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir como propios los objetivos de la organización.</li> <li>• Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.</li> </ul>  |       | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Ética</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales; respetando las políticas organizacionales.</li> <li>• Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida</li> </ul>  |       | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |



|  |   |
|--|---|
| profesional y laboral como la vida privada.  |   |
| <b>Prudencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.</li> <li>• Implica también que piensa y actúa con sentido común.</li> <li>• Las características, sensatez, moderación y sentido común; aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.</li> </ul>     | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Orientación a los Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.</li> <li>• Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no infieran con la consecución de los resultados esperados.</li> </ul> | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Calidad del Trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en el trabajo a realizar.</li> <li>• Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable.</li> <li>• Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como el de los clientes y otros involucrados.</li> </ul>                              | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>ESPECIFICAS</b>   |   |
|  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
|  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
|  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
|  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
|  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>RESPONSABILIDADES POR MATERIALES Y EQUIPOS; DINERO, DOCUMENTOS E INFORMACIÓN</b>  |   |
|  |   |



**DOCUMENTO  
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

|                |                             |
|----------------|-----------------------------|
| <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
| <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
| <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
| <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>17/08/10 |
| <b>PAGINA</b>  | 1 / 5                       |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO:** Jefe de Recursos Humanos

**PROCESO:** Recursos Humanos

**CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Gerente

**SUBORDINACIÓN:** Jefes de sala

**OBJETIVO GENERAL**

Coordinar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, que ingresa por primera vez a la empresa; evaluando el desempeño del talento humano, en pro del desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo de la entidad.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Todos los asociados de la Cooperativa Coopjuegos cta. firman un convenio como AUXILIAR OPERATIVO; por ende, todos podrían ejercer en un momento determinado otro cargo y así sucesivamente.
- Estar dispuestos al proceso de rotación.
- Presentarse al sitio de trabajo en óptimas condiciones y en el horario establecido.
- Tratar con educación y cortesía a los funcionarios, compañeros y clientes.
- Mantener una buena relación con los compañeros de trabajo, para que predomine ante todo el respeto, actitud de mejorar, superación constante.
- Mantener el conducto regular expuesto por la empresa para la resolución de problemas.
- Aceptar con respeto cualquier recomendación de sus jefes inmediatos y proceder a cumplir la orden asignada.
- Informar oportunamente a su jefe inmediato en caso de no presentarse a laborar por no encontrarse en óptimas condiciones de salud (lo cual debe de presentar el documento donde demuestra su incapacidad o cita médica).
- Informar a sus jefes inmediatos los requerimientos necesarios para el mantenimiento y funcionamiento del departamento de recursos humanos.
- Informar al departamento de coordinación general las diferentes necesidades observadas en las salas.
- Rendir informes oportunos al jefe inmediato.
- Dar ejemplo de responsabilidad, honestidad, y ética profesional, para que el asociado adopte un buen sistema para prestar sus servicios.
- Mantener una buena comunicación con los asociados para que exista confianza entre ambas partes y así lograr mayor entendimiento y eficiencia.
- Resolver las inquietudes y conflictos laborales que se presenten con los asociados como son descuadres, diferencias entre compañeros, etc.
- Hacer cumplir los reglamentos de trabajo que posee la empresa.
- Estar atento a los cargos vacantes, proporcionando la solución a dicha situación.
- Realizar los procesos de reclutamiento de hojas de vida, gestionando a través de medios internos-externos como medios publicitarios.
- Revisar y preseleccionar las hojas de vida, que tengan mayor afinidad con el cargo vacante.
- Realizar el proceso de selección de todo el personal que ingresa a la empresa.
- Realizar el proceso de verificación de referencias laborales del personal seleccionado.
- Autorizar el ingreso del personal a la Cooperativa.
- Estar en continua comunicación con la cooperativa y velar que se les este cumpliendo con la

normatividad exigida por la ley.

- Controlar la entrega de dotación a todo el personal, teniendo en cuenta los diferentes cargos.
- Proporcionar a los nuevos asociados el manual de funciones y responsabilidades del cargo que van a desempeñar; haciendo énfasis en el primer punto.
- Coordinar los procesos de inducción del nuevo personal de la empresa, trabajando interdisciplinariamente con los diferentes jefes de sala.
- Informar al personal sobre los objetivos y políticas de la empresa, con el fin de que no se cometan errores y así mismo conozcan lo que pueden lograr dentro de ella.
- Lograr que el asociado se identifique a plenitud con las labores que realiza y con la empresa en general, hacer que se sienta parte de la organización.
- Archivar y realizar control de las carpetas de cada asociado en donde verifique que se encuentra toda la documentación y sus afiliaciones al día.
- Informar a la cooperativa sobre la terminación de convenios.
- Autorizar las cartas de renuncia, permisos, memorandos, suspensiones, vacaciones, etc.
- Informar a la cooperativa los valores de los salarios de todo el personal de la empresa y las modificaciones que presentan en diferentes convenios en cuanto a ingresos salariales.
- Controlar las respectivas novedades de nomina.
- Revisión de la nomina quincenal.
- Diseñar y ejecutar los programas de capacitación a todos los asociados de la empresa.
- Diseñar actividades que fortalezcan de manera positiva el clima organizacional, al interior de la empresa, particularmente en fechas especiales del año, las cuales facilitan los procesos de integración entre los diferentes departamentos.
- Realizar las reuniones de mejoramiento continuo con los asociados, capacitándolo en servicio al cliente y corrigiendo las anomalías presentadas.
- Motivar al personal, estimularlo de manera verbal y por escrito, valorar sus esfuerzos y dedicación al trabajo, y reconocer públicamente su esfuerzo.
- Realizar rondas en horarios diurnos y nocturnos, supervisando las funciones del personal de las salas, corrigiendo cualquier anomalía presentada, con el fin de establecer el bienestar del personal.
- Estar atento de las aperturas y cierres de las salas, corrigiendo e informando fallas detectadas.
- Verificar que los servicios ofrecidos a los clientes sea el adecuado y a la maquinaria e instalaciones la empresa se les estén dando el uso apropiado.
- Cuando se supervisan los trabajos se debe tomar una actitud de enseñar, haciendo o explicando detalladamente las funciones para lograr una mayor identificación con el personal.
- Ser a cabalidad un entrenador y no un juez (el juez juzga, el entrenador enseña con ejemplos).
- Mantener un buen control sobre el personal, para poder conocer el avance del trabajo tanto en calidad como en cantidad.
- Hacer evaluación imparcial cuando se requiera.
- Generar y controlar el desempeño de todos los asociados, mediante mediciones de tipo cualitativo y cuantitativo.
- No abusar del poder que se tiene, y cuando haya necesidad de llamar la atención, hacerlo a solas con los asociados al finalizar la labor.
- Evitar conflictos entre el personal, nunca actuar, por lo primero que fue dicho, sino investigar bien los problemas para no cometer injusticias.
- Mantener un carácter constante entre el personal, independientemente de los problemas personales o de trabajo que se tenga.
- No usar palabras incorrectas al dirigirse al personal, ni gritarles; esto permitirá guardar siempre el respeto y la confianza entre jefes y subordinados.
- Realizar la rotación de asociados cuando sea conveniente.
- Sancionar a los asociados que incumplan las normas establecidas por la empresa.
- Autorizar los llamados de atención con copia a la hoja de vida, por el incumplimiento del reglamento de trabajo.

- Estar en continua comunicación con los jefes de sala.
- Realizar y coordinar en conjunto con los jefes de sala los turnos del personal.
- Resolver de forma inmediata las ausencias del personal, ya sean por incapacidades o permisos.
- Resolver, analizar y estudiar junto con el jefe de recaudo los descuadros presentados por los asociados.
- Velar por el constante mejoramiento de las actividades del departamento de recursos humanos y las relacionadas con él.
- Participar activamente en el desarrollo, ejecución, vigilancia y control del plan de salud ocupacional que la ARP solicita.
- Representar a la empresa en las actividades que su cargo lo amerite.
- Participar activamente en todos los planes, programas y actividades que implemente la empresa en pro del mejoramiento continuo.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.

### PROHIBICIONES

- Prohibido mantener y leer revistas en el puesto de trabajo.
- Prohibido mantener relaciones sentimentales con compañeros de trabajo y clientes en general.
- Prohibido llegar al trabajo en estado de alcoholemia.
- Prohibido jugar en las maquinas, bingos de los establecimientos donde prestamos el servicio y casinos de la competencia; de ser sorprendidos se le cancelara inmediatamente el convenio de trabajo asociado firmado.
- Prohibido la visita de familiares, amigos, pareja sentimental, cobradores etc.
- Prohibido la compra de artículos y atención a vendedores.
- Se considera falta grave el dormir en horas laborales.
- Está prohibido el ingreso de personal no autorizado a la oficina de gestión humana.
- Prohibido ejercer un liderazgo autoritario.
- Prohibido generar actos de indisciplina que atenten con el buen funcionamiento del departamento de recursos humanos.
- Prohibido mantener un inadecuado ambiente laboral.
- Prohibido realizar comentarios mal intencionado de sus compañeros de trabajo y superiores.
- Prohibido la violencia física y psíquica contra empleadores, familiares de empleadores, representantes y directivos, socios de la empresa, compañeros de trabajo y clientes.

### ANALISIS DEL CARGO

#### REQUISITOS FISICOS

Género: Indiferente

Edad: 21 años en adelante

Estado civil: Indiferente

#### REQUISITOS INTELECTUALES

**Educación:** Bachiller; Preferiblemente Psicólogo, Ingeniero Industrial o carreras afines.  
Se convalida con experiencia de uno (1) año por educación requerida.

#### Formación

- Servicio al Cliente

#### Habilidades

- Manejo de recurso humano.
- Manejo en programas de inducción, capacitación para el personal y mejoramiento del clima laboral.
- Expresarse claramente en forma oral.
- Servicio al cliente y relaciones humanas.
- Reconocimiento de dinero.
- Excelente habilidad de planificación y coordinación.
- Dinámico y proactivo con capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para resolver problemas y responsable.

**Experiencia:** Preferiblemente experiencia previa de uno (1) a tres (3) años como jefe de sala o jefe de recursos humanos.

**REQUISITOS LEGALES**

- Hoja de vida con foto reciente
- 4 Fotocopias ampliadas de la cédula de ciudadanía del trabajador
- Fotocopia ampliada legible de la cédula del cónyuge
- Fotocopia de la Libreta Militar
- Fotocopia del Certificado Judicial vigente
- Antecedentes Disciplinarios vigente
- Registro Civil original o fotocopia autenticada legible de los registros civiles de los hijos
- Para hijastros declaración extra juicio de dependencia económica
- Fotocopia legible del registro civil de matrimonio o declaración extra juicio de convivencia
- Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad
- Para Hijos mayores de 18 años fotocopia ampliada legible de la cédula de ciudadanía
- Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar)
- Para hijos mayores de 18 años certificado de escolaridad (para la caja de compensación y para la EPS)
- Si son solteros fotocopias ampliadas legibles de la cédula de los padres y registro civil original del trabajador asociado
- Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la Cooperativa
- Certificado de Cajasán del padre o madre de los hijos
- Cancelar \$26.650 de Cuota Admisión para ingreso a la Cooperativa
- Autorización por escrito para firmar inducción o Convenio indicando Fecha de ingreso, Cargo a desempeñar y lugar de trabajo.

**Horario:** Diurno 8:00am a 12:00pm y 2:00pm a 7:00pm  
Nocturno

| <b>COMPETENCIA</b>   | <b>MEDICIÓN</b>                               |
|--|---|
| <b>GENERALES</b>   |   |
| <b>Trabajo en Equipo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos.</li> </ul>   | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Compromiso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir como propios los objetivos de la organización.</li> <li>• Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.</li> </ul>   | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Ética</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales; respetando las políticas organizacionales.</li> <li>• Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como la vida privada.</li> </ul>   | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Prudencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.</li> <li>• Implica también que piensa y actúa con sentido común.</li> <li>• Las características, sensatez, moderación y sentido común; aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.</li> </ul> | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Orientación a los Resultados</b>  | Prueba psicotécnica y                         |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.</li> <li>• Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no infieran con la consecución de los resultados esperados.</li> </ul>  | evaluación de desempeño                       |
| <b>Calidad del Trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en el trabajo a realizar.</li> <li>• Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable.</li> <li>• Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como el de los clientes y otros involucrados.</li> </ul>   | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>ESPECIFICAS</b>  |   |
| <b>Liderazgo II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo.</li> <li>• Implica deseos de guiar a los demás.</li> <li>• Los líderes creen un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad.</li> </ul>   | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador guía.</li> </ul>   | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los diferentes aspirantes a cargos en la empresa contratantes, utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etc.</li> </ul>   | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Comunicación Escrita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.</li> </ul>  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Comunicación Oral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para canalizar de forma clara y comprensible las ideas y opiniones hacia los demás, a través del lenguaje verbal.</li> </ul>  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>Decisión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de tomar decisiones de forma activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema; comprometiéndose con opiniones concretas y acciones consecuentes con estas, aceptando la responsabilidad que implican.</li> </ul>  | Prueba psicotécnica y evaluación de desempeño |
| <b>RESPONSABILIDADES POR MATERIALES Y EQUIPOS; DINERO, DOCUMENTOS E INFORMACIÓN</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales y equipos: Equipos de oficina; Escritorio, computador, impresora, calculadora, teléfonos, dotación de asociados de la cooperativa, etc.</li> <li>• Dinero, documentos e información: archivo de carpetas de asociados de la cooperativa; información personal de clientes y asociados de la sala, clientes ganadores, resultados de entrevistas, etc.</li> <li>• Dotación asignada.</li> <li>• Otros del departamento de recursos humanos.</li> </ul> |   |

## ANEXO C. REGISTRO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

|   |   |                |                          |
|---|---|----------------|--------------------------|
|  | <b>REGISTRO<br/>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                  |
|   |   | <b>REVISÓ</b>  | Recursos Humanos         |
|   |   | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección           |
|   |   | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde 01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                    |

### EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Fecha:**

**Evaluado:**

**Cargo del Evaluado:**

**Respecto de la persona que será evaluado soy:**

**Nombre y Apellido:**

**Cargo:**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

| COMPETENCIAS                      | CRITERIOS DE EVALUACIÓN  | Escala |    |
|-----------------------------------|--|--------|----|
|                                   |  | SI     | NO |
| <b>COMPETENCIAS<br/>GENERALES</b> |  |        |    |
| Trabajo en Equipo                 | Mantiene una buena relación con los compañeros de trabajo.                       |        |    |
|                                   | Trabaja de manera cooperativa para lograr las metas establecidas.                |        |    |
|                                   | Promueve relaciones laborales basadas en el respeto mutuo.                       |        |    |
|                                   | Se adapta con facilidad a su grupo de trabajo.                                   |        |    |
| Compromiso                        | Su actitud refleja el compromiso con los objetivos de la empresa.                |        |    |
|                                   | Sus acciones están dirigidas a las metas comunes de la empresa.                  |        |    |
|                                   | Ejecuta a cabalidad sus responsabilidades y tareas.                              |        |    |
|                                   | Su comportamiento dentro y fuera de la empresa promueve la lealtad.              |        |    |
| Ética                             | Su proceder es transparente y confiable.   |        |    |
|                                   | Su comportamiento refleja los valores organizacionales promovidos en la empresa. |        |    |





|   |   |                |                          |
|---|---|----------------|--------------------------|
|  | <b>REGISTRO<br/>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                  |
|   |   | <b>REVISÓ</b>  | Recursos Humanos         |
|   |   | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección           |
|   |   | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde 01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                    |

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**Fecha:**

**Evaluado:**

**Cargo del Evaluado:**

**Respecto de la persona que será evaluado soy:**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

**Nombre y Apellido:**

**Cargo:**

| COMPETENCIAS                    | RANGO 1<br>100-76% | RANGO 2<br>75-51% | RANGO 3<br>50-26% | RANGO 4<br>25-0% |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>COMPETENCIAS GENERALES</b>   |                    |                   |                   |                  |
| Trabajo en Equipo               |                    |                   |                   |                  |
| Compromiso                      |                    |                   |                   |                  |
| Ética                           |                    |                   |                   |                  |
| Prudencia                       |                    |                   |                   |                  |
| Orientación a los Resultados    |                    |                   |                   |                  |
| Calidad del Trabajo             |                    |                   |                   |                  |
| <b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b> |                    |                   |                   |                  |
|                                 |                    |                   |                   |                  |
|                                 |                    |                   |                   |                  |
|                                 |                    |                   |                   |                  |
|                                 |                    |                   |                   |                  |
|                                 |                    |                   |                   |                  |

|   |   |                |                          |
|---|---|----------------|--------------------------|
|  | <b>REGISTRO<br/>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                  |
|   |   | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos         |
|   |   | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección           |
|   |   | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde 01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                    |

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**Fecha:**

**Evaluado:**

**Cargo del Evaluado:** Jefe de Recursos Humanos

**Respecto de la persona que será evaluado soy:**

JEFE

PAR

SUBORDINADO

CLIENTE

AUTOEVALUACIÓN

**Nombre y Apellido:**

**Cargo:**

| COMPETENCIAS                  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN  | Escala |    |
|-------------------------------|--|--------|----|
|                               |  | SI     | NO |
| <b>COMPETENCIAS GENERALES</b> |  |        |    |
| Trabajo en Equipo             | Mantiene una buena relación con los compañeros de trabajo.                       |        |    |
|                               | Trabaja de manera cooperativa para lograr las metas establecidas.                |        |    |
|                               | Promueve relaciones laborales basadas en el respeto mutuo.                       |        |    |
|                               | Se adapta con facilidad a su grupo de trabajo.                                   |        |    |
| Compromiso                    | Su actitud refleja el compromiso con los objetivos de la empresa.                |        |    |
|                               | Sus acciones están dirigidas a las metas comunes de la empresa.                  |        |    |
|                               | Ejecuta a cabalidad sus responsabilidades y tareas.                              |        |    |
|                               | Su comportamiento dentro y fuera de la empresa promueve la lealtad.              |        |    |
| Ética                         | Su proceder es transparente y confiable.   |        |    |
|                               | Su comportamiento refleja los valores organizacionales promovidos en la empresa. |        |    |
|                               | Sus acciones son sinónimo de excelencia humana.                                  |        |    |
|                               | Se relaciona de manera confiable con las demás partes de la empresa.             |        |    |
| Prudencia                     | Se adapta con facilidad a las normas de la empresa.                              |        |    |
|                               | Utiliza el sentido común en las relaciones que desarrolla en la empresa.         |        |    |

|  |   |           |           |
|--|---|-----------|-----------|
|  | Es moderado en sus acciones dentro y fuera de la empresa.   |           |           |
|  | Se integra con facilidad a la cultura de la empresa.  |           |           |
| Orientación a los Resultados                   | Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales.                             |           |           |
|  | Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve.                       |           |           |
|  | Desarrolla e implementa nuevos procesos y herramientas de trabajo.                                |           |           |
|  | Es persistente en el cumplimiento de los objetivos.   |           |           |
| Calidad del Trabajo                            | Posee las habilidades demandadas por el cargo.  |           |           |
|  | Conoce las tareas consignadas en el manual de responsabilidades.                                  |           |           |
|  | Ejecuta con calidad las responsabilidades asignadas.  |           |           |
|  | Entrega a tiempo las tareas asignadas.  |           |           |
| <b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>                |   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Liderazgo II                                   | Fomenta la responsabilidad, la honestidad y la ética profesional.                                 |           |           |
|  | Lidera el cumplimiento de los reglamentos de la empresa.  |           |           |
|  | Promueve el trabajo en equipo de los asociados en pro de la misión y visión de la empresa.        |           |           |
|  | Gestiona ambientes propicios para el dialogo y resolución de problemas.                           |           |           |
| Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos | Gestiona acciones de identificación del cargo en los asociados.                                   |           |           |
|  | Desarrolla el potencial humano por medio de capacitación.   |           |           |
|  | Apoya a su personal en situaciones conflictivas mediando soluciones positivas.                    |           |           |
|  | Plantea estrategias de motivación para el alcance de objetivos.                                   |           |           |
| Evaluación                                     | Realiza evaluación de los asociados cuando se requiere.   |           |           |
|  | Evalúa y controla el desempeño de los asociados de la empresa.                                    |           |           |
|  | Realiza evaluaciones óptimas e imparciales.   |           |           |
|  | Efectúa procesos de evaluación acordes a los puestos de trabajo.                                  |           |           |
| Comunicación Escrita                           | Entrega informes claros y objetivos ante la aparición de nuevas necesidades.                      |           |           |
|  | Entrega informes oportunos a la cooperativa a cerca de la terminación de contratos.               |           |           |
|  | Informa de manera oportuna a su jefe de las diferentes problemáticas que convergen en la empresa. |           |           |
|  | Sus informes son claros y legibles.   |           |           |
| Comunicación Oral                              | Es asertivo(a) al momento de intervenir ante quejas y reclamos.                                   |           |           |
|  | Se comunica de forma clara y oportuna.  |           |           |
|  | Muestra una actitud abierta ante las indicaciones del jefe y subordinados.                        |           |           |

|          |   |  |  |
|----------|---|--|--|
|          | Promueve la comunicación como herramienta de entendimiento y confianza. |  |  |
| Decisión | Toma decisiones objetivas en la resolución de problemas.                |  |  |
|          | Sus decisiones son coherentes ante las necesidades demandadas.          |  |  |
|          | Cumple a cabalidad con sus responsabilidades.                           |  |  |
|          | Se responsabiliza de las acciones realizadas.                           |  |  |

|   |   |                |                          |
|---|---|----------------|--------------------------|
|  | <b>REGISTRO<br/>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                  |
|   |   | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos         |
|   |   | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección           |
|   |   | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde 01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                    |

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**Fecha:**

**Evaluado:**

**Cargo del Evaluado:** Jefe de Recursos Humanos

**Respecto de la persona que será evaluado soy:**

**Nombre y Apellido:**


**Cargo:**

JEFE      PAR      SUBORDINADO      CLIENTE      AUTOEVALUACIÓN

| COMPETENCIAS                                   | RANGO 1<br>100-76% | RANGO 2<br>75-51% | RANGO 3<br>50-26% | RANGO 4<br>25-0% |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>COMPETENCIAS GENERALES</b>                  |                    |                   |                   |                  |
| Trabajo en Equipo                              |                    |                   |                   |                  |
| Compromiso                                     |                    |                   |                   |                  |
| Ética  |                    |                   |                   |                  |
| Prudencia                                      |                    |                   |                   |                  |
| Orientación a los Resultados                   |                    |                   |                   |                  |
| Calidad del Trabajo                            |                    |                   |                   |                  |
| <b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>                |                    |                   |                   |                  |
| Liderazgo II                                   |                    |                   |                   |                  |
| Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos |                    |                   |                   |                  |
| Evaluación                                     |                    |                   |                   |                  |
| Comunicación Escrita                           |                    |                   |                   |                  |
| Comunicación Oral                              |                    |                   |                   |                  |
| Decisión                                       |                    |                   |                   |                  |

## ANEXO D. REGISTROS Y DOCUMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los siguientes son los registros y documentos que se diseñaron par el adecuado desarrollo de los procesos del departamento de recursos humanos de la empresa:

|   |   |                |                             |
|---|---|----------------|-----------------------------|
|  | <b>DOCUMENTO<br/>DESCRIPCIÓN PROCESO<br/>RECURSOS HUMANOS</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |   | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |   | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |   | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 8                       |

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

#### PROCESO

- *Recursos Humanos*

#### OBJETIVO

- *Coordinar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, que ingresa por primera vez a la empresa; evaluando el desempeño del talento humano, en pro del desarrollo y mejora continua del equipo de trabajo de la entidad.*

#### ALCANCE

- *Desde la Identificación de Vacantes Requeridos hasta la Implantación o Acción de Entrenamiento en Competencias.*

#### PROVEEDORES

- *Sala o proceso que requiere del recurso humano*

#### ENTRADA

- *Requerimiento del recurso humano*

#### AUTORIDAD

- *Jefe de Recursos Humanos*

#### RESPONSABLES (Participantes)

- *Gerente, Coordinador General*

#### ACTIVIDADES

- *Identificación de vacantes requeridos.*
- *Descripción y análisis del cargo.*
- *Reclutamiento interno o externo.*
- *Preselección.*
- *Entrevista.*
- *Selección.*
- *Verificación de referencias.*
- *Afiliación y pago de seguridad social COOPJUEGOS C.T.A.*
- *Entrega de dotación.*

- *Inducción y capacitación.*
- *Evaluación del periodo de prueba.*
- *Contratación COOPJUEGOS C.T.A.*
- *Planes y programas en pro de mejoramiento continuo.*
- *Observaciones naturalistas y participativas.*
- *Evaluación por competencias.*
- *Implementación o acción de entrenamiento en competencias.*

## **1. IDENTIFICACIÓN DE VACANTES REQUERIDOS**

Detección de una necesidad de personal por distintas situaciones: renuncias, despidos, temporada, nuevas exigencias estructurales, funcionales y operativas, exigencias eventuales o contingencias, etc.; Estas necesidades se traducen en la generación de una vacante para cubrir; reemplazos (cuando existe el puesto o cargo en la compañía) puestos nuevos (cuando no existe el puesto o cargo) puestos eventuales (campañas).

## **2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO**

Cuando se produce una vacante en un puesto llega el requerimiento de personal; ¿por qué se necesita?, ¿para que se necesita?, ¿que se necesita?

Para precisar estos puntos se utiliza la descripción y análisis del cargo (ver documento descripción y análisis del cargos), este documento es fundamental para la búsqueda y selección del candidato más adecuado.

Solo con la definición precisa en lo referente a la función y el perfil de un cargo es posible realizar un proceso de selección que se ajuste a los requerimientos, estándares y expectativas de la selección.

La descripción apunta a definir el objetivo o propósito del cargo, así como a describir responsabilidades y tareas del mismo, y el análisis consiste en una serie de características que debe poseer la persona que ocupara un determinado cargo para cumplir las responsabilidades y tareas que conlleva el mismo.

## **3. RECLUTAMIENTO INTERNO O EXTERNO**

Consiste en determinar un conjunto de fuentes y medios para atraer la cantidad y calidad de candidatos que posean el perfil para ocupar vacantes en distintos cargos.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento:

**Reclutamiento Interno:** Consiste en buscar los candidatos entre el recurso humano interno de la empresa.

**Reclutamiento Externo:** Consiste en buscar candidatos entre personas ajenas a la empresa, utilizando las siguientes fuentes: Base de datos (página web, recepciones directas de hojas de vida), convenios (institutos, universidades y municipalidades), avisos en prensa, agencias etc.

## **4. PRESELECCIÓN**

A través de la lectura de las hojas de vida y solicitudes disponibles, se hace la preselección de candidatos a entrevistar en base a los siguientes pasos:

Leer determinadamente la descripción y análisis de cargo solicitado.

Leer cada hoja de vida y analizarla.

Análisis de grado de concordancia general con el perfil del puesto en cuanto a los aspectos requeridos y la hoja de vida.

Clasificación de cada hoja de vida de acuerdo a la escala (Apto y no apto), (ver registro de clasificación de candidatos).

Una vez clasificadas las hojas de vida, las personas son citadas para entrevista de selección.

## **5. ENTREVISTA**

La entrevista personales el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo; por ende debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados.

Es en esencia un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador y por otro lado entrevistado; "En el enfoque de sistemas, el entrevistado se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones" (ver registro de entrevista).

## **6. SELECCIÓN**

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo vacante; es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización "La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo"

## **7. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

La verificación de antecedentes laborales está dirigida a indagar sobre el desempeño del candidato.

Si decimos que la entrevista por competencias indaga sobre el desempeño pasado para predecir el desempeño futuro; la verificación de referencias laborales pretende verificar lo que en esta entrevista se dijo y se concluyó; adicionalmente se verifican datos consignados en la hoja de vida, "Lo que se busca es asegurarse que se está obteniendo lo que se nos prometió" (ver registro de verificación de referencias).

## **8. AFILIACIÓN Y PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL COJUEGOS C.T.A**

Art. 48.- La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley.

## **9. ENTREGA DE DOTACIÓN**

La dotación tiene como finalidad ofrecer al asociado una indumentaria adecuada a sus funciones.

El uniforme debe ajustarse a las características y naturaleza propias de cada función o labor a desarrollar (ver registro de dotación).

## **10. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Facilitar la socialización y adaptación del nuevo asociado al entorno institucional.

Proporcionar información con empatía ayudando al nuevo asociado a calmar la ansiedad generada por el temor de haber tomado una buena decisión en ser asociado de coopjuegos cta, prestando sus servicios en Bingos y Casinos de Santander S.A

Reforzar en el nuevo asociado las expectativas que se esperan de su trabajo en Bingos y Casinos de Santander. S.A

## **11. EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA**

El artículo 76 del Código sustantivo del trabajo, define el periodo de prueba como "la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo".

Se realiza seguimiento a los asociados para conocer si su socialización y adaptación a la empresa fue adecuada; y la aptitud frente a las funciones asignadas (observación naturalista).

Se observa si los asociados tienen las competencias específicas para desarrollar el cargo eficazmente, (ver registro observación naturalista).

## **12. CONTRATACIÓN COJUEGOS CTA**

Se firma un convenio de trabajo asociado con la Cooperativa Coopjuegos cta.

## **13. PLANES Y PROGRAMAS EN PRO DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Capacitaciones formales e informales basadas en lograr equipos efectivos de trabajo, para el buen funcionamiento de la empresa; con una estructura de responsable del proceso, objetivo, planeación, hacer, verifica y actuar (PHVA), (ver registro de capacitación reuniones de mejoramiento continuo).

## **14. OBSERVACIONES NATURALISTAS Y PARTICIPATIVAS**

Las personas se comportan espontáneamente cuando no sabe que están siendo observadas. Por lo tanto "observación naturalista" se realiza en las visitas diarias a cada negocio y medios tecnológicos con los que cuenta la empresa "monitoreo" se utilizan como recolector de información del comportamiento de los asociados frente a su cargo, (ver registro observación naturalista).



Las observaciones participativa, permite al jefe de recursos humanos, participar en la construcción, reflexión de las relaciones personales y laborales que se presentan en el medio en que se desarrollan como asociados de la cooperativa de coopjuegos cta.

### **15. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Evaluación de Competencias 180° o 360° (ver registro de evaluación por competencias), en el RRHH del área Cooperativa Coopjuegos C.T.A en Bingos y Casinos de Santander S.A

Sistematización de la información recolectada con el instrumento de Evaluación de Competencias 180° o 360°.

Análisis de resultados de la Evaluación de Competencias 180° o 360°.

Evaluación de resultados de entrenamiento: Se puede realizar de las siguientes formas: seguimiento, verificación o medición, comparación de la situación con la situación actual o la anterior.

### **16. IMPLEMENTACIÓN O ACCIÓN DE ENTRENAMIENTO EN COMPETENCIAS**

Programa de Entrenamiento: basado en contenido que incluye cuatro tipos de cambio de comportamiento; transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.

Plan de Trabajo: Desarrollo de acciones formativas basadas en capacidad, compromiso y acción; dirigidas al talento humano en el área Cooperativa Coopjuegos en Bingos y Casinos de Santander S.A (ver registro de capacitación reuniones de mejoramiento continuo).

- **SALIDAS**

*Recurso humano competente*

- **CLIENTES**

*Todas las salas o procesos*

- **DOCUMENTACIÓN**

*Procedimiento para la selección de personal (procedimiento documentado de selección de personal)*

*Documento descripción del proceso de recursos humanos*

*Documento descripción y análisis del cargo*

*Documento protocolo de salud*

*Documento de inducción de asociados de casinos*

- **REGISTROS**

*Registro de clasificación de hojas de vida.*

*Registro de entrevista*

*Registro de comparación de candidatos*

*Registro de verificación de referencias laborales*

*Registro de dotación*

*Registro de observación naturalista*

*Registro de capacitaciones reuniones de mejoramiento continuo*

*Registro de asistencia capacitaciones reuniones de mejoramiento continuo*

*Registro de evaluación por competencias*

*Registro para reclamantes*

*Registro de seguimiento de quejas*

*Registro de paz y salvo de dotación*

*Registro de asistencia de asociados al horario de trabajo*

*Registro de novedades de nomina*

- **RECURSOS**

*Recursos Económicos*

*Hardware y Software*

*Recurso físico "Oficina con sus debidos Implementos"*

*Documentos del Área de Trabajo.*

*Recursos Humanos*

- **PARAMETROS DE CONTROL**

*Profesionalización y competencias del personal*

- **INDICADORES**

*Evaluación por competencias 180° y 360°*

- **REQUISITOS**

P: 4.1-4.2

H: 6.2

V: 8.2.3-8.4

A: 8.5

| No. | PROCESO       | REGISTRO Y DOCUMENTO DISEÑADO E IMPLEMENTADO  |
|-----|---------------|---|
| 1   | Reclutamiento | 1. Registro de clasificación de candidatos  |
| 2   | Selección     | 2. Registro de entrevista de selección de personal.<br>3. Registro de comparación de candidatos<br>4. Registro de Verificación de referencias<br>5. Registro de examen del proceso de contabilidad. |
| 3   | Inducción     | 6. Documento "Manual de inducción y capacitación del personal".<br>7. Documento juego de bingo. <u>(Modificado/actualizado)</u>   |
| 4   | Dotación      | 8. Registro de dotación para hombres<br>9. Registro de dotación para mujeres<br>10. Registro de paz y salvo de dotación   |
| 5   | Capacitación  | 11. Registro de capacitaciones de mejoramiento continuo<br>12. Registro de promoción de Calidad Total en el Servicio al Cliente<br>13. Documento "Instructivo de saludo a clientes".                |
| 6   | Evaluación    | 14. Registro de observación naturalista<br>15. Registro de Reclamantes<br>16. Registro de seguimiento de quejas<br>17. Test<br>18. Registro control de descuadres de dinero de personal de casinos  |



## 2. Registro de entrevista de selección de personal

|   |                               |                |                             |
|---|-------------------------------|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE ENTREVISTA</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |                               | <b>REVISÓ</b>  | Recursos Humanos            |
|   |                               | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |                               | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |                               | <b>PAGINA</b>  | 1 / 9                       |

|   |
|---|
| <b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Recursos Humanos  |
| <b>OBJETIVO:</b> Lograr una comunicación entre dos o más personas que interactúan; por un lado el entrevistador (observa el comportamiento) y por otro lado entrevistado, que establece las posibles relaciones de causa y efecto frente a ciertas situaciones. |

| FECHA | DIA | MES | AÑO |
|-------|-----|-----|-----|
|       |     |     |     |

|                                |           |        |          |             |       |
|--------------------------------|-----------|--------|----------|-------------|-------|
| <b>NOMBRES</b>                 |           |        |          |             |       |
| <b>APELLIDOS</b>               |           |        |          |             |       |
| <b>EDAD</b>                    |           |        |          |             |       |
| <b>DIRECCIÓN DE RESIDENCIA</b> |           |        |          |             |       |
| <b>TELÉFONO FIJO Y CELULAR</b> |           |        |          |             |       |
| <b>CARGO AL QUE ASPIRA</b>     |           |        |          |             |       |
| <b>SALARIO AL QUE ASPIRA</b>   |           |        |          |             |       |
| <b>SEXO</b>                    | Masculino |        |          | Femenino    |       |
| <b>ESTADO CIVIL</b>            | Soltero   | Casado | Separado | Unión Libre | Viudo |
|                                |           |        |          |             |       |

| INFORMACIÓN FAMILIAR                    |                   |                 |
|---|-------------------|-----------------|
| <b>NOMBRE Y APELLIDOS DE LOS PADRES</b> | <b>PROFESIÓN</b>  | <b>TELÉFONO</b> |
|   |                   |                 |
| <b>NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PAREJA</b>  | <b>PROFESIÓN</b>  | <b>TELÉFONO</b> |
|   |                   |                 |
| <b>N° DE PERSONAS A CARGO</b>           | <b>PARENTESCO</b> | <b>EDADES</b>   |
|   |                   |                 |
|   |                   |                 |

**1. Qué pretende usted realizar dentro de los próximos 10 años**

- **Personal**

---

---

---

---

- **Laboral**

---

---

---

---

**2. Cualidades a resaltar**

---

---

---

---

**3. Defectos por mejorar**

---

---

---

---

**4. ¿Cuáles son sus cualidades y sus defectos como trabajador?**

---

---

---

---

**5. Como califica su labor de 1 a 10 siendo 10 el máximo valor. ¿por qué?**

---

---

---

---

**6. ¿Cuál fue su último trabajo?**

---

---

---

---

**7. ¿Qué funciones ejercía?**

---

---

---

---

**8. ¿De qué era responsable?**

---

---

---

---

**9. ¿Cuánto era el salario?**

---

---

---

---

**10. ¿Por qué se retiro?**

---

---

---

---

**11. ¿Cómo se entero de nuestra empresa?**

---

---

---

---

**12. ¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?**

---

---

---

---

**13. Hábleme de sí mismo.**

---

---

---

---

**14. Si usted fuera el entrevistador y yo el aspirante, ¿qué cualidades querría que tuviera?**

---

---

---

---

**15. ¿Se considera más como un líder o como un seguidor?**

---

---

---

---

**16. ¿Qué hace en su tiempo libre?**

---

---

---

---

**17. ¿Qué te gustaría encontrar en este trabajo?**

---

---

---

---

**18. ¿Confían fácilmente las personas en usted? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**19. ¿Aceptaría residir en una ciudad distinta a la de trabajo de su pareja? ¿por qué?**

---

---

---

---

**20. ¿Le agrada que le supervisen? ¿por qué?**

---

---

---

---



21. ¿Acaba lo que comienza si surgen dificultades?

---

---

---

---

22. ¿Qué rasgos o cualidades admira en sus superiores?

---

---

---

---

23. ¿Qué situaciones le ponen nervioso o alterado?

---

---

---

---

24. ¿Se considera usted muy optimista o más bien pesimista? ¿por qué?

---

---

---

---

25. ¿En las reuniones sociales, ¿prefiere dirigir la conversación o limitarse a escuchar?

---

---

---

---

26. ¿Prefiere improvisar o ser metódico? ¿por qué?

---

---

---

---

27. ¿Qué le preocupa actualmente?

---

---

---

---

**28. ¿Congeniaba con sus anteriores compañeros? ¿Tuvo alguna vez conflictos?**

---

---

---

---

**29. ¿Cuánto tiempo ha estado buscando un nuevo empleo?**

---

---

---

---

**30. ¿Qué fallos cometió en anteriores empleos de los que aprendiera y mejorara?**

---

---

---

---

**31. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**32. ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?**

---

---

---

---

**33. ¿Presentación personal: 1 a 10 siendo 10 el máximo valor. ¿Por qué?**

---

---

---

---

**34. Describa de qué forma resolvería un problema en la sala con algún cliente.**

---

---

---

---

**35. ¿Cómo actuaría en el supuesto de que un cliente se propase con usted tocando alguna parte de tu cuerpo?**

---

---

---

**36. ¿Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo??**

---

---

---

**37. ¿Cuál es la persona más importante para usted? ¿Por qué?**

---

---

---

**38. ¿Cómo afronta usted los momentos de aburrimiento en su vida?**

---

---

---

**39. ¿Qué considera usted más bello en una persona?**

---

---

---

**40. ¿Si usted se ganara la lotería que haría con tanto dinero?**

---

---

---

**41. ¿Si usted pudiese convertirse en un animal, ¿cuál escogería? ¿Por qué?**

---

---

---

**42. ¿Si pudiese usted destruir alguna cosa, qué destruiría? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**43. ¿Cuál sería el peor perjuicio que alguien le puede causar? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**44. ¿Cómo podría resumir en una sola palabra su vida?**

---

---

---

---

**45. ¿Cómo trabaja bajo presión?**

---

---

---

---

**46. ¿Qué valora más en el trabajo?**

---

---

---

---

**47. ¿Tiene hijos o piensa tenerlos?**

---

---

---

---

**48. ¿Cómo son sus relaciones familiares?**

---

---

---

---

**49. ¿Cómo describiría a su anterior jefe?**

---

---

---

---

**50. ¿Con que clase de compañeros gustaría trabajar?**

---

---

---

---

**51. ¿Con qué tipo de jefes prefiere trabajar?**

---

---

---

---

**52. ¿Cómo impone sus ideas o su voluntad?**

---

---

---

---

**53. Si su jefe inmediato le llama la atención por alguna situación que para usted es injusta ¿cuál sería su reacción?**

---

---

---

---

**54. ¿Qué cree que es lo principal para la buena marcha de una empresa?**

---

---

---

---

**55. ¿Qué funciones son las que le gustaría hacer y por qué?**

---

---

---

---

**56. ¿Que gana la empresa si lo contrata a usted en lugar de otro candidato?**

---

---

---

---

**57. ¿Si un profesor, amigo o pareja tuviera que decir cómo es usted, ¿qué cree que me contestaría?**

---

---

---

---

**58. ¿Por qué desea precisamente este puesto?**

---

---

---

---

**59. ¿Le gustan sus responsabilidades y deberes actuales?**

---

---

---

---

**60. ¿Con qué cosas disfrutaba usted en su anterior empleo?**

---

---

---

---

**61. ¿Que le agradaba menos de sus anterior ocupación?**

---

---

---

---

**62. ¿Cuáles fueron sus razones para dejar su anterior empresa?**

---

---

---

---

**63. ¿Cómo describiría a su anterior jefe?**

---

---

---

**64. ¿Con que clase de compañeros gustaría trabajar?**

---

---

---

**65. ¿Con qué tipo de jefes prefiere trabajar?**

---

---

---

**66. ¿Cómo impone sus ideas o su voluntad?**

---

---

---

**67. Si su jefe inmediato le llama la atención por alguna situación que para usted es injusta ¿cuál sería su reacción?**

---

---

---

**68. ¿Qué cree que es lo principal para la buena marcha de una empresa?**

---

---

---

**69. ¿Qué funciones son las que le gustaría hacer y por qué?**

---

---

---

70. ¿Estaría dispuesto a trabajar por un sueldo mínimo??

---

---

---

---

71. ¿Se ve capacitado para este trabajo?

---

---

---

---

72. ¿Qué espera de nosotros? ¿Y usted qué puede aportar?

---

---

---

---

73. ¿Ha sufrido alguna enfermedad grave?

---

---

---

---

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>APROBADO</b>    |  |
| <b>PENDIENTE</b>   |  |
| <b>NO APROBADO</b> |  |

| <b>OBSERVACIONES</b> |  |
|----------------------|--|
|                      |  |



### 3. Registro de comparación de candidatos

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE<br/>COMPARACIÓN DE<br/>CANDIDATOS</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                       |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Comparar los candidatos citados a entrevista, para seleccionar el que más se adapta al perfil solicitado y/o asociado de la cooperativa.

| FECHA                               |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CARGO                               | <b>SERVICIO AL CLIENTE</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| NOMBRE Y APELLIDOS DE CANDIDATOS    |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Experiencia.                        | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                     |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Características Físicas requeridas. | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                     |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Orientación al cliente.             | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                     |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Alta adaptabilidad - Flexibilidad   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                     |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Desarrollo de Relaciones</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Autocontrol</b>              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Resolución de problemas</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Acata Normas y Limites</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Colaboración</b>             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Atención al detalle.</b>     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Calidad del trabajo</b>      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Trabajo en equipo</b>             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Compromiso con la empresa</b>     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Prudencia.</b>                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Ética</b>                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Orientación de resultados</b>     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>OBSERVACIONES</b>                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>APTO PARA DESEMPEÑAR EL CARGO</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>PENDIENTE</b>                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>APROBADO</b>                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>EN CAPACITACIÓN</b>               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>EN NOMINA</b>                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>NO APROBADO</b>                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

#### 4. Registro de verificación de referencias

|   |   |                |                             |
|---|---|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO<br/>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS<br/>LABORALES</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |   | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |   | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |   | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                       |

❖ Cargo final

❖ Fecha de ingreso

❖ Fecha de egreso

❖ Motivo de salida

- Despido
- Renuncia
- Despido con justa causa
- Recorte de personal

❖ ¿Qué actividades desempeñaba?

❖ ¿El candidato cumplió con las actividades asignadas?

- Si
- No
- ¿Por qué?

❖ Si hay la oportunidad la volvería a contratar

- Si
- No
- ¿Por qué?

❖ Aspectos sobresalientes

❖ Aspectos a mejorar


❖ Como eran las relaciones interpersonales

❖ De uno (1) a diez (10) siendo diez el mayor valor como fue el desempeño.

❖ A modo de concluir ¿usted recomendaría este candidato?

- Si
- No
- ¿Por qué?

## 5. Registro de examen proceso de contabilidad

|   |   |                |                             |
|---|---|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE EXAMEN DEL PROCESO DE CONTABILIDAD</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |   | <b>REVISÓ</b>  | Recursos Humanos            |
|   |   | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |   | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 2                       |

|  |
|--|
| <b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Contador   |
| <b>OBJETIVO:</b> Evaluar si el aspirante al cargo posee los conocimientos contables requeridos por el Departamento de Contabilidad para el cargo de Auxiliar Contable. |

| <b>EXAMEN<br/>PROCESO DE CONTABILIDAD</b>  |
|--|
| <b>1) La empresa A le compra a la empresa B mercancías por \$1'000.000 +IVA, la empresa A es gran contribuyente y la empresa B es del régimen común. Realizar el respectivo asiento: pago en efectivo.</b> |
|  |
| <b>2) La empresa A compra a la empresa B mercancías por \$2'000.000+IVA, se dio un anticipo por \$1'000.000 y saldo a 30 días. Realizar el respectivo asiento.</b>   |
|  |
| <b>3) La empresa A compra un computador para la oficina y realiza el pago en efectivo. Realizar el respectivo asiento.</b>   |
|  |

4) La empresa A gran contribuyente, compra una máquina electrónica a la empresa B, pagó el 30% en efectivo y el restante para cancelarlo a 30 días. Realizar el respectivo asiento contable.

5) Se pagó el arriendo de la oficina por valor de \$3'000.000+IVA a INLAICO régimen común en efectivo. Realizar el respectivo asiento contable.

6) Cancelamos a un proveedor del régimen simplificado la factura #1230 por valor de \$500.000. Realizar el respectivo asiento contable.



## 6. Documento inducción y capacitación del personal

### DOCUMENTO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE CASINOS

BINGOSY CASINOS DE SANTANDER S.A



### PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

*IDENTIFICACIÓN DE VACANTES  
REQUERIDOS*

*DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL  
CARGO*

*RECLUTAMIENTO INTERNO O  
EXTERNO*

*PRESELECCIÓN*

*SELECCIÓN*

*VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS*

*AFILIACIÓN Y PAGO DE  
SEGURIDAD SOCIAL  
COOPJUEGOS C.T.A*

*ENTREGA DE DOTACIÓN*

*INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN*

*EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA*

*CONTRATACIÓN COOPJUEGOS C.T.A*

*PLANES Y PROGRAMAS EN PRO DE MEJORAMIENTO CONTINUO*

*OBSERVACIONES NATURALISTAS Y PARTICIPATIVAS*

*EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS*

*IMPLEMENTACIÓN O ACCIÓN DE ENTRENAMIENTO EN COMPETENCIAS*

5

## INTRODUCCIÓN

- **Definición Estratégica de Inducción y Capacitación**
- Programa basado en contenido que incluye cuatro tipos de cambio de comportamiento.
- ✓ **Transmisión de Información:** Hace referencia al “Contenido”, esencial en el programa de inducción y capacitación.
- ✓ **Desarrollo de Habilidades:** Destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual.
- ✓ **Desarrollo o Modificación de Actitudes:** Aumento de la motivación, relaciones sociales, adquisición de nuevos hábitos y actitudes relacionados con los clientes.
- ✓ **Desarrollo de Conceptos:** Nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos.

6

- **Implementación o Acción de Inducción y Capacitación**

- Plan de Trabajo: Desarrollo de acciones formativas basadas en:

- Capacidad
- Compromiso
- Acción

Dirigidas al talento humano.

7

## INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

- Facilitar la socialización y adaptación del nuevo asociado al entorno institucional.
- Proporcionar información con empatía ayudando al nuevo asociado a calmar la ansiedad generada por el temor de haber tomado una buena decisión en ser asociado de coopjuegos c.t.a prestando sus servicios en Bingos y Casinos de Santander S.A
- Reforzar en el nuevo asociado las expectativas que se esperan de su trabajo en Bingos y Casinos de Santander. S.A

8

## PROCESO DE LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

- **Proporcionar información con empatía y reconocimiento de la sala de trabajo**
- ✓ Presentación del equipo de trabajo.
- ✓ Mostrarle la sala donde va a realizar la inducción y capacitación del cargo.
- ✓ Inmobiliario, equipos e instrumentos artículos y suministros de trabajo.
- ✓ Preguntar si tiene la copia de descripción de cargo que va a ejercer.
- ✓ Si el asociado no tiene la copia del manual de funciones y responsabilidades del cargo que va a ejercer, se le proporcionara una (1).

9

- ✓ Explicar el primer punto del manual de funciones y responsabilidades del cargo que va a ejercer (Todos los asociados de la Cooperativa Coopjuegos cta. firman un convenio como AUXILIAR OPERATIVO; por ende, todos podrían ejercer en un momento determinado otro cargo y así sucesivamente. “proceso de rotación”).
- ✓ Del mismo modo utilizar como instructivo de inducción y capacitación el manual de funciones responsabilidades de cada uno de los cargos.
- ✓ Reforzar, nombre y objetivo del cargo que va ejercer.

10

- ✓ Contexto de la empresa; (teléfonos de la sala, jefe inmediato y jefe de recursos humanos.
- ✓ Horarios de trabajo.
- ✓ Horarios de comida.
- ✓ La presentación personal debe ser impecable, mujer (cabello, maquillaje, uñas, y uniforme) hombre (uniforme, zapatos, cabello y afeitados). Portar el uniforme del color en el orden establecido cada día.
- ✓ Aclarar que uso del uniforme es exclusivamente dentro de las salas.

11

- ✓ Explicar la importancia de mantener una adecuada postura corporal.
- ✓ Donde va a laborar, nuevamente explicando el proceso de rotación.
- ✓ Deberes y derechos dentro de la empresa.
- ✓ Beneficios de la cooperativa coopjuegos cta. (prestaciones sociales).
- ✓ Días y procedimiento para recibir el salario.
- ✓ Explicar y proporcionar el protocolo de saludo, haciendo énfasis en “servicio al cliente”

12

- ✓ Explicar el conducto regular expuesto por la empresa para la resolución de problemas.
- ✓ Aclarar que en caso de no presentarse a laborar por no encontrarse en optimas condiciones de salud (lo cual debe de presentar el documento donde demuestra su incapacidad o cita médica) Informar oportunamente a su jefe inmediato.
- ✓ Nombres, denominaciones y partes de las maquinas de la sala.

13

## ASISTENTE OPERATIVO DE CASINO

- Mostrar y hacer énfasis en aprender los nombres y partes de la variedad de maquinas de la sala.
- Términos de casino: tildar, premio y bloqueada.
- Como se tildan y destildan las maquinas.
- Denominación de créditos.
- Proceso de rejuego de las maquinas.
- Cuantas líneas representa la maquina y como se juega.
- Pantalla de información de la maquina.
- Hacer pruebas de pago y premio.
- Explicar el pago de premios en conformidad con el cliente y casino. (realizar el pago como lo muestra la maquina) **ejemplo: si la maquina muestra un valor \$50.550 pagarlo de esta forma y no pagar \$ 50.000.**

14

- Como realizar un arqueo de una maquina.
- Cuales son los temas mas comunes de las maquinas de la sala.
- Procedimiento de chuzar una maquina.
- Anomalías con los clientes.
- ¿Por qué es prohibido meterle mano a la maquina cuando hay un premio no entendido?
- ¿Por qué es prohibido utilizar accesorios de metal cuando se encuentra en las maquinas de caballos?.
- Explicar correctamente el recaudo de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa.

15

- Controlar y verificar a los clientes en su forma de juego, cantidad de créditos jugados y cobrados de acuerdo al tipo de máquina.
- Explicar porque se debe informar a jefe de sala el pago superior a \$300.0000.
- Todo dinero que salga de la caja, debe ser soportado con un vale firmado por su jefe inmediato.
- Explicar el proceso de carga y descarga de ruletas.
- Dar a conocer la importancia de informar al jefe de sala, cuando se retire de la zona asignada.

16

- Tener un buen uso de la base, “no utilizarla para pagar deudas personales”.
- Explicar que las propinas son voluntarias.
- La toma de contadores es una función que deben ejercer todos los asociados que pertenecen a este cargo.
- Informar de la entrega de turno verificado en cuando a maquinas, clientes, llaves, novedades de la zona, etc.
- Participar activamente en todos los planes y programas que implemente la empresa en pro del mejoramiento continuo.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.

17

## MESERO CASINO

- Explicar el manejo de la greca y dispensadores de bebidas.
- Explicar procedimiento de aseo y presentación de los pisos, paredes, baños, maquinas y demás dotación de la cafetería y la sala.
- Evitar actitudes, hechos indecorosos o antihigiénicos.
- Hacer énfasis en mantener la cafetería limpia durante el servicio, no dejando residuos ni desperdicios de ninguna índole y no permitir que caigan al piso.
- Informar la importancia de mantener la nevera surtida con sus respectivos productos.

18

- Entrenar en cuanto a todo lo que servicio al cliente se refiere “Mantener una constante comunicación con los clientes ofreciéndoles los productos que la empresa proporciona, teniendo presente los gustos y preferencia de los clientes.
- Entrenar en la elaboración de bebidas (pericos, tintos, agua aromática, etc.) y repartirlas a los clientes.
- Informar la prohibición de servir a cerveza pura.
- Informar el modo de comunicación con el personal de la cocina para que existan siempre las cantidades suficientes de los productos ofrecidos por la empresa.
- Dar el horario y explicar la repartición de pasabocas, almuerzos y comidas a los clientes.

19

- Retirar de la sala a la mayor brevedad los recipientes utilizados.
- Indicar que los implementos del restaurante en los cuales son transportado los almuerzos, pasabocas y comidas, deben ser devueltos al restaurante a la mayor brevedad.
- Es indispensable mantener vigente el documento de manipulación de alimentos.
- El día domingo para el asociado que labora, es fundamental el aseo de los espejos y maquinas de la sala.

20

## VIGILANTES INTERNOS CASINO

- Énfasis prioritario “Salvaguardar los activos y bienes de la empresa”.
- Indicarle su puesto de trabajo informando los puntos o eventos críticos que atenten contra la seguridad de la empresa.
- Hacer énfasis en realizar ronda permanente por todo el salón aclarando que no tiene sitio de permanencia, solo en caso necesario por orden de su jefe inmediato y en el tiempo que esto conlleve.
- Debe informar sobre; estar atento de personas sospechosas y apoyarse si es necesario de sus compañeros (meseros, monitoreo y vigilantes armados) para evitar casos especiales.

21

- Estar atentos y trabajar en equipo con los vigilantes armados y monitoreo en continua comunicación por radio.
- Orientar en permanecer atento y en condiciones con el vigilante armado en control de requisita de asociados en los horarios de terminación de turno.
- Explicar que todo elemento que salga de las instalaciones cuando se realice mantenimiento, arreglos locativos donde estén involucrados personal diferente al que labora en su sitio de trabajo.
- Comunicar que es de su responsabilidad estar atento a la apertura de los billetteros.

22

- Indicar estar atento a la apertura del área de las cajas y que siempre se mantenga cerrada.
- Orientar en estar atentos de las maquinas en caso de golpes, rayado con anillos y toda clase de daños.
- Advertir en estar atento en coordinación con el jefe inmediato el cuidado de las maquinas de bingos (muevan o corran la balota), maquinas de caballos (levantan la cúpula); maquinas de ruletas (golpes, levantarlas, empujarlas, etc.) y las maquinas en general, ingreso de objetos (palillos, ganchos, papeles) cualquier duda al jefe de sala, jefe de personal, jefe de recaudo monitoreo o el departamento de seguridad.


23

- Manifestar la importancia de verificar el cierre de las maquinas en los momentos de reposición; que no queden abiertas a la apertura o cierre de la sala.
- Aconsejar estar atentos y tener la malicia con los fraudes con las maquinas con aparatos electrónicos (celulares).
- Es importante informar el estar atentos del área de los baños, posibilidad de robos (implementos sanitarios) y consumo de SPA.

24



## 7. Documento reglamento juego de bingo (Modificado/Actualizado)

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>DOCUMENTO<br/>REGLAMENTO JUEGO DE BINGO</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>01/09/10 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 105 / 5                     |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Con el fin de dar seguridad las personas que juegan "BINGO", a través de sus distintas modalidades, la empresa estable un reglamento que fijas las condiciones sobre las cuales se pagan los premios a que tiene derecho cada uno de los beneficiarios con los aciertos de los cartonajes que están en juego.

### REGLAMENTO DE JUEGO DE BINGO

**ARTICULO I:** Las modalidades de bingo son:

- a. Bingo Pleno: Consiste en llenar el cartón.
- b. Bingo Lineal: Consiste en acertar bingo en sus modalidades de cuatro esquinas, horizontales, verticales, cruz grande, cruz pequeña y diagonales.

**ARTÍCULO II:** Para tener derecho a participar en el juego, la persona debe cancelar el valor de los cartonajes a jugar de acuerdo a la modalidad de bingo y al precio previamente fijado.

**ARTICULO III:** si la persona deja pasar el bingo y si al revisar esta ene juego y si este es correcto, pero no tiene la última balota cantada, se someterá a dos balotas de castigo, el premio se le dará al nuevo anunciador; se dejara claro que si el nuevo anunciador hace el acierto con el premio especial, no tendrá derecho a este debido a que para la empresa ya hubo bingo.

**ARTICULO IV:** La empresa tiene para las modalidades de bingo, los siguientes premios especiales:

- a. Bingo Pleno.
  - Acumulado Mayor: Que se pagara a lo fijado previamente y será a las 50 balotas o menos.
  - Premios Adicionales.
    - ✓ A las 50 balotas base \$ 100.000
    - ✓ A las 51 balotas \$ 50.000
    - ✓ A las 52 balotas \$ 30.000
    - ✓ A las 53 balotas \$ 20.000
    - ✓ A las 54 y 55 balotas \$ 10.000
    - ✓ A las 56 y 57 balotas \$ 5.000

Pasadas las 57 balotas únicamente tendrá derecho al premio recolectado.

- b. Bingo Lineal.
  - Para las personas que acierten bingo a las primeras cuatro balotas (participan las modalidades 4 esquinas, horizontal, vertical y diagonal), habrá un premio de: base \$25.000 mas lo acumulado previamente y expuesto en los tableros auxiliares.
  - Para las personas que anuncien "bingo" a las primeras 5 balotas, habrá un premio de \$20.000 (participan las mismas modalidades que en las primeras cuatro balotas).

- Acumulado de Letras: Se juega en orden según las letras de la palabra B.I.N.G.O, inicialmente con la B y tendrá un valor de: B.I.N.G.O, \$20.000, la N: \$ 5.000.

**ARTICULO V:** Premio especial para la balota final.

En los bingos plenos se sacara una balota antes de comenzar el juego y esta es la que entra en juego como premio y consiste en que si la persona anuncia "bingo" con esta balota tendrá derecho a un premio de \$200.000, en cualquier número de jugada.

Parágrafo: Si por error del perifonista de la empresa no se saca la balota final caprichosamente cualquiera de las que aun no están en juego, sin que esto implique alguna anomalía en dicho juego.

**ARTICULO VI:** Los premios especiales en "bingo pleno" y "bingo lineal" entran en juego cuando existan una totalidad de 40 o más cartones en juego.

**ARTÍCULO VII:** Con el fin de estimular a las personas que juegan bingo la empresa ha establecido unos cartonajes especiales que recibe el nombre de "REYES" al acertar bingo y son las siguientes:

- Rey del Mes: se juega medianamente en un "bingo pleno" en fecha establecida previamente. El ganador tendrá derecho a jugar gratuitamente hasta la elección de la nueva carta rey.
- Rey Quincenal: Se juega "bingo pleno" y participa gratuitamente hasta el día de la próxima semana en que fue elegida.
- Rey Semanal: Se juega mediante un "bingo pleno" todos los días y juega gratuitamente hasta el día de la próxima semana en que fue elegida.
- Rey Diaria: Se juega en "bingo pleno" y habrá primera, segunda, tercera y cuarta reyes diarias; y juega gratuitamente hasta el otro día de juego.
- Rey Matinal: Se juega en un "bingo pleno" y juega gratuitamente hasta el próximo día de juego.
- Rey Meridiano. Se juega en "bingo pleno" y participa gratuitamente hasta el próximo día de juego.
- Rey Gemela: Se juega en el mismo pleno de la primera carta rey y se elige del segundo ganador. participa gratuitamente hasta el próximo día de juego.
- Rey Especial: Se elige en un "bingo pleno" y participa gratuitamente hasta el próximo día de juego.
- Rey Millonaria: Se elige en "bingo pleno" y participa gratuitamente hasta el próximo día de juego. La persona que acierte este pleno elige un cartón como rey millonaria y tiene derecho a participar con las tres últimas cifras de este de un chance (hecho por la empresa) y se pagara si acierta la suma de \$5'000.000 al pleno y \$3.000.000 a las últimas dos cifras.
- Rey Acumulado: se juega en un "bingo pleno. El premio de este pleno será el 70% de lo recaudado para el público y el 30% se acumulara para un bingo pleno los días jueves; acumulado que estará a la vista del público en los tableros auxiliares. Participara gratuitamente hasta el otro día de juego.
- Rey Taxista: Se juega en un "bingo pleno" y participara gratuitamente hasta el próximo día de juego.
- Rey de Rondas: Se elige en un "bingo lineal" y participa gratuitamente durante 5 bingos lineales. Esta rey no participa para el lineal en que busque su remplazo (ni registrándola).

- **Parágrafos.**

- ✓ Las cartas reyes no participan gratuitamente en los “bingos netos”, solo registradas por los respectivos dueños.
- ✓ Si por fuerza mayor no se hace elección de una carta rey, la anterior no sigue participando como tal.
- ✓ Las cartas reyes no participan para el pleno en que van a ser elegidas.
- ✓ Para el “bingo pleno” (rey progresiva) si participan las cartas reyes y los premios adicionales.
- ✓ Para la reclamación de premios de cartas reyes solo se pagaran al dueño previamente establecido (30% jugador y 70% dueño).
- ✓ Si en el trascurso de jugarse una carta rey, cualquiera de las otras reyes anuncia “bingo” esta tiene derecho al premio únicamente; por lo tanto se continuara el juego para elegir una nueva carta rey.
- ✓ Las cartas reyes no participan en cortesías de los plenos.

**ARTICULO VIII:** Si existen dos más cartones en la disputa de una rey, entre estos se efectuará un sorteo con las balotas del bingo y quedara de rey el que obtenga un número mayor.

Parágrafo: Para el sorteo se hará del numero de los ganadores de menor a mayor, si hay únicamente pirámides o únicamente cartones. Si hay cartones y pirámides se hará primero para las pirámides y luego para los cartones, siempre de menor a mayor.

**ARTICULO IX:** Cuando un bingo salgan favorecidos dos o más cartones, el premio recolectado y adicionales, si los hay, se repetirán proporcionalmente. Igualmente, si esto llegara a suceder con el acumulado mayor.

**ARTICULO X:** El juego de bingo consta de 75 balotas que se introducirán en el ánfora, las que están expuestas al público permanentemente para sacar una de acuerdo a las modalidades de juego.

Parágrafo: La balota que se muestre en los monitores debe ser anunciada, pero si por daño del anáfora se saltan una o más balotas, estas deben ser anunciadas en el orden como están en el tobogán sin perjuicio de que deban anunciar todas, solo hasta que una persona anuncie “bingo”.

**ARTICULO XI:** Si por error una balota ya anunciada ingresa nuevamente al anáfora y esta sale de nuevo, solo se pasara nuevamente al tobogán sin que implique cambios en dicho juego.

**ARTICULO XII:** En los “bingos plenos” se descontaran \$1.000 del premio del ganador para el acumulado de las 50 balotas. En los “bingos lineales” se descontaran \$200 para el acumulado de las primeras 4 balotas.

**ARTICULO XIII:** En lo “bingos netos” no entran en juego las cartas reyes ni los premios adicionales.

**ARTICULO XIV:** Los daños en los tableros auxiliares no implican cambios, ya que solo son auxiliares, por lo tanto no dan motivo a reclamación en caso de bingos pasados.

**ARTICULO XV:** Para la verificación de bingos se dará un tiempo prudencial; mientras se pueda verificar un cartón el computador se anunciara y se mostrara en monitores, una vez se pase en este un nuevo juego no se verificaran mas cartones.

**ARTICULO XVI:** En los “bingos plenos” la formación de las letras o figura no tendrán balotas de castigo. La formación de las 4 esquinas y los “bingos lineales” si la persona anunciara “bingo” sin la última balota anunciada se le sacaran dos balotas de castigo.

**ARTICULO XVII:** Una vez suene la señal de timbre del computador del cambio de bingo, no se verifican más cartones.

Parágrafo A: Sera el tiempo otorgado por la casa para la verificación de todos los bingos de la sala.

**ARTICULO XVIII:** En caso de que se presente en el transcurso del bingo, una balota partida se procederá a:


Apagar el ánfora, sacar las partes de la balota dañad, reemplazarla por otra nueva y se continuara el juego sin que este afecte el normal desarrollo del bingo.

**ARTICULO XIX:** En caso que las balotas ingresen nuevamente al ánfora, en el transcurrir de un “bingo pleno” se procederá a sacar provisionalmente del ánfora las balotas ya jugadas y se continuara con el juego hasta que haya un ganador sin que esto afecte el transcurrir normal del juego.

### **GENERALIDADES**

- La persona debe hacer saber que hizo "bingo" anunciando en voz alta y levantando la respectiva pirámide o cartón.
- La persona debe expresarle claramente al personal de anotadores las pirámides o cartones que pagan para participar en el juego.
- Los cartonajes y pirámides son de uso general para todas las personas.
- Si la perifonista por error digita el número de la balota y se escucha en los altavoces, no será válida; el número real de la balota es la que este en los monitores.
- Los cartonajes componentes de cada pirámide obedecen al porcentaje establecido por la empresa.
- Debido a la gran pérdida de cartones la empresa trabaja con series diferentes, sistematizadas, por lo tanto se puede presentar la duplicidad en el número de estos, en dicho caso los cartones comparten el premio.
- La empresa se reserva el derecho de admisión y el jefe de salón o encargado esta facultado para quitar el servicio a las personas que ocasionen desordenes o que en faltas graves.

## 8. Registro de dotación para hombres

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE DOTACIÓN PARA HOMBRES</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 1                       |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Controlar la dotación asignada por la empresa al área de Recursos Humanos; ofreciendo al asociado una indumentaria adecuada a sus funciones.

| FECHA | DIA | MES | AÑO |
|-------|-----|-----|-----|
|       |     |     |     |

**TELÉFONO FIJO Y CELULAR:**

**NOMBRE Y APELLIDOS:**

**EDAD:**

**SEXO:**


**CAPACITACIÓN EN LA SALA:**

**CARGO:**

| UNIFORMES   |       |             |
|-------------|-------|-------------|
| N°CORBATAS  | COLOR | CONDICIONES |
|             |       |             |
|             |       |             |
| N°CAMISAS   | COLOR | CONDICIONES |
|             |       |             |
|             |       |             |
| N°PATALONES | COLOR | CONDICIONES |
|             |       |             |
|             |       |             |
| N° CHALECOS | COLOR | CONDICIONES |
|             |       |             |
|             |       |             |
| N° ZAPATOS  | COLOR | CONDICIONES |
|             |       |             |
|             |       |             |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>RESPONSABLE DE LA ENTREGA</b> |            |
| <b>RESPONSABLE DEL UNIFORME</b>  |            |
| <b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>        |            |
| <b>FIRMA</b>                     |            |
| <b>Nº DOCUMENTO</b>              | <b>DE:</b> |

## 9. Registro de dotación para mujeres

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE DOTACIÓN PARA MUJERES</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 1                       |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Controlar la dotación asignada por la empresa al área de Recursos Humanos; ofreciendo al asociado una indumentaria adecuada a sus funciones.

| FECHA | DIA | MES | AÑO |
|-------|-----|-----|-----|
|       |     |     |     |

**TELÉFONO FIJO Y CELULAR:**

**NOMBRE Y APELLIDOS:**

**EDAD:**

**SEXO:**

**CAPACITACIÓN EN LA SALA:**


**CARGO:**

### UNIFORMES

| Nº FALDAS    | COLOR | CONDICIONES |
|--------------|-------|-------------|
|              |       |             |
|              |       |             |
|              |       |             |
| Nº BLUSAS    | COLOR | CONDICIONES |
|              |       |             |
|              |       |             |
|              |       |             |
| Nº CHALECOS  | COLOR | CONDICIONES |
|              |       |             |
|              |       |             |
|              |       |             |
| Nº CHAQUETAS | COLOR | CONDICIONES |
|              |       |             |
|              |       |             |
|              |       |             |


|  |            |
|--|------------|
| <b>RESPONSABLE DE LA ENTREGA</b>                       |            |
| <b>RESPONSABLE DEL UNIFORME<br/>NOMBRE Y APELLIDOS</b> |            |
| <b>FIRMA</b>   |            |
| <b>Nº DOCUMENTO</b>                                    | <b>DE:</b> |

## 10. Registro de paz y salvo de dotación

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO PAZ Y SALVO<br/>DOTACIÓN</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 1                       |



## 11. Registro de capacitaciones reuniones de mejoramiento continuo

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE CAPACITACIONES<br/>DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/09/10 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                       |

|   |
|---|
| <b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Recursos Humanos  |
| <b>OBJETIVO:</b> Mantener en continua capacitación a los asociados en pro del mejoramiento de las funciones según el cargo. |

| REGISTRO DE CAPACITACIONES<br>REUNIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO         |
|--|
| <b>PLANEACIÓN</b>  |
| <b>N° de Capacitación reuniones de mejoramiento continuo</b>             |
|  |
| <b>Fecha</b>   |
|  |
| <b>Responsable de la capacitación reuniones de mejoramiento continuo</b> |
|  |
| ▪ <b>TITULO</b>  |
|  |
| ▪ <b>OBJETIVO</b>  |
|  |
| ▪ <b>TEMAS (premisas)</b>  |
|  |
| ▪ <b>POBLACIÓN</b>   |
|  |
| ▪ <b>DURACIÓN</b>  |
|  |

## HACER

### ▪ *METODOLOGÍA*

- Bienvenida:
- Encuadre:
- Presentación del tema:
- Fase de construcción inicial:
- Fase de Análisis
- Recursos

## VERIFICAR


- EVALUACIÓN 180 ° o 360°
- Observación Naturalista
- Observación Participante
- Otros ¿cuáles?

## ACTUAR

### ▪ *DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE ENTRENAMIENTO*

### ▪ *IMPLEMENTACIÓN O ACCIÓN DE ENTRENAMIENTO PLAN DE TRABAJO*

## Registro de asistencia de capacitaciones

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE ASISTENCIA DE<br/>CAPACITACIONES<br/>DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/09/10 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 3                       |

|  |
|--|
|  |
|--|



## 12. Registro de promoción de Calidad Total en el Servicio al Cliente

### LOS MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES.

1. El cliente es la persona más importante en la empresa.
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
5. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
6. El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones.

7. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
8. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
9. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
10. El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
11. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

GESTIÓN HUMANA  
BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A  
6703355 ETX 115



### CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE



ES LA CLAVE PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

### PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO.

1. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
2. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
3. Los asociados debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
4. Los asociados deben "gestionar" las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
5. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina y un constante esfuerzo.

### REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCIÓN EN EL SERVICIO.

1. No haga esperar al cliente, salúdalo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones.

3. Sea natural, no falso o robotizado.
4. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
5. Sea agente de su cliente (si no puede, usted resolver el problema, ayude para ver quién puede).
6. Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente.
7. Haga que los primeros y últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión).

### RAZONES PARA UN MAL SERVICIO AL CLIENTE.


1. Empleados negligentes.
2. Entrenamiento deficiente.
3. Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes.
4. Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren.

5. Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes.
6. Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten.
7. Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía. Deficiente manejo y resolución de las quejas.
8. Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela.
9. Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

### PECADOS CAPITALES DEL SERVICIO.

1. Apatía
2. Sacudirse al cliente
3. Frialidad (indiferencia)
4. Actuar en forma robotizada
5. Rigidez (intransigente)
6. Enviar el cliente de un lado a otro.

### 13. Documento instructivo a clientes

|   |   |                |                             |
|---|---|----------------|-----------------------------|
|  | <b>DOCUMENTO<br/>INSTRUCTIVO A CLIENTES</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |   | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |   | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |   | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 1                       |

|   |
|---|
| <b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Recursos Humanos  |
| <b>OBJETIVO:</b> Estandarizar el saludo al cliente a la entrada y salida de la sala; en pro de mejora del servicio ofrecido por la empresa. |

#### PROTOCOLO DE SALUDO

Establecer el control en el servicio desde su recepción con su respectivo saludo de bienvenida.

1. Buenos Días  
Buenas Tardes                      Nombre del cliente si lo conoce  
Buenas Noches                      adicionándole el don.  
Según corresponda.
2. Bienvenido(a) a su casino (el casino al que prestan sus servicios)
3. Mi nombre es...
4. Desea jugar una maquina en especial.
5. Desea tomar alguna bebida.

Establecer el control en el servicio hasta su salida, deseándole lo mejor e invitándole nuevamente a regresar.

## 14. Registro de observación naturalista


|   |   |                |                             |
|---|---|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO<br/>OBSERVACIÓN NATURALISTA</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |   | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |   | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |   | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>01/02/12 |
|   |   | <b>PAGINA</b>  | 1 / 1                       |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Observar el comportamiento espontáneo de los asociados en las salas.

| REGISTRO OBSERVACIÓN NATURALISTA  |
|-----------------------------------|
| <b>FECHA</b>                      |
|                                   |
| <b>SALA</b>                       |
|                                   |
| <b>ASOCIADO</b>                   |
|                                   |
| <b>ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN</b> |
|                                   |
| <b>ACCIÓN</b>                     |
|                                   |

## 15. Registro para reclamantes

|   |                                  |                |                             |
|---|----------------------------------|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO PARA RECLAMANTES</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |                                  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|   |                                  | <b>APROBO</b>  | Alta Dirección              |
|   |                                  | <b>VERSION</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|   |                                  | <b>PAGINA</b>  | 1/ 1                        |

### REGISTRO PARA RECLAMANTES

#### 1. Datos del reclamante

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

N. teléfono \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

Datos de la persona que actúa en representación del reclamante (Si es aplicable)

Persona a contactar (si es diferente del reclamante)

#### 2. Descripción

Fecha de ocurrencia: \_\_\_\_\_

Descripción de la queja: \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Solicita una solución?

Si  No

#### 4. Firma

Firma \_\_\_\_\_


c.c

#### 5. Adjuntos

Lista de documentos que se adjuntan



## 16. Registro para seguimiento de quejas

|   |  |                 |                          |
|---|--|-----------------|--------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE SEGUIMIENTO DE QUEJAS</b> | <b>CÓDIGO</b>   | RRHH 03                  |
|   |  | <b>REVISOR</b>  | Recursos Humanos         |
|   |  | <b>APROBADO</b> | Alta Dirección           |
|   |  | <b>VERSION</b>  | 01 En uso desde 01/02/11 |
|   |  | <b>PAGINA</b>   | 1 / 3                    |

### REGISTRO DE SEGUIMIENTO DE QUEJAS

#### 1. Datos del receptor de la queja

Fecha de la queja \_\_\_\_\_

Hora de la queja: \_\_\_\_\_

Nombre del receptor: \_\_\_\_\_

Medio de la queja: Teléfono \_\_\_ Persona \_\_\_ Carta \_\_\_ Otro \_\_\_

Nombre de la sala: \_\_\_\_\_

#### 2. Datos del reclamante

Véase el formulario para el reclamante

#### 3. Datos de la queja

Información relevante sobre la queja: \_\_\_\_\_

Queja remitida a: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona por la cual se realiza la queja: \_\_\_\_\_

Marque con una **X** la respuesta; Categoría del problema:

- Servicio no prestado
- Retraso en la entrega del servicio (Duración del retraso: \_\_\_\_)
- Servicio deficiente
- Producto defectuoso
- Negativa de prestación del servicio
- Negativa en explicar el método de utilización de los servicios
  
- Información incorrecta
- Pagos incorrectos
- Cargos injustificados
- Vocabulario inapropiado
- Apatía al servicio
- Exigir propina
- Atención robotizada
- Otro tipo de problema

Detalle \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Información adicional del reclamante \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 4. Evaluación de la queja

Impacto: \_\_\_\_\_

Necesidad de acción inmediata: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Posibilidad de acción inmediata: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Probabilidad de compensación: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### 5. Resolución de la queja

Resolución requerida:

Acción a tomar:

- Reparación / reproceso del servicio
- Cumplimiento de los compromisos
- Llamando de atención para el auxiliar operativo
- Suspensión para el auxiliar operativo
- Finalización de un convenio del auxiliar operativo
- Información
- Corrección de la evaluación de daños
- Disculpas
- Capacitación
- Otras acciones:

#### 6. Evaluación de la queja

| Nº | Acción tomada                             | Fecha | Nombre | Observaciones |
|----|---|-------|--------|---------------|
| 1  | Acuse de recibo de la queja al reclamante |       |        |               |
| 2  | Investigación de la queja                 |       |        |               |
| 3  | Evaluación de la queja                    |       |        |               |
| 4  | Solución de la queja                      |       |        |               |
| 5  | Información al reclamante                 |       |        |               |
| 6  | Corrección                                |       |        |               |
| 7  | Corrección verificada                     |       |        |               |
| 8  | Cierre de la queja                        |       |        |               |

## 17. Test

|  |             |                |                             |
|--|-------------|----------------|-----------------------------|
|  | <b>TEST</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|  |             | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos            |
|  |             | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|  |             | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/02/11 |
|  |             | <b>PAGINA</b>  | 1 / 1                       |


**NOMBRE Y APELLIDOS:**

| TEST  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>Tiempo estimado: 10 minutos.<br/>                     Marque con una X la respuesta seleccionada.<br/>                     De manera individual responda el siguiente cuestionario, colocando el valor que considere a cada situación.</p> <p>5 Siempre<br/>                     4 Generalmente<br/>                     3 Con Frecuencia<br/>                     2 Ocasionalmente<br/>                     1 Nunca</p> <p>Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible.<br/>                     No hay respuestas "correctas" o "incorrectas".<br/>                     Tómese su tiempo y considere cada pregunta muy cuidadosamente.</p> |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1). Pienso que no hay nada de humillante ayudar o servir a los demás.   |   |   |   |   |   |
| 2). Soy alegre y positivo con todo el mundo, sin importar su edad o apariencia.   |   |   |   |   |   |
| 3). Presto atención a lo que el cliente quiere y necesita superando sus necesidades y expectativas.   |   |   |   |   |   |
| 4). Evito caer en comportamientos confianzudos e inadecuados con mis clientes.  |   |   |   |   |   |
| 5). No prometo lo que no estoy en capacidad de cumplir.   |   |   |   |   |   |
| 6). Evito que los teléfonos suenen más de tres veces.   |   |   |   |   |   |
| 7). Manejo con amabilidad a los clientes quejosos o difíciles para darles la satisfacción que requieren.  |   |   |   |   |   |
| 8). Soy creativo y recursivo en la prestación del servicio, dando soluciones correctas y oportunas.   |   |   |   |   |   |
| 9). Genero cordialidad y simpatía, mientras atiendo al cliente.   |   |   |   |   |   |
| 10). Ejecuto los compromisos que adquiero con el cliente.   |   |   |   |   |   |



## ANEXO E. CAPACITACIONES

### Capacitación N°1

|   |  |                |                          |
|---|--|----------------|--------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE CAPACITACIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                  |
|   |  | <b>REVISO</b>  | Recursos Humanos         |
|   |  | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección           |
|   |  | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde 01/09/10 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 6                    |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Mantener en continua capacitación a los asociados en pro del mejoramiento de las funciones según el cargo.

| <b>REGISTRO DE CAPACITACIONES REUNIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b>   |
|--|
| <b>PLANEACIÓN</b>  |
| <b>N° de Capacitación reuniones de mejoramiento continuo</b>   |
| N° 1 (uno)   |
| <b>Fecha</b>   |
| 18, 19, 20 de Octubre del 2010   |
| <b>Responsable de la capacitación reuniones de mejoramiento continuo</b>   |
| Hernán Moisés Rosado Rojas<br>Jefe de Recursos Humanos<br><br>Zaidy Julieth Toloza Ardila<br>Psicóloga Pasante   |
| <b>▪ TITULO</b>  |
| Fortaleciendo el clima laboral   |
| <b>▪ OBJETIVO</b>  |
| Fortalecer en los asociados la habilidad para expresarse de manera adecuada, y así lograr equipos efectivos de trabajo, para el buen funcionamiento de la empresa. |
| <b>▪ TEMAS (premisas)</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Humor</li><li>2. Relaciones interpersonales</li><li>3. Comunicación asertiva</li><li>4. Trabajo en equipo</li></ol>       |

▪ **POBLACIÓN**

Asociados de Coopjuegos que prestan sus servicios a Bingos y Casinos de Santander S.A

▪ **DURACIÓN**

3 (tres) horas

**HACER**

▪ **METODOLOGÍA**

- **Bienvenida:** (7 minutos) saludo inicial.
- **Encuadre:** (3 minutos)

Se coloca a consideración las reglas para el manejo de cada actividad, entre las cuales están:

- El respeto por la palabra
- La no generalización
- No criticar las opiniones de los demás
- El personalizar lo que se dice utilizando el pronombre YO
- Apagar celulares
- La puntualidad

- **Presentación del tema:** Mejorando el ambiente laboral
- **Fase de construcción inicial**

Presentación y ejecución de la dinámica "juego del batallón"

Por medio de la risa como terapia pretendemos de liberar al organismo de energía negativa, algo que ha sido científicamente demostrado al descubrir que el córtex cerebral libera impulsos eléctricos negativos un segundo después de comenzar a reír (Sigmund Freud).

Una vez deliberada la energía negativa, podemos empezar a retroalimentar las relaciones interpersonales que manejan en el ambiente laboral, basándonos en la comunicación asertiva en situaciones de estrés dentro de lugar de trabajo.

Por consiguiente obtendremos equipos efectivos de trabajo basados en alcanzar metas comunes.

Se inicia la actividad explicando:

Se le pide a cada participante atención máxima concentración.

Grupos de 8 participantes de forma espontanea.

Ubicarse de frente en forma de fila al encargado del taller.

Se le va a asignar un cargo a cada uno, lo cual deben de recordarlo y además recordar el de sus compañeros.

- ❖ Presidente.
- ❖ Vicepresidente.
- ❖ General.
- ❖ Coronel.
- ❖ Capitán.

- ❖ Teniente.
- ❖ Sargento.
- ❖ Cabo.
- ❖ Recluta.
- ❖ Pela papas del batallón.

Seguido a esto se empieza la actividad:

P1: En la noche de ayer se escapo \_\_\_\_\_

P2: Yo señor

P1: Si señor

P2: No señor yo no me escape

P1: Entonces quien fue

P2: Fue \_\_\_\_\_

De esta manera se hace el ejercicio de práctica.

Después deben realizar el mismo ejercicio sin ninguna equivocación.

El participante que se equivoque o se demore realizando el ejercicio, pasa a ejercer el cargo de pela papas del batallón; y el pela papas asciende a recluta. De igual manera todos los cargos ascienden un escalafón.

De manera rápida todos los participantes deben recordar el cargo al cual ahora pertenecen y agilizando el ejercicio.

#### - **Recolección de la información**

Después de que terminen el juego, se les pregunta:

- ¿Cómo se encuentran ahora?
- ¿Que sienten?
- ¿A que se asemeja el juego?
- ¿Se les ha presentado situaciones en la vida tan enredadas como esta? ¿Cuáles?
- ¿Para ustedes que representa el cargo que ejercen?
- ¿Fue fácil o difícil?
- ¿Qué estrategias utilizaron para realizar bien el juego?
- ¿Qué las estrategias que utilizaron fueron las indicadas?
- ¿Cómo se sienten ahora?
- ¿Cómo podrían definir lo que acaba de suceder?

### **LECTURAS DE APOYO**

#### **10 Técnicas para aprender a comunicarse y mejorar sus relaciones interpersonales en los negocios**

Saber comunicarse es una de las habilidades más importantes para triunfar en los negocios y por qué no decirlo en la vida.

Tal vez hablar es fácil pero una cosa muy distinta es saber comunicarse dado que la comunicación implica un intercambio y comunión con otra persona.

#### **Como mejorar nuestras habilidades de comunicación.**

1. No proyecte ningún tipo de ira o enojo hacia la otra persona ni se deje influenciar por el que podría tener la otra persona. Respire profundo y cuente hasta 10 y concéntrese en comunicar lo que realmente quiere
2. Usted no tiene por qué tener todas las respuestas. Está bien que diga no sé y proceda a realizar un plan para averiguar por lo que se le pregunta o en todo caso a trabajar en forma conjunta con la otra persona para encontrar la respuesta o la solución.
3. Haga sentir que usted escucha y presta atención cuando le hablan.

4. Recuerde que lo que alguien dice y lo que escuchamos puede ser asombrosamente diferente! Nuestros prejuicios y creencias pueden distorsionar lo que oímos. Repetir o volver a resumir asegurará de que usted entiende. Reafirme lo que usted piensa que escucha y pregunte.

Tomado de: <http://haganegocios.com/tecnicas-para-aprender-a-comunicarse-y-mejorar-sus-relaciones-interpersonales-en-los-negocios.html>

### **Fomentando Buenas Relaciones Interpersonales en el Trabajo**

- Sea digno de confianza. Una forma de dañar una relación es traicionar la confianza de una persona. Evite el mentirle al colega y el chismear acerca de él (ella).
- Permita la comunicación a través de escuchar y ser de apoyo. Recuerde respetar el punto de vista de cada persona—aún si el tal es diferente al suyo.
- Trate a sus colegas con respeto. Todos sus colegas se merecen respeto sin importar cual sea el título que tengan dentro de la organización.
- Cumpla sus promesas. Si usted dice que va a hacer algo, hágalo.
- Resuelva los conflictos. Aunque es normal tener desacuerdos con colegas a veces, es importante lidiar con el asunto. Si se trata el asunto de manera constructiva, los conflictos y sus resoluciones pueden enriquecer la relación.
- Invierta tiempo significativo con sus colegas.
- Establezca límites. Las relaciones no cercanas tienden a ser más seguras, pero las cercanas que se manejen con cuidado también pueden ser muy útiles.

Usted Tiene un Amigo

En el trabajo puede proporcionar información acerca de su desempeño o actuar de medio para evaluar o practicar una opinión o una idea. Las buenas relaciones también pueden hacer el trabajo más grato al ayudar a mejorar la creatividad y la productividad.

Con amigos como ese, ¿quién necesita enemigos?

Sea honesto, Admita sus errores, Evite el echarle la culpa o avergonzar a los otros, dedique tanto tiempo a escuchar como a hablar, póngase en el lugar de la otra persona

Tomado de: [http://www.mutualofomaha.com/documents/eap/mugc7992\\_sp\\_0904.pdf](http://www.mutualofomaha.com/documents/eap/mugc7992_sp_0904.pdf)

Combatir la crítica extrema y destructora, así como las actitudes defensivas exageradas. Alerta sobre la inconveniencia de que individuos se contengan permanentemente y sobre todo levanten muros imaginarios para aislarse y así marcar distancia con colaboradores con quienes tienen una mala relación. Todas estas actitudes conducen al fracaso.

Tomado de: <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-01-12/relaciones-interpersonales-empresa.html>



## **Cómo controlar su mal humor o cólera en el trabajo o en cualquier situación de su vida**

La cólera y el enojo pueden distorsionar nuestra percepción de las cosas y puede provocar que tomemos decisiones erradas.

Un jefe o un empleado con mal humor convierten los ambientes laborales en escenarios de confrontación que evidentemente no estimulan la productividad.

Tratar de controlar su mal humor sino que uno debe de aprender a liberar su mal humor de una manera adecuada.

Generalmente uno no siente mal humor respecto a los hechos en sí mismos sino respecto a cómo interpretamos los mismos. Se trata de justificar el mal humor dando una interpretación sesgada de los hechos para poder uno sentirse bien “encontrando” una razón que justifique por qué actuamos con cólera o por qué estamos de mal humor.

Existen ciertos tips para controlar ese mal humor como hacer una proyección de nosotros mismos para focalizar nuestra cólera o enojo o incluso hacer actividad física.

La próxima vez que usted sienta cólera, debe de proceder en el momento mismo que tenga ese sentimiento a hacerse una pregunta ¿Porqué es que me siento así en este momento? Entre en contacto con ese sentimiento de enojo y dígame a usted mismo: Ya no quiero sentirme así. Luego comience la construcción de un pensamiento positivo que reemplace el enojo o cólera de ese momento.

Usted se sentirá raro pero si practica este consejo, cada día sabrá más cómo liberar su enojo.

Tomado de:<http://haganegocios.com/como-controlar-su-mal-humor-o-colera-en-el-trabajo-o-en-cualquier-situacion-de-su-vida.html>

## **5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE TRABAJO EN EQUIPO**

### *1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos*

Todo el equipo debe saber que es su responsabilidad como grupo alcanzar estos objetivos y no de un solo individuo del equipo.

“El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común.

### *2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado*

Si necesitas la colaboración de alguien para terminar una tarea ya sea su opinión o ayuda en otro sentido, la debes pedir.

### *3. Todos deben cooperar*

Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. “Un equipo de trabajo no funcionará si todos sus miembros no son positivos y colaborativos, dispuestos a animar a los demás miembros del equipo cuando sea preciso.”

### *4. Información compartida*

Un equipo debe tener buena comunicación, asegúrate de que exista un buen ambiente de trabajo que fomente la participación de todos los integrantes y la libre expresión de opiniones sin burlas y prejuicios.

*5. Recompensa las cosas que quieres en el equipo, no te dediques a castigar las que no quieres*  
Dar críticas pero que sean constructivas, no es suficiente con decir "lo hiciste mal", debes explicar porque consideras que lo hizo mal. Esto ayudará a que los miembros del equipo permanezcan motivados y tengan la oportunidad de crecer.

Tomado de:<http://loquelediga.com/5-principios-basicos-del-trabajo-en-equipo/>

- **Fase de Análisis**

Los asociados que participaron de la actividad se sintieron a gusto y cómodos al momento del juego; pues se percibieron relajados debido al risa que les ocasionaba la actuación de la dinámica, teniendo un mayor acercamiento entre jefes y compañeros de trabajo.

Los asociados referían "desearíamos este tipo de dinámicas más seguido, porque nos alejamos de nuestros problemas personales antes de iniciar nuestra labor de trabajo"

Esto permitió una comunicación fluida, calidad en la cual pudieron solucionar conflictos que se venían presentando, ayudando a fortalecer las relaciones interpersonales.

De acuerdo a los ítems en base en trabajo en equipo, los asociados implementaran tics para trabajar como equipos efectivos con todos los compañeros de la sala.


Se deja el siguiente compromiso:

Identificar en el ambiente laboral si se presentan situaciones similares.

Se agradece la participación y se invita para el próximo taller.

- **Recursos:** Salón con suficiente espacio, Música de fondo,

## Capacitación N°2

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE CAPACITACIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISÓ</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/09/10 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 4                       |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Mantener en continua capacitación a los asociados en pro del mejoramiento de las funciones según el cargo.

### REGISTRO DE CAPACITACIONES REUNIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO

#### PLANEACIÓN

#### N° de Capacitación reuniones de mejoramiento continuo

N° 2 (dos)

#### Fecha

20, 21, 22, 23, 27, 28, 29, 30 Diciembre del 2010

#### Responsable de la capacitación reuniones de mejoramiento continuo

Hernán Moisés Rosado Rojas  
Jefe de Recursos Humanos

Zaidy Julieth Toloza Ardila  
Psicóloga Pasante

#### ▪ **TITULO**

Funciones y prohibiciones de los cargos de bingos y casinos de Santander s.a

#### ▪ **OBJETIVO**

Dar a conocer de manera física las funciones y prohibiciones de los cargos al cual pertenecen los asociados, y así lograr compromiso y eficacia en la labor asignada.

#### ▪ **TEMAS (premisas)**

1. Funciones de los cargos
2. Prohibiciones de los cargos
3. Principios del servicios
4. Valor agregado al servicio

▪ **POBLACIÓN**

Asociados de Coopjuegos que prestan sus servicios a Bingos y Casinos de Santander S.A

▪ **DURACIÓN**

3 (tres) horas

**HACER**

▪ **METODOLOGÍA**

- **Bienvenida:** (7 minutos) saludo inicial.
- **Enquadre:** (3 minutos)

Se coloca a consideración las reglas para el manejo de cada actividad, entre las cuales están:

- El respeto por la palabra
- La no generalización
- No criticar las opiniones de los demás
- El personalizar lo que se dice utilizando el pronombre YO
- Apagar celulares
- La puntualidad

- **Presentación del tema:** Funciones de los cargos de bingos y casinos de Santander s.a

- **Fase de construcción inicial**

En primer lugar, se hace necesario dejar claro, que todos los asociados de de a Cooperativa Coopjuegos firman un convenio como AUXILIAR OPERATIVO; por ende, todos podrían ejercer en un momento determinado otro cargo y así sucesivamente.

Una vez resaltando el cargo para el cual fueron contratados, se inicia con la presentación y ejecución de la importancia de conocer de forma clara las funciones que deben ejercer en el cargo, que en la actualidad se encuentran ejerciendo.

Las funciones y prohibiciones que pertenecen a un cargo determinado les proporciona identidad (son compromisos que los diferencian de otros cargos) y a su vez a los miembros de la empresa. (Chiavenato, 2000).

Si un asociado de la Cooperativa Coopjuegos se siente identificado y comprometido con el cargo que se encuentra ejerciendo; realizará su labor intrínsecamente, obteniendo con ello satisfacción personal y laboral.

Con lo anterior la empresa se beneficiaría de contar con asociados que gozan realizando periódicamente sus funciones; trayendo con ello una empresa competitiva en el mundo de las organizaciones.

De igual manera, es importante que los asociados conozcan las prohibiciones que deben tener en cuenta para realizar eficazmente su labor en la empresa.

Seguidamente se pretende fortalecer en los asociados la habilidad para ofrece valor agregado al servicio; basándonos en los principios del servicio.

Se inicia la actividad explicando:

- Se le pide a cada participante atención máxima concentración.
- Se le da la explicación de la importancia de conocer claramente las funciones y prohibiciones del cargo que en la actualidad ejercen.
- Se les entrega un folleto (funciones y prohibiciones); para así poder reforzar la información en el momento que deseen.
- Se lee el folleto (funciones y prohibiciones); de manera grupal; así poder aclarar dudas de inmediato.
- Se le da retroalimentación de los principios del servicio.

- Se visualiza un video; donde dan a conocer un ejemplo del no cumplimiento de los principios del servicio: <http://www.youtube.com/watch?v=LtaoxsG5OdE>

VIDEO INICIO 3:25 FINALIZARLO A LAS 3:44

- Se da la retroalimentación del video.
- Se da la retroalimentación de valor agregado al servicio; basándonos en los principios del servicio.
- Se visualiza un video; donde dan a conocer un ejemplo de valor agregado al servicio: <http://www.youtube.com/watch?v=a9FxydSrdpo>

VIDEO INICIO 0:17 FINALIZARLO A LAS 1:15

- Se da la retroalimentación del video.
- Se visualiza un video; donde dan a conocer un ejemplo de valor agregado al servicio: <http://www.youtube.com/watch?v=a9FxydSrdpo>

VIDEO INICIO 1:38 FINALIZARLO A LAS 2:37

- Se da la retroalimentación del video.

### **Recolección de la información**

Después de que terminen la actividad, se les pregunta:

- Conocían todas las funciones y prohibiciones nombradas hoy.
- Creen que es importante conocer las funciones y prohibiciones.
- ¿Se les ha presentado situaciones en el trabajo similares a las de los videos? ¿Cuáles?
- ¿Para ustedes que representa el cargo que ejercen?
- ¿Cumplen con los principios del servicio, expuestos y visualizados en el video?
- ¿Fue fácil o difícil dar valor agregado al servicio?
- ¿Qué estrategias utilizan para ofrecer un buen servicio?
- ¿Creen que las estrategias que utilizan son las indicadas?
- ¿A partir de la actividad de hoy; Piensan que deben mejorar en el servicio que ofrecen a los clientes o no?

### **LECTURAS DE APOYO PRINCIPIOS DEL SERVICIO**

Tienen relación con el arte de satisfacer el cliente.

#### **1. SENTIRSE BIEN CONSIGO MISMO Y EL TRABAJO QUE REALIZA.**

Sentirse bien empieza con nuestra apariencia, ¿se ve como profesional? Tiene mucho que ver con la satisfacción al cliente.

#### **2. PRACTICAR HÁBITOS DE CORTESÍA.**

Todos los días y con quien trate es importante mostrar interés, sinceridad; es algo que no es fácil pero gratificante para la otra persona.

#### **3. UTILIZAR COMUNICACIÓN POSITIVA.**

Esta crea una primera impresión positiva y refuerza cualquier impresión futura mostrando al cliente que es un verdadero profesional.

#### **4. HABILIDAD PARA ESCUCHAR Y PREGUNTAR**

Esta habilidad ayuda asegurarse que ha comprendido las necesidades y expectativas del cliente. Este principio determina el grado de satisfacción del cliente y proporciona el campo de trabajo para superar las expectativas y agregar valor a su servicio.

#### **5. ACTUAR PROFESIONALMENTE**

El servicio eficiente que se realiza sin errores, mejora la imagen profesional que todos deseamos lograr.

Los verdaderos profesionales en su labor luchan por ser mejores cada día todos los días.

El arte para satisfacer a los clientes puede resumirse en el ultimo principio del servicio del servicio es primero.

Ser rápido y eficiente cuenta mucho, el cliente espera un toque personal en cada trato que hace, la eficiencia de una maquina jamás podrá sustituir, la preferencia de tratar con un ser humano amable.

El cliente demanda que usted se prepare ya sea en cuanto a los productos que ofrece o el método que usa al explicar el modo de empleo de los mismos. Se espera que usted haga su trabajo bien a la primera que entienda sus responsabilidades de trabajo, si falla al aprender o enriquecer sus conocimientos otro compañero tendrá que trabajar más duro, para corregir sus fallas.

El hacer de la atención al cliente un arte requiere que ustedes eleven su estándar de servicio al máximo, debe asumir responsabilidades de sentir orgullo por su trabajo, debe ser excelente y cumplir con lo que corresponda.

Por último deberá hacer un compromiso para superarse cada día.

<http://www.youtube.com/watch?v=LtaoxsG5OdE> VIDEO INICIO 3:25 FINALIZARLO A LAS 3:44

Las fallas de aprendizaje fueron la causa de este problema, aprender hacer bien el trabajo requiere esfuerzo, tiempo y compromiso.

El mejor servicio al cliente se logra con aprendizaje continuo de su trabajo y donde lo realiza.

Este empleado no sentía orgulloso de sí mismo ni de su trabajo, si no logra cumplir con el primer principio del servicio es primero, se encuentra en el lugar equivocado.

Las fallas de aprendizaje afectan su servicio a sus clientes y compañeros.

Tomado de: <http://www.youtube.com/watch?v=LtaoxsG5OdE>

### **VALOR AGREGADO AL SERVICIO**

La habilidad para ofrecer valor agregado es simple, busque oportunidades que superen las expectativas, luego entre en acción.

Observe a este mesero y note como el siempre está alerta a ofrecer valor agregado a su servicio.

<http://www.youtube.com/watch?v=a9FxydSrdpo>

VIDEO INICIO 0:17 FINALIZARLO A LAS 1:15

- Estar alerta a la oportunidad es lo primero para agregar valor al servicio.
- Lo segundo es entrar en acción para asegurarse de que la oportunidad para ofrecerlo no se pierda.
- En ocasiones usted necesita de otros para ofrecer valor agregado al servicio, pero usted será quien detecte las necesidades y le de seguimiento al servicio.
- Observe otro ejemplo: <http://www.youtube.com/watch?v=a9FxydSrdpo>

VIDEO INICIO 1:38 FINALIZARLO A LAS 2:37

- Mary entro en acción para asegurarse que el TV funcionara para su cliente.
- ¿De qué manera puede asegurarse que le agreguen más valor al servicio?

Quizá pueda asegurarse para que le entreguen gaseosa en el juego.

El hecho es que no es tan difícil agregar valor al servicio.

Ponga atención en lo que se dice para así poder actuar de la manera satisfactoria para el cliente.

Tomado de: <http://www.youtube.com/watch?v=a9FxydSrdpo>

Tomado de: <http://www.slideshare.net/dfnaranjo/5-principios-de-servicio-al-cliente>

### **FOLLETO: CALIDAD TOTAL EN E SERVICIO AL CLIENTE DOCUMENTO: PROTOCOLO DE SALUDO**

#### **• Fase de Análisis**

Los asociados en la actividad se percibían sorprendidos, a causa de que ellos nunca se le había informado por escrito las funciones de su cargo; pues les obligaría a cumplirlas; debido a que se dejarían un documento plasmado y firmado por la alta dirección.

De igual manera se le proporciono un documento que contenía el protocolo que se debería, estandarizar; el saludo al cliente a la entrada y salida de la sala; en pro de mejora del servicio ofrecido por la empresa.

Con referente al termino de valor agregado al servicio, los asociados desconocían totalmente de este término y su significado, por ende se brindo la información con ejemplos que ellos fácilmente pudieran incorporan y aplicar en las actividades diarias en la sala; dejando claro que el valor agregado al servicio no es solo en productos o beneficios que la empresa proporcione a sus clientes sino que se puede brindar de manera personal a través de sus asociados eficaces.

Se solicita realizar una autoevaluación se su cargo, bajo los conocimientos proporcionados sobre los principios del servicio.

Se deja el siguiente compromiso:


Identificar si se cumplen todas las funciones del cargo de forma eficaz.

Identificar si están teniendo en cuenta las prohibiciones del cargo.

Se agradece la participación y se invita para la próxima actividad.

- **Recursos:** Salón, Sillas, Folletos, Computador con internet, Videos, Música de fondo.

## Capacitación N° 3

|   |  |                |                             |
|---|--|----------------|-----------------------------|
|  | <b>REGISTRO DE CAPACITACIONES<br/>DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b> | <b>CÓDIGO</b>  | RRHH 03                     |
|   |  | <b>REVISÓ</b>  | Recursos Humanos            |
|   |  | <b>APROBÓ</b>  | Alta Dirección              |
|   |  | <b>VERSIÓN</b> | 01 En uso desde<br>01/09/10 |
|   |  | <b>PAGINA</b>  | 1 / 2                       |

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Mantener en continua capacitación a los asociados en pro del mejoramiento de las funciones según el cargo.

### REGISTRO DE CAPACITACIONES REUNIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO

#### PLANEACIÓN

#### N° de Capacitación reuniones de mejoramiento continuo

N° 3 (tres)

#### Fecha

17 de Enero del 2011

#### Responsable de la capacitación reuniones de mejoramiento continuo

Hernán Moisés Rosado Rojas  
Jefe de Recursos Humanos

Zaidy Julieth Toloza Ardila  
Psicóloga Pasante

#### ▪ **TITULO**

Corrección y seguimiento de las inconformidades encontradas en las salas.

#### ▪ **OBJETIVO**

Corregir las inconformidades encontradas en las salas en pro del buen funcionamiento de la empresa.

#### ▪ **TEMAS (premisas)**

1. Funciones del Cargo
2. Toma de Contadores
3. Descuadres de dinero
4. Puntualidad
5. Servicio al Cliente

▪ **POBLACIÓN**

Asociados de Coopjuegos que prestan sus servicios a Bingos y Casinos de Santander S.A

▪ **DURACIÓN**

3 (tres) horas

**HACER**

▪ **METODOLOGÍA**

- **Bienvenida:** (7 minutos) saludo inicial.

- **Encuadre:** (3 minutos)

Se coloca a consideración las reglas para el manejo de cada actividad, entre las cuales están:

- El respeto por la palabra
- La no generalización
- No criticar las opiniones de los demás
- El personalizar lo que se dice utilizando el pronombre YO
- Apagar celulares
- La puntualidad

- **Presentación del tema:** Corrección y seguimiento de las inconformidades encontradas en las salas.

- **Fase de construcción inicial**

Se realiza una retroalimentación del *manual de funciones y prohibiciones* según los cargos; haciendo énfasis en el *servicio al cliente, toma de contadores, descuadres de dinero y puntualidad*.

Se aclara que la toma de contadores se estableció como una función del cargo de asistente operativa de casino, debido a la negativa de los asociados frente a esta función.

Con base a las planillas de recado se deja ver claramente la no justificación de algunos descuadres; por ende se indica que todo sobrante de dinero que tenga el asociado en determinada zona de trabajo debe reportarlo con su jefe inmediato y hacer entrega de él en las respectivas cajas, dejando copia del registro del sobrante.

Se recuerda que la puntualidad es fundamental para la productividad y a la competitividad de toda empresa.

- **Fase de Análisis**

Los asociados recibieron con agrado la retroalimentación del manual de funciones; aceptando el mal manejo que le habían dado a este; comprometiéndose a mejorar y tener conciencia de la toma de contadores, el buen uso de la base de dinero asignada, la puntualidad y mejorar en el servicio al cliente.

Se agradece la participación y se invita para la próxima capacitación

- **Recursos**

Salón con suficiente espacio.

Descripción y análisis de cargos