

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL DE JARDINES LA COLINA.**

JARDINES LA COLINA LTDA.

ADRIANA PAOLA JEREZ JEREZ



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FLORIDABLANCA

2010

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL DE JARDINES LA COLINA.**

JARDINES LA COLINA LTDA.

Adriana Paola Jerez Jerez

**Trabajo de Grado: En la Modalidad de Pasantía para optar el título de
Psicóloga.**

Directora:

Ps. Johanna Garrido Pinzón



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA

2010

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	12
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	14
REFERENTE CONCEPTUAL	19
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	35
Población	35
Participantes	35
Instrumentos	36
Procedimiento	37
RESULTADOS	41
DISCUSIÓN	84
CONCLUSIONES	90
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	93
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Paralelo de los Modelos del Proceso de Selección.	57
Tabla 2. Paralelo de los Modelos de la Gestión del Desempeño.	68
Tabla 3. Porcentaje referente a la aplicación de la Gestión de desempeño.	73
Tabla 4. Cargos que se modificaron de dependencia	74
Tabla 5. Propuesta de Formación y Capacitación.	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Figura 1. Fase del Proceso de Selección modelo anterior	45
Figura 2. Fase del Proceso de Selección orientado hacia el modelo de competencias.	50
Figura 3. Fases del Proceso de Contratación	52
Figura 4. Gestión del Desempeño, Modelo Anterior.	60
Figura 5. Gestión del Desempeño, Modelo Actual.	64
Figura 6. Proceso de Capacitación.	77

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Estructura organizacional.	99
Anexo 2. Estructura de Perfiles y Manuales de cargo	101
Anexo 3. Pruebas Conductuales de diferentes cargos:	104
Jefe de Plazoleta, Asesoras Comerciales	
Auxiliar de Oficina, Soporte Operativo de sistemas	
Asistente de Personal, Asesora de servicio al cliente	
Secretaria parque, Asistente del parque	
Almacenista, mecánico, ornamentador	
Auxiliar de cartera, Cobradores	
Auxiliar de compras y proveedores	
Asistente de contabilidad	
Asistente de dirección del parque y Mensajero.	
Anexo 4. Formatos del Proceso de Selección y Contratación	136
Formato de Requisición	
Referencias laborales	
Visitas domiciliarias	
Tabla de porcentajes	
Informe del candidato.	
Anexo 5. Formato del Proceso de Gestión del Desempeño	144
Anexo 6. Control de actividades	147
Anexo 7. Cuadro de las áreas de la Empresa, implementada	148

la gestión del desempeño.

Anexo 8. Nueva estructura Organizacional

150

RESUMEN

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL DE JARDINES LA COLINA.

AUTOR: ADRIANA PAOLA JEREZ JEREZ

FACULTAD: Facultad de Psicología

DRIRECTOR (A): PS.JOHANNA GARRIDO PINZÓN

El presente proyecto tiene como objetivo principal el diseño e implementación de los procesos básicos de la gestión del talento humano en el Departamento Administrativo y de Personal de Jardines la Colina, el cual se ha definido a partir de las necesidades que se han detectado en la Empresa.

Para la ejecución de dicho proyecto se tuvo en cuenta la revisión y el análisis de procesos anteriormente desarrollados, relacionados con cada uno de las actividades concernientes a los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano, identificando de esta manera las falencias y aspectos de mejoramiento para el adelanto del proyecto, el cual ha sido encaminado en cuatro fases: actualización de los manuales y perfiles de cargo, implementación del proceso de selección y contratación, desarrollo de la gestión del desempeño laboral y la planeación de estrategias de desarrollo orientadas hacia la formación y capacitación del personal de la Empresa.

Teniendo como resultado la aprobación por parte de Gerencia de las diferentes fases del proyecto y a su vez su implementación, logrando de esta manera definir las como políticas internas de la Empresa para el desarrollo de sus actividades, es decir, desde la selección y contratación del personal hasta la capacitación y formación del mismo.

De esta manera, se ha contribuido con el desarrollo humano como agente determinante para el éxito de la Organización.

PALABRAS CLAVES: Jardines La Colina, Gestión del Talento Humano, Manuales de Cargo, Selección del Personal, Gestión del Desempeño, Formación y Capacitación, Gestión por Competencias.

ABSTRACT

TITLE: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL DE JARDINES LA COLINA.

AUTHOR: ADRIANA PAOLA JEREZ JEREZ

FACULTY: FACULTY OF PSYCHOLOGY

DIRECTOR: PS. JOHANNA GARRIDO PINZÓN

The present work has as its main goal the design and implementation of Basic Processes on human talent management in Jardines La Colina in its Department of Management and Personnel, which has been defined from the needs that have been detected inside the company.

In the execution of this project reviewing and analysis of previous processes developed in the company have been taken into account, those previous works were related to each and all of the activities proper to the basic processes of Human Talent Management, this way identifying the failures and improvement aspects, implied in the course of the project, which has been conducted in four stages: updating of manuals and post profiles; implementation of selection and contract processes, development of job performance's management and planning

of development strategies oriented to the formation and capacitating of the personnel in the company.

Having as a result the approval from the Company's Management of the different stages of both the project and its implementation, and achieving by this way the definition of the project stages as the internal policies of the Company for the development of its own activities, this is, from personnel's selection and contract, to the formation and capacitating of them.

This way, the project has contributed with the human development as a determining agent for the organization's success.

Key Words: Jardines la Colina, Human Talent Management, Rank Manuals; Personnel selection, Performance's Management, formation and capacitating, management by competences.

JUSTIFICACIÓN

El campo de la administración de recursos humanos ha cambiado drásticamente en años recientes, lo que ha generado aumentar su importancia. “Ayer la compañía que tenía más acceso al capital o a la tecnología más reciente tenía la mayor ventaja competitiva. Hoy, las compañías que ofrecen productos de mayor calidad son los que van un paso adelante de la competencia. Pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que está en la organización.” (Wayne & Noe, 1997).

Desde esta perspectiva, se hace necesario contar una clave fundamental: el Talento Humano, quien se convierte en el eje articulador de todos los procesos básicos de la organización.

Por tal razón, es importante desarrollar en las organizaciones la gestión estratégica del talento humano, enfocada en diferentes áreas funcionales: planeación del personal, reclutamiento y selección, compensaciones, prestaciones y relaciones laborales, las cuales constituyen la fuente fundamental para el logro de sus principales objetivos, como: obtención de mayores beneficios sociales, el desarrollo de la organización y satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que la integran. (Zarragoitia, 2005)

Teniendo en cuenta lo anterior, Jardines la Colina, decidió apoyar el desarrollo de proyectos que apuntan a satisfacer sus necesidades, motivo por el

cual desde el departamento Administrativo y de Personal de la Empresa, se propone diseñar e implementar los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano, con el propósito de proporcionar el desarrollo humano y el crecimiento de la Institución.

El Proyecto ha sido definido en cuatro fases: revisión de los manuales y perfiles de cargo, consolidación del proceso de selección y contratación de personal, estructuración y aplicación del proceso de gestión del desempeño laboral y diseño de estrategias de desarrollo, formación y capacitación del talento humano.

La importancia de desarrollar las diferentes fases, radica en lograr, a partir de su implementación, un cambio decisivo en los procesos o actividades que adelanta la Organización, enfocándose primordialmente en el talento humano como actor indispensable para el desarrollo de la Institución.

OBJETIVOS

Objetivo General

Crear y desarrollar los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano en el Departamento Administrativo y de Personal de Jardines la Colina, con el propósito de propiciar el desarrollo humano y el crecimiento de la Institución.

Objetivos específicos

Actualizar los manuales de funciones y perfiles de cargo existentes en la empresa como requisito para la implementación de los procesos básicos de la gestión del talento humano.

Fortalecer el proceso de selección y contratación de personal, enmarcados tanto en las políticas de la Institución, como en las exigencias del mercado.

Diseñar el proceso de gestión del desempeño laboral con la evaluación y aprobación de la Alta Dirección, a fin de ser aplicado e institucionalizado en todo el personal de Jardines la Colina para el mejoramiento continuo de su rendimiento organizacional.

Planear estrategias de desarrollo orientadas hacia la formación y capacitación del personal de la Empresa, con base en las necesidades detectadas en la evaluación, teniendo como premisa las competencias Institucionales.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Jardines La Colina Ltda. fue fundada el 29 de marzo de 1971, pero inicia labores en 1972 bajo el nuevo concepto de la pre-necesidad, que significa que las familias adquirieran dichos lotes antes de necesitarlos, como una forma de previsión. A finales de la década se empezaron a ofrecer lotes triples e infantiles y panteones con bóvedas técnicamente construidas con el criterio que ha caracterizado al Parque Memorial.

En década de los ochenta, cuando la empresa se encontraba en proceso de expansión se dio inicio a la II Etapa del parque, proyecto que incluyó la construcción de una segunda capilla, inaugurada en 1996 con el nombre "La Resurrección".

Posteriormente, se desarrolló la III Etapa, un hermoso recorrido haciendo alusión al Vía Crucis, concebido para convertirse en el sitio de peregrinación de todos los bumangueses durante la celebración de la Semana Santa.

La demanda de servicios de cremación así como la de osarios y cenizarios hizo que en 1998 se instalara un horno crematorio para restos humanos.

Esta Empresa posee como estructura física, una sede Administrativa ubicada en la carrera 27 No 45-99 en el Barrio Sotomayor, y el "Parque Memorial" ubicado en la Calle 70 No 33-1139 en Lagos de Cacique.

Actualmente Jardines la Colina cuenta con un equipo de 122 colaboradores que ponen su fuerza laboral y voluntad de trabajo para proporcionar al parque la seguridad y belleza que garantiza a sus clientes o usuarios un excelente servicio funerario integral.

Coherente con sus valores institucionales tales como, la ética, respeto, actitud de servicio, responsabilidad, y trabajo en equipo, establece la siguiente misión: “somos una empresa fundada en 1971, que ofrece a la comunidad de la región un variado portafolio de servicios exequiales y complementarios acorde con la dinámica avanzada del sector, que nos permite brindar la mejor atención, apoyados en un grupo idóneo de personas con alto sentido humano y actitud de servicio, proporcionándoles la tranquilidad de un espacio digno y acogedor para sus seres queridos en su destino final. Mediante la consolidación de nuestro servicio buscamos permanecer en el mercado, obteniendo el crecimiento adecuado que redunde en beneficio de la organización y de la comunidad en general”.

De igual manera, la organización se orienta hacia el mercado, proyectándose a largo plazo rescatando su identidad, a través de la visión postulada así: “El parque Memorial Jardines la Colina conservará el liderazgo en el mercado regional y logrará expandir su presencia en el mercado Nacional, fortaleciendo la imagen como la mejor Organización prestadora de Servicios exequiales orientados hacia la excelencia.

En concordancia con la misión y visión se encuentra planteada la Política de Calidad y el objetivo general de la Empresa, en los siguientes términos: “ofrecer a la comunidad un innovador portafolio de productos y servicios exequiales, que cumpla las exigencias legales, las expectativas de nuestros clientes, garantizando la prestación de su servicio afable y oportuno; para lo cual contamos con personal competente, comprometido con los procesos de mejora continua de la organización y una exclusiva infraestructura que nos permita posicionarnos como líderes en el sector a nivel nacional”. De igual manera el objetivo se expresa como,” Mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado regional e incursionar a nivel nacional, mediante la innovación del portafolio de productos que nos permita fortalecer nuestras ventajas competitivas y minimizar nuestras debilidades a través de procesos de mejora continua en la prestación de nuestros servicios.

En cuanto a su estructura Organizacional, Jardines la Colina, se encuentra constituida en orden jerárquico por la Junta General de Socios, la Junta Directiva, Revisoría fiscal y la Gerencia, donde se desprenden las Direcciones y Jefaturas: Director Comercial (Planes Exequiales y Productos tradicionales), Director del Parque Memorial, Jefe de Crédito y Cartera, Jefe de Contabilidad, Jefe de Tesorería, Jefe de Sistemas, y Jefe Administrativo y de Personal. De dichas direcciones y Jefaturas, dependen las Asistentes, Secretarias, Capellán, Diacono, Auxiliares de servicios generales, Mensajero, Asesores de Servicio al cliente,

Asesores Comerciales, Cobradores y Operarios de servicios varios. (Ver Anexo No. 01)

Una vez descrita su estructura organizacional, es evidente que no existe un departamento establecido para la Gestión del Talento Humano, a pesar de esto la compañía a demostrado un interés por el bienestar tanto de sus empleados como de sus clientes, así como el brindar espacios para la implementación de distintos procesos organizacionales, los cuales se ejecutan en miras a que el desempeño de los funcionarios aumente y sean mas productivos para el beneficio de la Empresa. Es así como se plantea el proyecto “Diseño e implementación de los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano en el Departamento Administrativo y de Personal de Jardines la Colina, el cual busca, a través del rol del psicólogo, sentar las bases para la construcción del Departamento de Gestión del Talento Humano, así como apoyar las diferentes actividades concernientes al Departamento Administrativo y de Personal, relacionadas directamente en temas acordes con la Psicología Organizacional.

REFERENTE CONCEPTUAL

El desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes, en que los valores evoluciona rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Garzón (2005).

Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planteado de la organización, conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción; es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, es suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnica de la organización. Por lo tanto el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. Garzón (2005).

Su área de acción fundamental es, por tanto, aquella que tiene relación con el talento humano de la institución. La importancia que se le da al desarrollo

organización deriva de que el talento humano es el factor decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Como consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por la conducción de grupos de trabajo y desarrollo relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Por lo tanto, Ghiavenato (1996) citado por Garzón (2005), asegura que, toda organización actúa en determinado contexto, su existencia y supervivencia dependen de la manera como ésta se relaciona con el medio. De esta manera, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que cualquier organización trabaja.

En este sentido, French y Bell (1996), citado por Garzón (2005), comparten la idea de que, hoy en día, las organizaciones se enfrentan a múltiples amenazas. Amenazas como: la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad; los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente, el constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

En este ítem podemos afirmar que el desarrollo organizacional pretende la eficiencia organizacional, a través de una mejor relación trabajador-empresa, optimizar la calidad de vida del trabajador y lograr mayor rentabilidad.

Bajo esta dirección las personas constituyen el principal activo de la organización; puesto que, estas, pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para poder operar y alcanzar el éxito; en consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, así como las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir con los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones.

En este sentido, el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. Los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones; en este caso se denominan talento humano y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades; de aquí surge la necesidad de administrar el talento humano para obtener de estos el máximo rendimiento posible (Chiavenato, 2002).

De lo planteado se deduce la gran importancia que se debe dar hoy en día al aspecto humano, reconociendo que el desempeño excepcional en este entorno competitivo ha reconocido que la clave para el éxito está en lograr conectar en forma clara y directa sus propósitos y estrategias a sus procesos y a las actividades de las personas. El uso de competencias para mejorar y realzar el

desempeño de las personas tiene un efecto directo en el desempeño de la Organización.

De este punto de vista, la Gestión por Competencias profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Peggy, Ivana, Georgina y Yasna (n.d).

Por lo tanto las estrategias que se diseñan para mejorar el desempeño organizacional, deben tener en cuenta las interrelaciones y en el impacto que tendrán a nivel de la organización (estrategia, objetivo y cultura), el individuo (competencias, metas, motivación) y cargos (diseño, potencial de motivación).

Por tal razón es de vital importancia concebir y desarrollar en las organizaciones una gestión estratégica de su Talento Humano, la cual es definida como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, donde se incluyen varias actividades expuestas por Zarragoitia (2005), tales como:

El análisis y descripción de los puestos de trabajo, entendiéndose el análisis de puesto como el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, donde se investiga las actividades del trabajo y las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

En cuanto a la descripción de cargo, es aquel que se preocupa del contenido del cargo, lo que el empleado hace, como lo hace y porque lo hace.

La presencia de información relativa a los requisitos del cargo puede ayudar a proporcionar a cada Empleado una guía de desarrollo, a comprender mejor los deberes y las responsabilidades presentes o futuras de cada cargo, así como suministrar a los supervisores y a los empleados una base más objetiva para definir y resolver ciertos reclamos que pueden surgir en conexión con los deberes de los cargos. De igual manera los resultados del análisis de cargo pueden ser muy amplios, ya que se utiliza en casi todas las actividades de recursos humanos, como: planeación, el reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades y definición de programas de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo y métodos de trabajo.

En cuanto a *la planeación*, como actividad principal de Recursos Humanos, constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la Empresa, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados, influyendo en la demanda de los recursos humanos para establecer planes a corto

y a largo plazo, es decir, se calcula la disponibilidad del personal actual para satisfacer y llenar los vacantes que es posible que se presenten. Estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar el potencial de promoción. “El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo”. (William, Werther & Keith, 2000).

Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal y fundamental para el *proceso de selección y contratación del personal*, el cual tiene como finalidad dotar a la Organización de una fuerza de trabajo de acuerdo a las necesidades que garanticen un buen desempeño, para llevar a cabo este proceso de selección de personal, es necesario cumplir con las diferentes etapas que lo integran. Anorena (1996) citado por Janne (2005). Tales como:

Reclutamiento del personal, es un conjunto de actividades encaminadas a atraer candidatos potencialmente calificados y competentes, capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la Organización, donde la eficacia esta en atraer a la cantidad necesaria de candidatos con el perfil requerido para el cargo vacante, de tal manera que sean suficientes para la realización del proceso de selección.

Una vez recolectado las hojas de vida por las diferentes fuentes, se comparan y se escogen la persona indicada para desempeñarse en el cargo vacante, confrontación entre los requisitos de cargo (lo que debe cumplir el

aspirante al cargo) y la hoja de vida del candidato (el perfil y las características del candidato), siempre teniendo como objetivo contribuir a la eficiencia de la Organización.

Al finalizar el proceso de preselección se le debe proporcionar al candidato toda la información sobre que pasará después de la entrevista, como todas las acciones futuras (posibles evaluaciones, procesos de evaluación) y como será contactado al candidato para darle el resultado del proceso.

Entre estas acciones, está el *proceso de evaluación*, el cual es llevado a cabo una vez terminado el proceso de preselección, implicando en este proceso la aplicación de las diferentes pruebas, como herramientas que buscan medir algunos factores de gran importancia a la hora de seleccionar un candidato, estos factores pueden ser de conocimiento, personalidad, de destrezas o habilidades. (Serrano, 2005).

Otros de los aspectos a tener en cuenta para el proceso de Evaluación es la Verificación de Antecedentes o Referencias personales, donde es corroborada la información suministrado por el candidato al cargo, esto con el fin de tener seguridad y respaldo para la toma de decisiones, sin embargo para tener mayor soporte y credibilidad acerca de la información de los candidatos, se utiliza las visitas domiciliarias, donde se conoce la composición del núcleo familiar, nivel socioeconómico del individuo, distribución de espacios sociales, análisis del

entorno familiar y social, conducta personal y familiar, aspectos relevantes a evaluar ya que impactan directamente sobre la cultura organizacional.

Posteriormente se realiza la decisión acerca del candidato elegido, basándose en notas y registros tomados durante las entrevistas, las pruebas aplicadas, las referencias y toda la información recopilada a lo largo del proceso. Durante esta fase se califican los aspectos claves de las personas. Es el paso más importante, pues es en el que se elige finalmente quien ocupará el cargo vacante, esta persona será la que cuente con las mayores cualidades globales y aptitudes según los requerimientos del cargo. En esta etapa se comunica la decisión tomada al personal involucrado en el proceso, con el fin de continuar con el mismo, es decir si es aceptado deberá continuar con el proceso de contratación, donde se procede a legalizar la relación laboral con el nuevo empleado de la Empresa, fijando aspectos como salarios, beneficios, fecha de iniciación, tipo de contrato, vinculación a los sistemas de seguridad social y caja de compensación familiar.

Otra de las actividades de Talento Humano, es el proceso de Gestión del Desempeño, el cual tiene como base los manuales y perfiles de cargos definidos para la Organización.

La Gestión del Desempeño, es definida según Janne, (2005) como un proceso o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir junto con una dirección del personal que

incrementando las posibilidades de que se puedan lograr los resultados esperados. Es la herramienta que permite alinear las estrategias y objetivos de la organización con los resultados y competencias que se esperan de cada empleado, teniendo como objetivo contribuir a la gestión del talento humano, mediante la adecuada planeación, seguimiento y evaluación de sus resultados y competencias.

El proceso de gestión del desempeño es un ciclo integrado de *planificación* que incluye la definición de las responsabilidades del puesto, el establecimiento de las expectativas de desempeño, la determinación al inicio del período de los objetivos y metas. Además involucra una estrategia de *asesoramiento* sobre el desempeño (supervisión y acompañamiento – coaching – retroalimentación y desarrollo personal) y una *revisión del desempeño* (evaluación formal de desempeño al final del periodo), realizado conjuntamente con los superiores y los empleados, con objeto de supervisar y mejorar el desempeño individual y obtener información para los demás procesos de gestión humana. Janne (2005)

Este autor define los pasos que garantizan un eficaz proceso de gestión de desempeño, tales como:

Clarificar: Determinar con claridad la razón por la que se desea implementar el proceso ¿Qué resultados se esperan de la puesta en marcha del proceso en la Empresa?

Diseñar: Estructurar un proceso que se adapte a las finalidades establecidas en la etapa de clarificación.

Entrenar: Proporciona una adecuada formación a todo el personal que intervenga en el proceso. Esta fase tiene dos objetivos: desarrollar las capacidades y conocimientos apropiados para el proceso de gestión del desempeño y generar el compromiso de los directivos con el proceso.

Acuerdo: se define, aclaran, amplían, informan y precisan, el cumplimiento de los objetivos de trabajo por parte del Jefe junto con sus colaboradores.

Actuación: cada colaborador se desempeña en su cargo y eventualmente realiza reuniones periódicas con su jefe para monitorear el avance de su trabajo.

Evaluación: en esta etapa, con la ayuda del formato, se compara los resultados obtenidos frente a los objetivos establecidos y se concluye.

Seguimiento: Examinara continuamente el impacto del proceso, pues es una función de aprendizaje continuo.

La Gestión de Desempeño se suele realizar usando método formal y predeterminado, los cuales se clarifican de acuerdo con aquello que mide: características, conductas o resultados. Según Alles (2006).

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

Es importante saber que la Gestión del Desempeño, se hace por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecer la posibilidad de que el Jefe y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación (áreas de mejora), y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido. La evaluación puede ayudar a administrar mejor el desempeño de la organización y a mejorarlo.

Cada uno de estos aspectos, se determinan a partir de los resultados arrojados por la Gestión de Desempeño, especialmente el detectar áreas de mejora para posibles planes de formación y capacitación, teniendo en cuenta que la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto, donde sus beneficios pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras

responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independiente de las actuales (William, Werther & Keith, 2000).

De igual manera, las áreas de mejora se determinan a partir de las necesidades individuales que pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo lo señalará. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve, así como los supervisores que están en contacto diario con sus empleados y, por tanto, constituye otra fuente de información.

La capacitación por tanto es un proceso continuo en las Organizaciones, la cual refuerza el potencial humano para el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es transformando su cultura, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas como relaciones entre las personas, el concepto de hombre organizacional, el clima organizacional y la estructura; además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenecía, de ser efectivamente miembros de la organización. Garzón (2005).

Por lo tanto, al ser diseñados e implementados los procesos básicos en las Organizaciones, descritos anteriormente, proporcionan los cimientos necesarios para aumentar la eficacia y la salud de los trabajadores, asegurando su supervivencia y desarrollo humano e institucional.

Metodología

El presente proyecto esta definido en cuatro etapas, cuya metodología se describe a continuación, haciendo una descripción detallada de la población de intervención, así como los instrumentos utilizados para el desarrollo del mismo y el procedimiento llevado a cabo para la ejecución de las fases; teniendo en cuenta que fueron avaluadas por el comité integrado por Gerencia y Jefaturas.

Población: Empleados de Jardines La Colina, de las diferencias dependencias de la Empresa, contratados directamente.

Participantes: Para el desarrollo del presente proyecto, dependiendo de la ejecución de cada etapa, se trabajó con las diferentes áreas de la Empresa, cuyos empleados están contratos directamente por la Institución, para un total de 118 empleados conformado por treinta (30) cargos, distribuidos de la siguiente manera:

Once (11) cargos a nivel Directivo como: la Gerencia, los Jefes de Departamento (Administrativo y de Personal, Crédito y Cartera, Contabilidad, Tesorería, Sistemas, Dirección comercial de tradicionales, Dirección comercial de Planes exequiales, Dirección del Parque Memorial y Jefe de Plazoleta).

Doce (12) Cargos a nivel Administrativo como: Analista Financiera y de Ventas, Auxiliares de Oficina, Auxiliar de compras y proveedores, Auxiliar de registro y

control, Asistentes, Cobradores, Atención al Cliente, Secretarias, Capellán, Mensajero, Servicios Generales y Soporte de Sistemas.

Siete (7) cargos a nivel Operativo como: Operarios de Mantenimiento, Operarios de inhumación, Operarios de Exhumación, Operarios de Cremación, Almacenista, Renovador y Asesores Comerciales

Instrumentos: Como soporte para el desarrollo de las diferentes fases, se tuvo en cuenta los documentos que soportan las actividades desarrolladas anteriormente por la Institución, como formatos de los manuales y perfiles de cargo, matrices metodológicas para las competencias institucionales y específicas, y la estructura de la evaluación de desempeño implementada en el año 2002. De igual manera se utilizó la entrevista no estructurada, como método de descripción y análisis de cargo, así como el Organigrama de la Empresa.

Procedimiento: el presente proyecto se realizó a través del desarrollo de cuatro fases.

Fase I. Renovación de los manuales y perfiles de cargo.

Los manuales y perfiles de cargo de Jardines la Colina, se describieron teniendo en cuenta una planeación donde se determinaron los cargos a describir bajo la estructura organizacional, relacionando cada cargo con su superior, con sus subordinados y con sus colaterales, (posicionamiento respectivo de los

cargos). Se utilizó la entrevista, como método de análisis mas adecuado para la recolección de información, dirigida a los diferentes Jefes de departamento, con el fin de corroborar la información existente de los manuales y perfiles de cargo de cada uno de los colaboradores. Se identificaron las necesidades actuales que demandan los puestos de trabajo y los intereses como Jefes inmediatos sobre las características obligatorias para cada cargo, definiendo de esta manera los aspectos más importantes o notables del comportamiento del trabajador con respecto al puesto de trabajo.

Fase II. Consolidación del Proceso de Selección y Contratación.

Una vez actualizado los manuales y perfiles de cargo existente en Jardines la Colina, se llevo a cabo el proceso de selección y contratación del personal, el cual incide directamente en el éxito que pueda tener la Organización.

Por lo tanto, para consolidar el proceso de Selección y Contratación del personal, se tomo como referencia aquellas actividades, documentos y procedimientos que fueron desarrollados por la Institución y los cuales soportaban la escogencia de las personas, siendo estos revisados, estructurados y complementados con otras actividades. Se conto con el apoyo de las diferentes Jefaturas de la Organización, y con el soporte de los manuales y perfiles de cargo, para fortalecer el proceso y orientarlo hacia el Modelo de Gestión por Competencias.

Fase III: Estructuración y aplicación del Proceso de Gestión del Desempeño

Laboral

Para el desarrollo del proceso de la gestión del desempeño laboral, se tuvo en cuenta aspectos del proceso implementado por la Institución en el año 2002, identificando las falencias y características que no permitieron el adecuado desarrollo y aceptación por el personal de la Organización. Bajo esta premisa se diseñó el proceso de Gestión del desempeño, basado en el método de administración por objetivos, donde se requiere que el grupo de trabajo establezca metas mensurables específicas de su labor, las cuales son discutidas en forma periódica para mirar el avance hacia la consecución de las metas; brindando por el Jefe inmediato retroalimentación en forma periódica. Este método de Gestión del desempeño puede definirse como un ciclo integrado de planificación que incluye la definición de las metas y objetivos del periodo, involucrando además una estrategia de asesoramiento sobre el desempeño (supervisión, acompañamiento, retroalimentación y desarrollo personal) y una revisión (evaluación formal de desempeño al final del periodo) realizando conjuntamente con los supervisores y los empleados.

Fase IV: Organización de estrategias de desarrollo, formación y capacitación del talento humano.

Para llevar a cabo la definición de acciones orientadas al desarrollo y formación de los funcionarios de Jardines la Colina, se tuvo en cuenta la información recopilada a través de siguientes fuentes:

Necesidades detectadas a partir de los problemas actuales de la Organización y de los desafíos que se deben enfrentar a diario, los cuales han sido determinados por el departamento de personal, por los diferentes Jefes de departamento y por los resultados arrojados a lo largo del proceso de la Gestión del Desempeño. Posteriormente se definió, a partir de esto, necesidades específicas de cargos y áreas particulares, así como aquellas necesidades a nivel general. Dichas necesidades estuvieron relacionadas, especialmente, con las competencias institucionales, (orientación al servicio al cliente, compromiso con la Organización, Trabajo en equipo y adaptación al cambio); necesarias e indispensables para todos los trabajadores de la Institución, ya que están sujetas a los intereses y necesidades de la misma, respondiendo de manera adecuada y oportuna a los servicios ofrecidos, así como también a las exigencias y demandas del mercado.

Resultados

Los siguientes resultados se definen teniendo en cuenta el orden de las fases que componen el proyecto y el desarrollo de las mismas, bajo las dos modalidades de intervención que le conciernen al proyecto, el diseño y la implementación de cada fase.

Fase I. Renovación de los manuales y perfiles de cargo.

Diseño de la fase

Mediante la revisión de los manuales y perfiles de cargo existentes en Jardines la Colina, junto con el apoyo de los Jefes de departamento y Gerencia, se logró actualizar la información concerniente a cada cargo, teniendo en cuenta las funciones actualmente desempeñadas por el empleado, demandadas por el puesto de trabajo. Teniendo en cuenta los aspectos necesarios para su ejecución, como: la educación, la experiencia, las funciones específicas y las responsabilidades, acorde con las exigencias de la Organización.

Por otro lado se determinó el nivel de competencias Institucionales y específicas idóneas para cada cargo, información que fue recopilada en un esquema diseñado, que define todos los aspectos del cargo. (Ver Anexo No.2)

Los cargos que fueron actualizados, corresponden a 30 cargos existentes en la Institución, de la siguiente manera: 16 cargos en el área Administrativa

equivalente al 53% de la población, los cuales corresponden a los Jefes de departamento (Jefe Administrativo, Cartera, Contabilidad y Sistemas) asistentes (asistente de personal y de contabilidad), auxiliares (auxiliar de cartera, servicios generales y registro y control), cobradores, mensajeros, asesoras de servicio al cliente y soporte operativo de sistemas. En el área de Comercial fueron actualizados 6 cargos, equivalente a 20% de la población, (Directores comerciales, Asesoras comerciales, renovador, secretaria, asistente de dirección comercial y analista de ventas). De igual manera en el área del parque, fueron renovados 8 cargos, equivalente a 27% del total de la población, correspondientes al Director del parque, asistente de Dirección, secretaria de parque, operarios (mecánica, ornamentación y oficios varios) almacenista y auxiliar de servicios varios.

Como producto de dicha actualización de los perfiles y manuales de cargo, se logro identificar algunas funciones que no estaban descritas en el manual de cargo y que por ende, por la falta de conocimiento tanto del Jefe inmediato como del trabajador, no se estaban ejecutando, así como aquellas funciones que no coincidían con el puesto de trabajo.

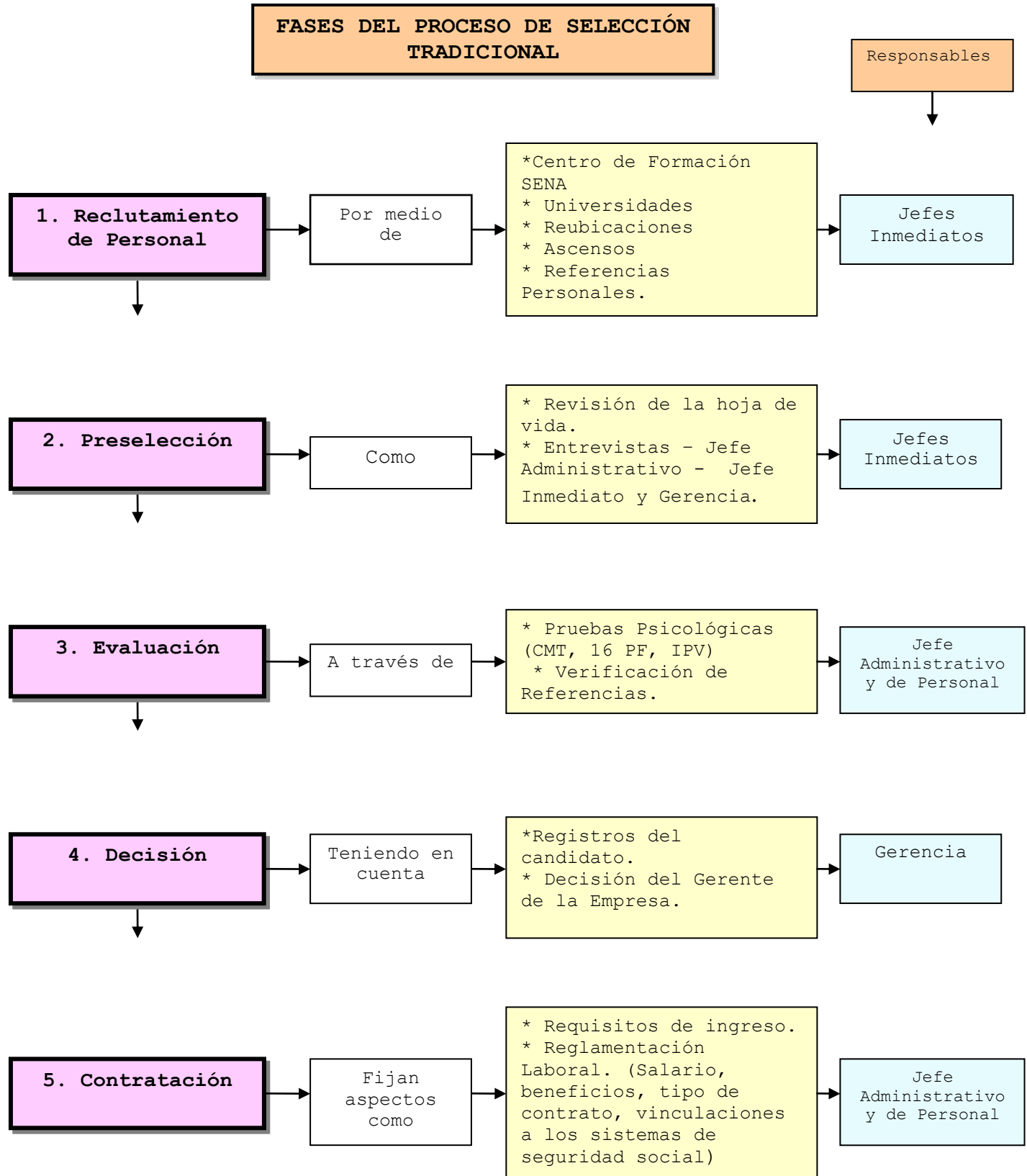
A partir de lo anterior, se renovaron los manuales y perfiles de cargo existentes en Jardines la Colina. Los cuales sin duda favorecen el manejo oportuno de los sistemas o procesos de la gestión del talento humano para la consecución de los objetivos Institucionales.

Fase II: Consolidación del proceso de selección y contratación.

Durante esta fase del proyecto se logró rediseñar e implementar el nuevo proceso de selección y contratación en Jardines la Colina, bajo la aprobación de Gerencia, una vez fueron definidas las actividades relacionadas con cada etapa del proceso.

Durante la etapa de *diseño*, se tuvo en cuenta el proceso de selección tradicional, llevada a cabo por la Organización en años atrás, la cual estaba conformada por diferentes fases o etapas, descritas bajo la siguiente estructura:

Figura 1. Fase del Proceso de Selección, Modelo Anterior.



El siguiente esquema demuestra el modelo Tradicional del Proceso de Selección y Contratación con el que contaba Jardines la Colina desde años atrás, el cual estaba distribuido implícitamente en cinco (5) etapas, (reclutamiento de personal, preselección, evaluación, decisión y contratación) dando respuesta a las necesidades que se presentaban en la compañía en cuanto al personal requerido.

Para tal fin, una vez reclutado el personal por medio de las diferentes fuentes, (Universidades, Centros de Formación y referidos), el candidato pasaba por varios filtros como: la entrevistas con el Jefe Inmediato, Jefe Administrativo y Gerencia, así como las pruebas psicotécnicas (16 PF, CMT, IPV), arrojando de ellas predicciones basadas en inferencias realizadas con factores de personalidad y aptitudes, decidiendo a raíz de esto si se contrataba o no al aspirante; elección principalmente por parte del Gerente. Dicha de esta manera el candidato se contrataba basado en perfiles ideales, en suposiciones, sin demostración alguna de sus habilidades o conocimientos, sin determinar o identificar sus competencias, es decir, no existía un impacto directo en los resultados que se deseaban alcanzar.

En términos generales durante este proceso, se contrataba a los empleados sin casi ningún filtro, con la convicción que había muchas personas esperando a ser llamadas, sin tener en cuenta los costos involucrados en todo el proceso de selección, como el tiempo que las personas disponían para el proceso, el entrenamiento, la inducción y la capacitación; así como otros no tan visibles, como las pérdidas ocasionadas por los errores o malas decisiones tomadas por

personas con criterio o sin el perfil requerido para asumir la responsabilidad asignada demandada por el cargo.

A partir de la descripción anterior, se hace necesario identificar claramente los aspectos de mejora que son relevantes en cada una de las etapas del proceso de selección tradicional llevado a cabo por Jardines la Colina, descritas de la siguiente manera:

Falta de Planeación: No se definen objetivos durante el proceso para la toma de decisiones, las cuales deben estar orientadas a facilitar la consecución de las personas requeridas por la Empresa, de igual forma no se actualizan los perfiles de cargo, para ser más fácil el proceso de selección.

Reclutamiento: los procedimientos utilizados para atraer a los candidatos como las fuentes o estrategias de reclutamiento son escasos, lo que indica contar con un grupo pequeño de candidatos para una adecuada selección, reduciendo de esta manera, la posibilidad de encontrar a la persona adecuada, que cumpla con los requisitos exigidos por el puesto.

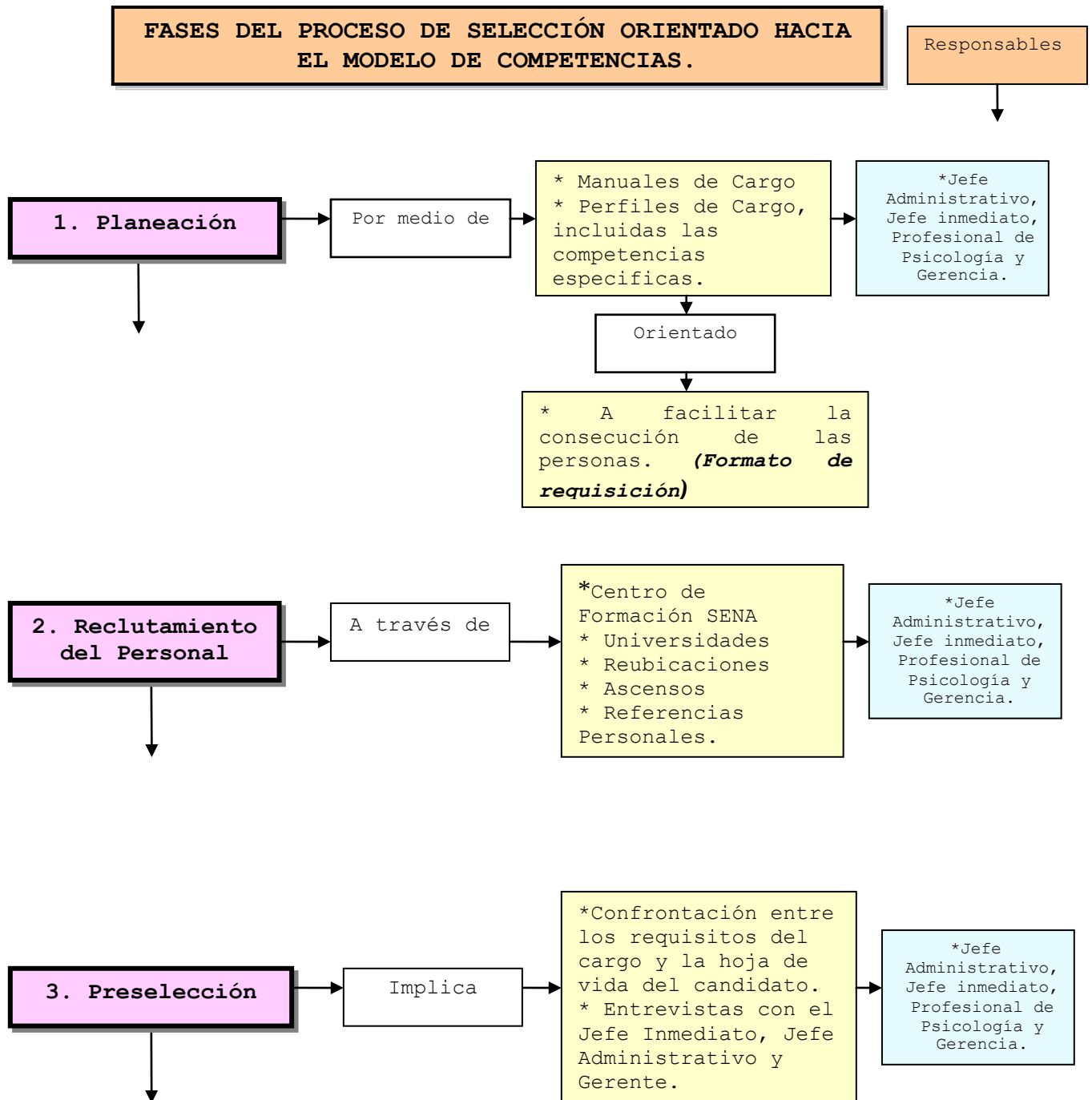
Preselección: Pocos criterios objetivos para la escogencia de los candidatos, sin una revisión previa de la hoja de vida y la confrontación de la misma con la entrevista, como medio para indagar aspectos importantes del candidato, así como los conocimientos que estos tengan acerca de la Empresa.

Evaluación: se obtiene información del candidato especialmente a partir de las pruebas psicotécnicas, de las cuales se logran predicciones fundamentadas por aspectos de personalidad, dejando a un lado las pruebas conductuales que ponen de manifiesto las competencias, las capacidades y habilidades del candidato para el desempeño de las futuras funciones; de igual manera se desconoce las visitas domiciliarias, como herramientas que proporcionar información detallada del candidato; durante esta etapa no se utiliza formatos que soporten la información recopilada de las diferentes fuentes utilizadas durante el proceso.

Decisión: no existe coherencia en las personas involucradas en el proceso y aquella que toman la decisión de contratar al empleado, ya que generalmente la decisión es tomada por parte de una sola persona, la cual tuvo poca interacción en el proceso de selección.

A partir de lo anterior, retomando dicha metodología, se complemento el proceso de selección y contratación del personal con diferentes actividades e implementación de formatos, como documentación y soporte de los pasos del proceso, permitiendo de esta manera, la consolidación y el fortalecimiento del mismo, estructurado paso por paso, de la siguiente manera:

Figura 2. Fase del Proceso de Selección orientado hacia el Modelo de Competencias



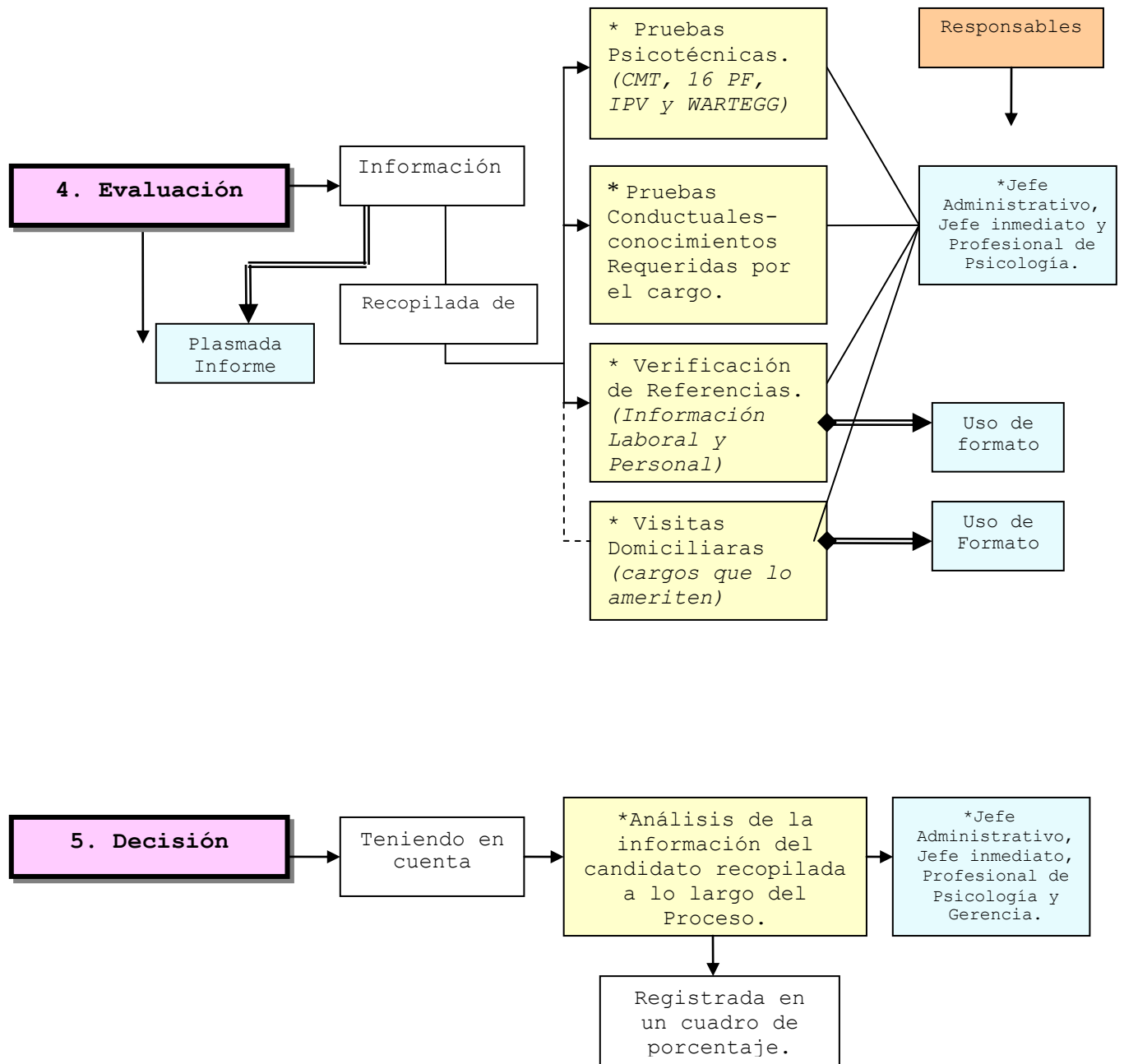
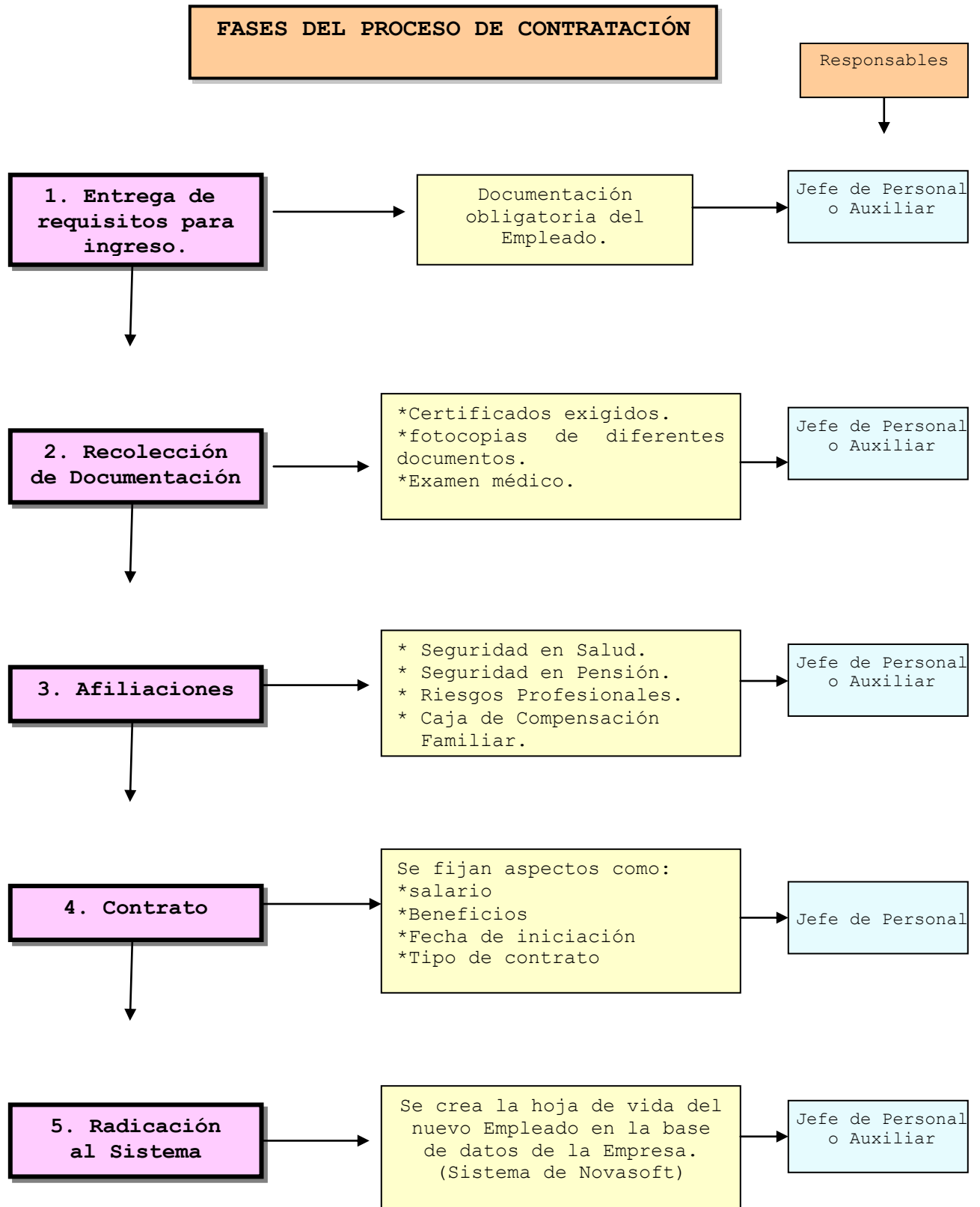


Figura 3. Fases del Proceso de Contratación



Actualmente se reemplazo el modelo tradicional de Selección y Contratación de personal por el modelo orientado hacia las Competencias, reconociendo que el uso de competencias mejora y optimiza el desempeño de las personas.

Por lo tanto al implementar el proceso de selección orientado hacia el modelo de Competencias, responde al logro de los objetivos Organizacionales, que cumplen un papel estratégico donde el factor competitivo principal es el conocimiento de su gente, Serrano (2005).

Durante este proceso de selección, se identifican diferentes ventajas en todas sus etapas; como:

Planeación: se desarrolla una planeación estratégica que tiene en cuenta el talento humano con el que cuenta la Organización para ejecutar exitosamente los planes de acción y el tipo de procesos de desarrollo que se deben implementar para aprovechar el potencial de los empleados y proyectarlos para lograr la visión definida por la Empresa, así como vincular personas con potencial, motivadas, dispuestas y comprometidas con la Organización.

Reclutamiento: durante esta fase, se utilizan diferentes fuentes y estrategias de información mediante la cual se divulgan los requerimientos de la Empresa y el personal que se desea contratar, con el fin de atraer a un grupo numeroso de candidatos para poder hacer una adecuada selección, ya que entre más candidatos, mas posibilidad existe de encontrar al que se desea.

Preselección: se hace un estudio de la Hoja de Vida de los candidatos, con el fin de citar a entrevista a los que cumplen con los criterios definidos o más se acercan a ellos para disminuir costos y agilizar el proceso, esta entrevista de preselección tiene como objetivo ampliar la información del candidato para determinar si cumple con los requisitos que solo se pueden detectar mediante el conocimiento de la persona y la forma como interactúa, centrando en el análisis de la experiencia, expectativas y motivaciones del candidato, así como la información que este tenga acerca de la Empresa. Esta etapa del proceso es crucial para identificar si el candidato cumple con los requisitos del cargo y si tiene interés de continuar con el proceso de selección.

Evaluación: Se obtiene información detallada del candidato a partir de diferentes fuentes como; las entrevistas, las referencias laborales y personales, visitas domiciliarias, pruebas psicotécnicas y pruebas conductuales, diseñadas para cargos medios, (Ver Anexo No.3), como requisitos del proceso, las cuales permiten evaluar objetivamente al candidato, especialmente las pruebas conductuales que miden las capacidades, conocimientos y habilidades que son adquiridas por la formación o experiencia del candidato, logrando de esta manera determinar su nivel de competencias para alcanzar un desempeño superior en el cargo a ocupar; durante esta fase se hace uso de formatos, que soportan la información recopilado durante el proceso. (Ver Anexo No.4)

Decisión: existe una coherencia entre las personas que intervienen durante todo el proceso de selección y las que toman la decisión de contratar al empleado, es decir, es una decisión conjunta, donde se analiza toda la información obtenida del candidato a lo largo del proceso, definiendo cual cumplen en mayor medida con el perfil definido y las expectativas e intereses de la Empresa.

Una vez superadas las etapas anteriores, se da continuidad al proceso de contratación, donde se fijan aspectos como: salarios, beneficios, fecha de iniciación, tipo de contrato, así como el dejar claro las funciones que se deben realizar y la vinculación a los sistemas de seguridad social (salud, pensiones y riesgos profesionales), siendo el responsable de este proceso el Jefe Administrativo y de Personal o su Auxiliar.

A partir de lo anterior y con el fin de tener una visión más clara y precisa de los modelos de selección y contratación, es necesario hacer un paralelo donde a grandes rasgos se identifica los puntos clave, los rasgos comparativos y el avance de un modelo a otro.

Cuadro 1. Paralelo de los Modelos del Proceso de Selección

PARALELO DE LOS MODELOS DEL PROCESOS DE SELECCIÓN.

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE COMPETENCIAS
Planeación: Estimación de las demandas presentes en la Organización, permitiendo llenar las vacantes que existen en el momento. Reclutamiento: atrae pocos candidatos para el proceso de selección, a partir de diferentes fuentes. Preselección: Escogencia de candidatos que cumple con los requisitos mínimos para ocupar el cargo vacante, identificando características relevantes afines con los exigencias del puesto de trabajo.	Planeación: Define objetivos que se desean lograr y la forma como se van a llevar a cabo, tomando decisiones orientadas a facilitar la consecución de las personas con mayores probabilidades de desempeñarse exitosamente, con el fin de ejecutar los planes de acción y el tipo de procesos de desarrollo que deben implementar aprovechando el potencial de los empleados, proyectado hacia el logro de la visión de la Institución. Reclutamiento: Por medio de diferentes fuentes confiables, se atrae un gran número de candidatos potencialmente calificados y competentes, capaces de ocupar los cargos dentro de la Organización. Preselección: Consiste en la escogencia de los candidatos que cumplen con los criterios, objetivos o requisitos básicos para el desempeño del cargo, confrontando la hoja de vida de los candidatos con los perfiles de cargo. Evaluación: Obtiene información detallada sobre el candidato bajo el cumplimiento de los requisitos a lo largo del proceso, como las entrevista, pruebas psicotécnicas, pruebas conductuales,

Evaluación: Conocer al candidato por medio de diferentes filtros como las entrevistas, las pruebas psicotécnicas y las referencias laborales, deduciendo de ello predicciones en sus comportamientos, enfocados directamente en los factores de personalidad arrojado por las pruebas. Decisión: Basado en los resultados arrojados por la información recolectada de la etapa de evaluación, especialmente de las pruebas psicotécnicas, referencias y recomendaciones.	verificación de referencias y en los casos que se requiera, visitas domiciliarias, durante este etapa las predicciones que se hagan del candidato son basadas en observaciones de comportamiento obtenidas durante el proceso, enfocadas en perfiles asociados con resultados exitosos. Decisión: Una vez el candidato ha pasado por diferentes filtros se analizar la información obtenida durante todo el proceso, definiendo cuál o cuáles candidatos cumplen en mayor medida con el perfil definido y las expectativas de la Organización.
--	---

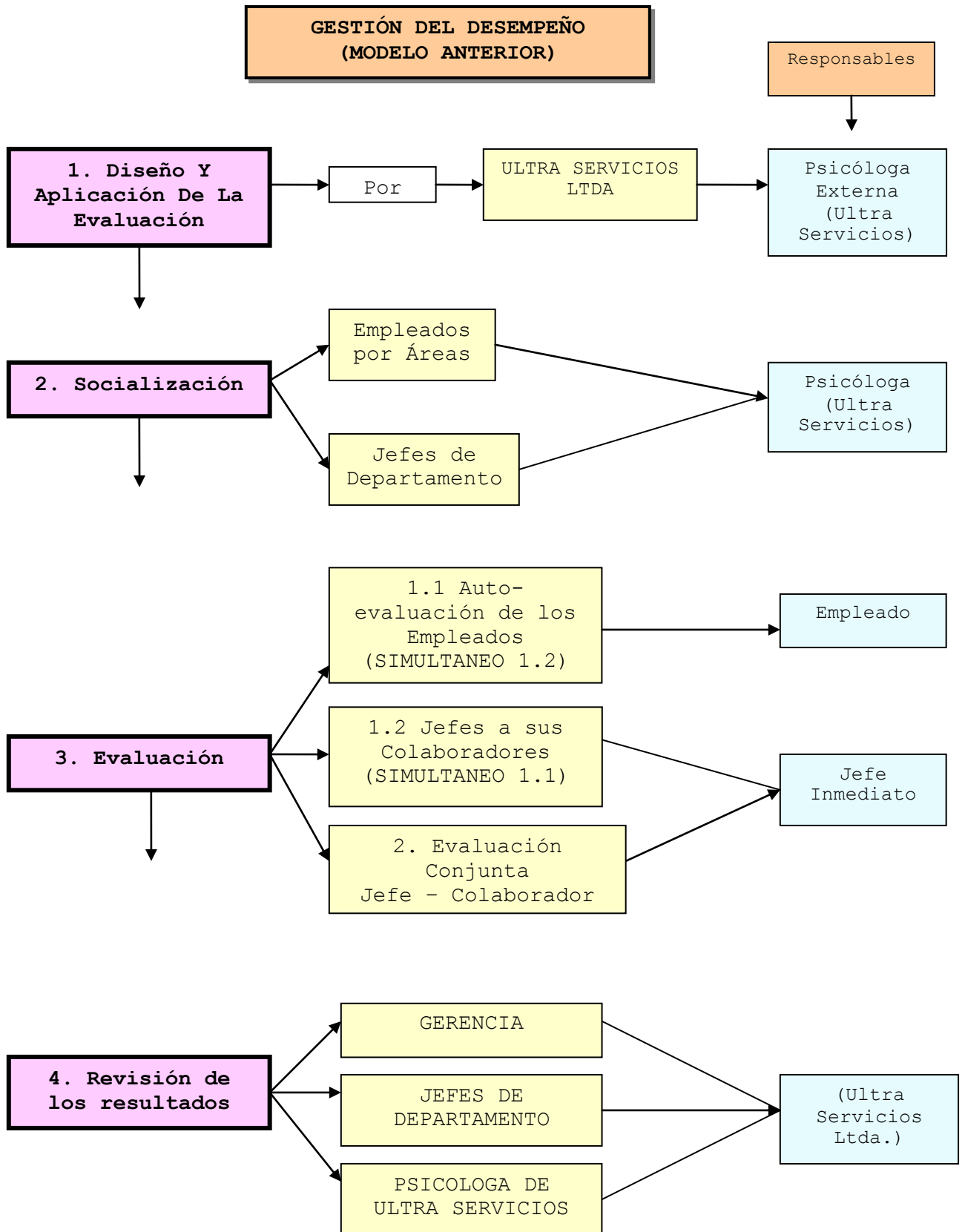
Una vez diseñado el proceso de selección, se llevaron a cabo diferentes procesos en la Institución bajo este modelo, teniendo como resultado la contratación de 13 personas, distribuidas de la siguiente manera: 6 asesoras, para la parte de ventas, 1 auxiliar súper numeraria, 1 asesora de servicio al cliente, 1 secretaria de plazoleta, 1 florista, 1 auxiliar de cafetería para plazoleta, 1 viverista, y 1 vigilante.

Logrando determinar, en términos generales, bajo el nuevo proceso de selección, se permite tener un mayor margen de acierto en la escogencia del personal necesario para la Organización.

Fase III: Estructuración del proceso de Gestión del desempeño.

Para estructurar el proceso de Gestión del desempeño en la Organización, fue necesario recopilar información concerniente al proceso implementado en la Empresa en años atrás, identificando las diferentes etapas y aspectos por mejorar, especificadas en la figura 4.

Figura 4. Gestión del Desempeño, Modelo Anterior.



El modelo que se utilizó para la Gestión del Desempeño, por Jardines la Colina durante el año 2002, fue elaborado por ULTRA SERVICIOS LTDA, el cual tuvo como finalidad determinar si el empleado estaba cumpliendo a cabalidad con el trabajo y realizando satisfactoriamente las funciones que el cargo le exigía.

Para tal fin fue utilizado un cuestionario que presentaba una serie de ítems o aspectos básicos para todos los empleados y unos rasgos que sólo se medían en las personas que tenían trabajadores a su cargo, como Directores y Jefes de Departamento, dicho formato se socializó con todos los trabajadores de la Organización, previamente a ser utilizado para evaluar al Empleado, evaluación que fue contestada por el mismo evaluado, por su Jefe Inmediato y por el Jefe con su subordinado.

Una vez aplicado el cuestionario, la Gerencia, los Jefes y la Psicóloga de ULTRA SERVICIOS LTDA, se reunieron para mirar las dificultades que se presentaron en la aplicación del cuestionario, dificultades presentes en cuanto a la estructura del formato, la receptividad de parte de los trabajadores e imposibilidad de conciliación.

De manera general el modelo de Gestión del Desempeño aplicado durante ese año (2002), fue un modelo basado especialmente en competencias que se ajustaban a casos particulares, no aplicable a todos los cargos evaluados, con aspectos ambiguos para ser calificados, sin tener en cuenta las funciones específicas de cada cargo, es decir las personas no fueron medidas de una forma objetiva de acuerdo a sus conductas exigidas por el puesto de trabajo, viéndose

involucrado sentimientos, gustos, preferencias y empatía hacia los trabajadores, sin una retroalimentación ni acompañamiento en áreas que requerían mejora para el desempeño.

Una vez realizada la Gestión del Desempeño, se detectaron falencias, las cuales no permitieron el adecuado desarrollo del proceso, entre las falencias se encontraron diferentes aspectos como:

Diseño del formato: elaborado por una psicóloga extra a la Empresa, la cual poco conocía acerca de las funciones de los Empleados, elaborando el formato de manera general para todos los integrantes de la Empresa.

Aplicación de la Evaluación: No se anotaron observaciones, sugerencias ni conclusiones, así como tampoco las falencias encontradas que interrumpían el buen desempeño del trabajador, las cuales servían como base para posibles planes de capacitación.

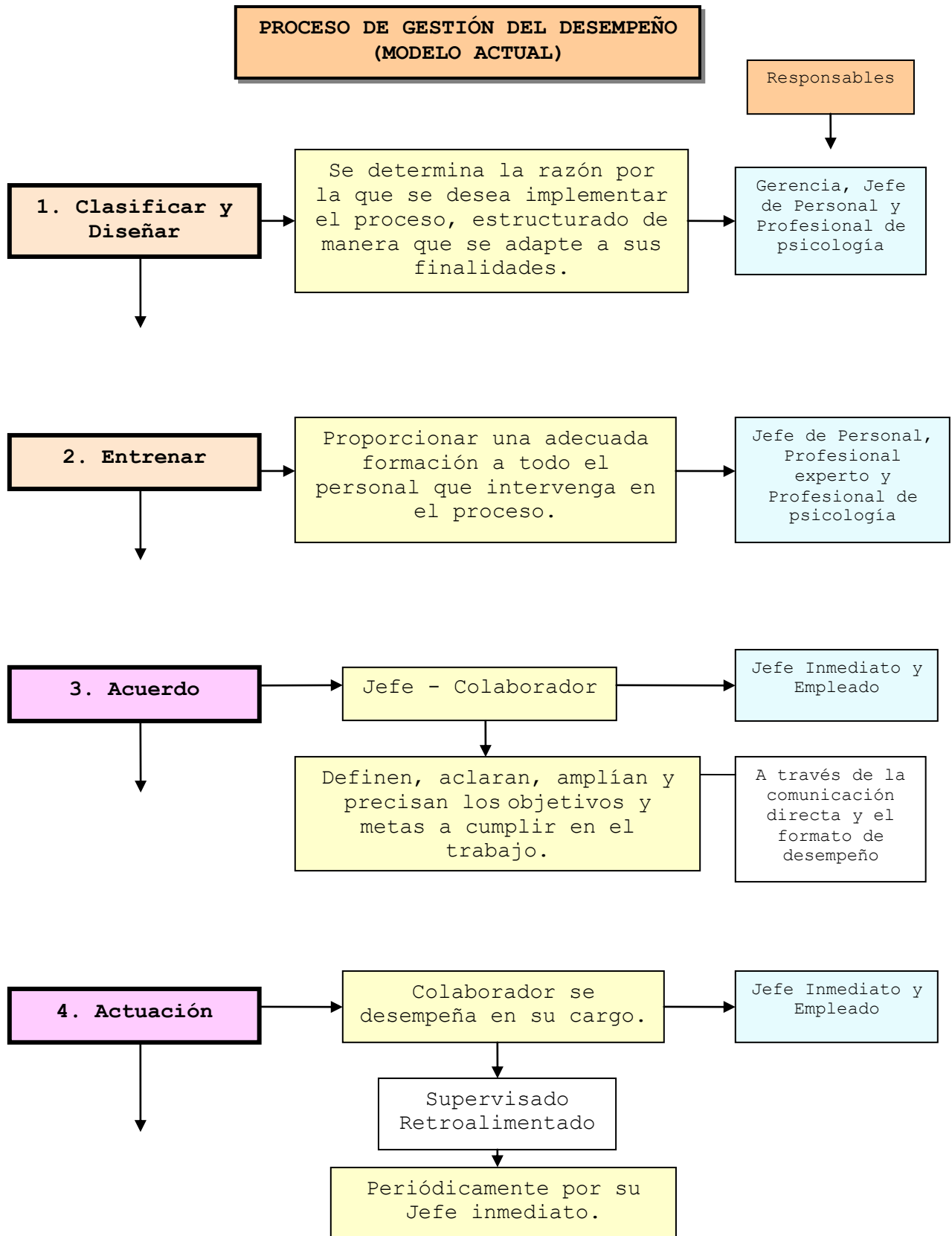
Resultado de la Evaluación: Se presentaron inconvenientes en el manejo del formato, ya que no hubo aceptación en los puntajes establecidos por el Jefe a su Colaborar, generando rechazo por el proceso.

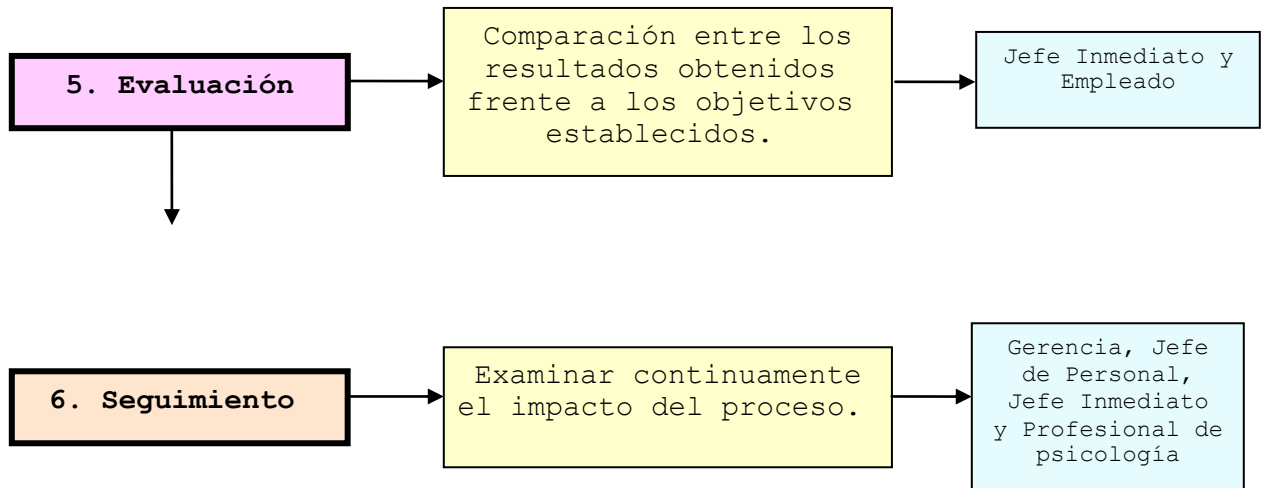
Sintéticamente la Gestión del Desempeño aplicada en Jardines la Colina, no dio cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente, razón que dispersó y

generó expectativas negativas frente a la misma, sin lograrse implementar periódicamente en la Organización.

Partiendo de lo anterior, se estructura el nuevo modelo de Gestión del Desempeño en Jardines la Colina, basado en el manual de funciones de cada Empleado, evitando los errores cometidos en el proceso anterior, con el fin de responder a las necesidades y expectativas de la Organización. Estructurado de la siguiente manera:

Figura 5. Proceso de Gestión del Desempeño, Modelo Actual.





Si bien es cierto, la gestión del desempeño es un proceso para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir, junto con una dirección del personal que incremente las posibilidades de lograr los resultados esperados. (Janne, 2005)

Dicho de esta manera, para contribuir al logro de los objetivos de la Organización se diseñó la Gestión del Desempeño, (Ver Anexo No 5). la cual apunta a detectar áreas de mejora y formular compromisos para lograrlo, mediante el diseño de planes de capacitación y desarrollo individual, basado en los resultados que el Empleado alcanzó y las competencias que demostró durante el periodo de actuación correspondiente a un año, dichos resultados son medidos a partir de las reglas y expectativas acordadas por las dos partes (Jefe – Subalterno) como etapa inicial del proceso, etapas de la Gestión del desempeño descritas más adelante; de igual manera busca detectar personal con potencial de desarrollo para determinar futuras acciones como, aumentos salariales, ascensos y

reubicaciones; siendo este también un medio de estimulación que invita a los empleados a mejorar en el desempeño de su labor y a superarse cada vez más, generando un mayor rendimiento y productividad a nivel laboral como profesional.

La Gestión del Desempeño se diseñó con base a un ciclo integrado que incluye tres etapas, una de *Acuerdo*, que encierra el establecimiento de las expectativas de desempeño, la determinación al inicio del periodo de los objetivos y metas pactadas por el Jefe inmediato y sus colaboradores; Además involucra una estrategia de *Asesoramiento* por parte del Jefe inmediato sobre el desempeño de cada colaborador en el cargo durante el periodo de actuación, realizando frecuentemente reuniones para monitorear el avance en el trabajo, y por último la revisión o *Evaluación* del Jefe inmediato con la ayuda del formato previamente diligenciado al inicio del proceso (*Acuerdo*), para comparar los resultados obtenidos frente a los objetivos establecidos, para posibles conclusiones, observaciones y retroalimentación tanto específica como cuantificada acerca del desempeño del Evaluado.

Durante este proceso se debe tener en cuenta que para el desarrollo de la Gestión del desempeño, es de vital importancia que las personas sujetas a evaluación sean medidas de una forma objetiva de acuerdo a las conductas o comportamientos que exhiban en su trabajo, abriendo un espacio de comunicación entre el subalterno y su Jefe, con el fin de que se discutan aquellos aspectos que el trabajador considera estén interfiriendo el desarrollo de sus funciones.

Para tener un referente más exacto de los modelos de gestión de desempeño implementado en Jardines la Colina, en cuanto el modelo aplicado en el año 2002 como el modelo diseñado actualmente, el cuadro siguiente muestra un paralelo, donde se logra identificar aspectos puntuales de cada proceso.

Cuadro 2. Paralelo de los Modelos de la Gestión del Desempeño.

PARALELO DE LOS MODELOS DE LA GERTIÓN DEL DESEMPEÑO

MODELO ANTERIOR	MODELO DE ACTUAL
Clarificar: se define los objetivos alcanzar durante el proceso. Diseñar: se estructura un cuestionario con aspectos básicos para todos los empleados de la Organización. Entrenar: Provee un entrenamiento a todas las personas involucradas en el proceso, distribuidas en diferentes áreas de la Empresa.	Clarificar: Se determina con claridad la razón por la que se desea implementar el proceso, así como los resultados que se esperan. Diseñar: estructurar el proceso que se adapte a las finalidades establecidas por la Organización, teniendo en cuenta las distintas funciones y puestos de trabajo. Entrenar: proporciona una adecuada formación a todo el personal que intervenga en el proceso, cumpliendo con dos objetivos principales como: desarrollar las capacidades y conocimientos apropiados para el proceso (determinación de objetivos, asesoramiento y evaluación) así como generar compromiso en los directivos durante todo el proceso. Acuerdo: se define, se amplia, se

Acuerdo: no hay un formato específico para cada cargo, de manera que no se precisan objetivos ni metas a alcanzar. Actuación: cada Empleado cumple con las funciones correspondientes a su cargo. Evaluación: Durante esta fase la evaluación es contestada por el mismo evaluado, por su Jefe Inmediato y por el Jefe con su subordinado, acerca de cumplimiento de funciones del Empleado.	informan y se precisan los objetivos de trabajo con el Jefe inmediato y sus colaboradores. Actuación: cada colaborador se desempeña en su cargo y eventualmente realiza reuniones periódicas con su jefe para monitorear el avance de su trabajo. Evaluación: es la etapa final, en donde el Jefe, con la ayuda del formato, compara los resultados obtenidos frente a los objetivos establecidos y concluye.
--	--

Etapas de Intervención

Una vez definido y diseñado el modelo del procesos de de gestión del desempeño, se capacitaron los Jefes de Departamento acerca de todo lo que concierne al proceso, describiendo las ventajas, los objetivos, las etapas, la importancia, los aspectos débiles y el método a utilizar, así como el responder a

las inquietudes y dudas acerca del proceso; de igual manera se acordaron aspectos como: llevar un control de las actividades desarrolladas por el trabajador, registrando observaciones y compromisos generados de los comportamientos de los empleados y los aspectos relevantes del mismo, bajo un formato, (Ver Anexo No. 6), esto con el propósito de hacer más objetiva la fase de evaluación. Por otra parte se acordó hacer una revisión semestral del cumplimiento de las funciones del empleado para presentar informe a Gerencia.

Al proporcionar dicha formación, se logro desarrollar las capacidades y conocimientos apropiados para el proceso de gestión del desempeño, así como el generar compromiso frente al mismo.

Después de socializado el proceso, se dio inicio a la primera etapa del proceso, con el total del personal de la planta fija de la Empresa, equivalente a 118 trabajadores, distribuidos en tres áreas importantes (Área Administrativa con 33 trabajadores, área comercial con 38 trabajadores y el área parque memorial con 47 trabajadores), (Ver Anexo No 7). Estableciendo acuerdos con 30 personas del área Administrativa equivalente a un 25% del total del personal, en el área comercial con 35 personas equivalente a un 30% y en el área del parque con 45 personas que equivale a 38% del total de la población; de esta manera se establecieron a nivel general compromisos con 110 empleados, los cuales equivale al 93% de los trabajadores de la Empresa, donde se incluyen cargos de diferentes rangos (Jefes, asistentes, cobradores, secretarias, asesoras comerciales, mensajero, servicios generales y operarios), donde el 7% restante de

los empleados, equivalente a 8 personas que no se les aplicó la gestión del desempeño, corresponde al Gerente, capellán y Diacono de la Empresa, así como aquellas que por motivo de vacaciones y licencia de maternidad lo impidieron.

Los acuerdos que se lograron determinar con los Jefes Inmediatos y Colaboradores, como etapa inicial del proceso, corresponden al cumplimiento de las funciones, objetivos y metas de trabajo referentes al cargo, bajo el soporte de los manuales y perfiles de cargo; dando inicio a la segunda fase (actuación) concerniente a un año, donde el colaborador se desempeña en el cargo y eventualmente por su Jefe inmediato es acompañado y monitoreado el avance de su trabajo. De igual manera, en la medida que se establecieron dichos acuerdos, se permitió que el empleado conociera lo que el Jefe Inmediato piensa de él, en cuanto al desempeño en el trabajo, en los comportamientos que debería cambiar, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos que posee como fortaleza para el cumplimiento de las funciones.

Una vez concretados los acuerdos con el personal de la Organización, se hizo necesario aplicar una prueba piloto a una muestra de empleados pertenecientes a cada departamento, de la siguiente manera: 17 personas del área administrativa equivalente a 14% del total del área, 34 personas del área comercial equivalente a un 29% y 7 personas pertenecientes al parque memorial lo que equivale a 6% de la población general del parque, para un total de un 49% de toda la población de Jardines la Colina, correspondiente a 58 empleados. Bajo esta modalidad se permitió conocer la reacción de los empleados frente a la

evaluación, receptividad frente al proceso, manejo del Jefe inmediato frente al procedimiento en cuanto a la capacidad de acuerdo y objetividad, de igual manera, los Jefes de departamento lograron tener un panorama mas claro acerca del desempeño de sus colaboradores, así como el identificar los puntos débiles o las falencias de cada empleado que impide el adecuado desempeño en sus funciones.

Como resumen de lo anterior se muestra la siguiente tabla, demostrando el porcentaje total referentes a las personas de las cuales se les aplicó la gestión de desempeño y la prueba piloto.

Cuadro 3: Porcentajes referente a la aplicación de la Gestión de Desempeño y prueba piloto.

AREAS	No DE PERSONAS TOTAL DEL AREA.	No DE PERSONAS APLICADA LA GESTION DEL DESEMPEÑO	No DE PERSONAS APLICADA LA PRUEBA PILOTO
Área Administrativa	28%	25%	14%
Área del Parque	40%	38%	6%
Área de Ventas	32%	30%	29%
Total	100%	93%	49%

Producto de la intervención

Durante el desarrollo de la gestión del desempeño, se identificó en algunos cargos, la poca interrelación entre los Jefes y subalternos en la asignación y supervisión de funciones, siendo necesario modificar la dependencia de los cargos, como:

Cuadro 4: Cargos que se modificaron de dependencia.

NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO DEL QUE DEPENDÍA	DEPARTAMENTO DE TRASLADO
Auxiliar de servicio al cliente	Departamento Administrativo	Departamento Comercial
Mensajero	Departamento Administrativo	Gerencia

El cargo de Auxiliar de servicio al cliente y el cargo de mensajero pertenecientes al departamento Administrativo, bajo la supervisión de la Jefe de Personal, quien desconocía las actividades desempeñadas por los cargos, así como las eventualidades que surgían en el puesto de trabajo, viendo la necesidad de reportar diariamente a otro departamento (Dirección Comercial) los inconvenientes y dudas por trámites o procesos pedidos por el cliente.

A partir de lo anterior, se vio la necesidad de modificar dichos cargos, cambiando de esta manera la estructura organizacional y posicionamiento de los

cargos, VER ANEXO No.8, con el fin de ser más coherentes con las funciones que estos realizan, así como ser más objetivos en el desarrollo de la gestión del desempeño.

Por otra parte, una vez aplicada la gestión del desempeño a la mayoría del personal de la Empresa, especialmente en el área de ventas, fue evidente la dependencia que existe en el Asistente de dirección comercial de planes exequiales, quien ha sido la primera y única persona que ha manejado y desempeñado el cargo por más de quince años, una vez este fue creado, y por lo tanto es quien conoce el estado de los productos de la compañía dando trámite oportuno a los inconvenientes presentes surgidos por la actividad comercial relacionada con el producto. De esta manera se acordó capacitar a otras personas que están estrechamente relacionados con el producto, como: asesoras de servicio al cliente, Director comercial de planes exequiales y analista de ventas, con el fin de prevenir futuros inconvenientes en el momento que este se encuentre ausente.

En cuanto a los resultados que se obtuvieron de la gestión del desempeño, desarrollada en el área del parque, se identificó la necesidad de implementar el área de salud ocupacional, con el fin de prevenir futuras enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, tema que debe ser tratado por personas expertas en el tema, sin embargo no se desconoce las actividades desarrolladas por la Administradora de Riesgos Profesionales, SURATEP S.A, donde se han

establecido y desarrollado planes de Apoyo a la prevención de riesgos para todo el personal de la compañía.

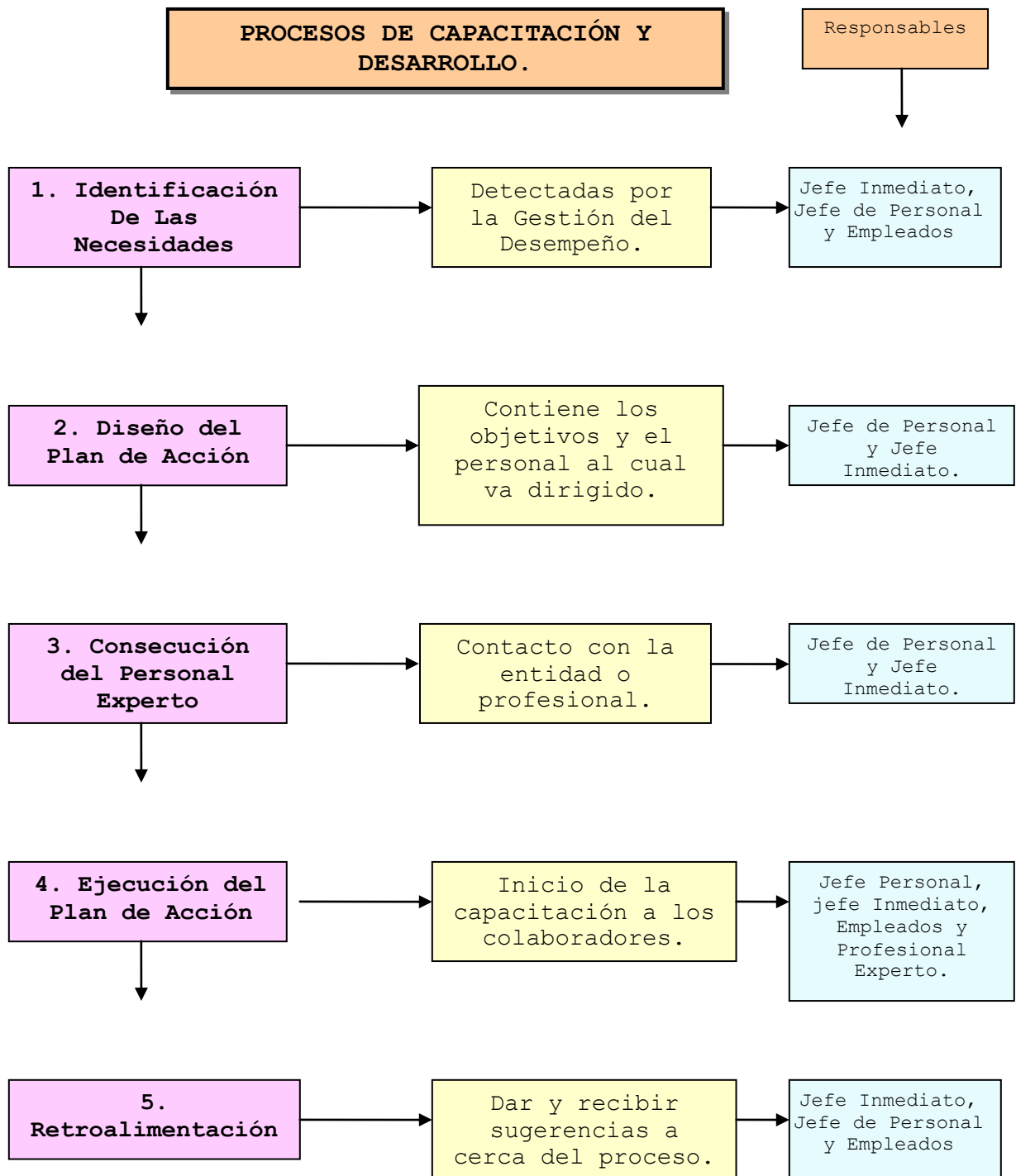
En términos generales durante el desarrollo de esta fase, se lograron las expectativas definidas al principio del proyecto, rompiendo esquemas y mitos que se generaron del mismo, percibiendo en los trabajadores receptividad frente al proceso, y a su vez, compromiso de los Jefes de departamento.

Fase IV: Planeación de estrategias de desarrollo.

Teniendo como referencia la información recopilada por la gestión del desempeño, en cuanto a las necesidades de mejoramiento que fueron detectadas, se establece un proceso de capacitación y desarrollo para todo el personal de la Empresa, basado en las competencias institucionales.

Acorde con lo anterior, para el mejoramiento continuo de los trabajadores se propone el diseño de actividades de capacitación y desarrollo, de la siguiente manera:

Figura 6. Proceso de Capacitación y Desarrollo.



Bajo este esquema, se han determinado estrategias inclinadas al mejoramiento de las competencias de los colaboradores, principalmente las institucionales, teniendo en cuenta las áreas de Empresa de la siguiente manera:

Cuadro 5: Propuesta de Formación y Capacitación.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	JERARQUÍA DE LOS CARGOS	SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN
<i>Orientación al Servicio al Cliente</i>	*JEFATURAS	-Calidad en el servicio y atención al cliente. -Desarrollo de Habilidades de Negociación para clientes internos y externos.
	*AUXILIARES DE OFICINA Y COBRADORES	-Calidad en el servicio y atención al cliente -Soluciones puntuales para quejas, reclamos, peticiones e inconformidades.
	*ASESORAS COMERCIALES	-Calidad en el servicio y atención al cliente -Descubriendo necesidades del cliente a través del manejo de preguntas. -Cierre efectivo de la venta.
	*OPERARIOS	-Calidad en el servicio y atención al cliente.
	*JEFATURAS	-Administración efectiva del tiempo. -Influencia de los valores en el servicio.

<i>Compromiso con la Organización</i>	*AUXILIARES DE OFICINA Y COBRADORES	-Administración efectiva del tiempo. -Influencia de los valores en el servicio.
	*ASESORAS COMERCIALES	-Administración efectiva del tiempo. -Influencia de los valores en el servicio. -Como valorarse a si mismo y alcanzar metas personales y contribuir a los objetivos organizacionales.
	*OPERARIOS	-Administración efectiva del tiempo. -Influencia de los valores en el servicio.
<i>Trabajo en Equipo</i>	*JEFATURAS	-Elementos de la comunicación. -Liderazgo motivacional y transformador. -Como motivar, capacitar, integrar, dirigir y controlar al personal. -Relaciones Humanas, como mejorar la comunicación con sus colaboradores.
	*AUXILIARES DE OFICINA Y COBRADORES	-La comunicación asertiva es más efectiva. -Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz.
	*ASESORAS COMERCIALES	-La comunicación asertiva es más efectiva.

		-Relaciones Humanas y Comunicación Eficaz.
	*OPERARIOS	- Elementos de la Comunicación. - Técnicas para el manejo de conflictos. -Influencia en la creatividad en el Trabajo en Equipo.
Adaptación al Cambio	*JEFATURAS	-Manejo de conflicto y la negociación (como transformar la crisis en oportunidad) -Cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar a los colaboradores de la organización.
	*AUXILIARES DE OFICINA Y COBRADORES	-Manejo de conflicto y la negociación (como transformar la crisis en oportunidad) -La resistencia es una oportunidad. -Las creencias y su importancia.
	*ASESORAS COMERCIALES	-Manejo de conflicto y la negociación (como transformar la crisis en oportunidad)
	*OPERARIOS	-Manejo de conflicto y la negociación (como transformar la crisis en oportunidad)

Teniendo en cuenta las principales temáticas de desarrollo, las cuales han sido definidas de acuerdo a las demandas requeridas por el puesto de trabajo y exigencias de la Organización, se acuerda llevar durante el mes de marzo la capacitación concerniente a la competencia Adaptación al cambio, tratando el tema de conflicto y la negociación (como transformar la crisis en oportunidad) dirigida a todo el personal de la Empresa.

Dicho programa de capacitación y desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el aprendizaje depende de factores individuales, el uso de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso, según William, Werther & Keith (2000), los métodos existentes para guiar una capacitación son: Conferencias, presentación de videos, Role Playing, dramatización, Estudio de Caso, Estudio individual, aprendizaje programado y Aprendizaje mediante la práctica. El uso de cualquiera de estas modalidades, brinda a los participantes, mayor compromiso y receptividad en el proceso de capacitación, proporcionan nuevas formas de aprendizaje.

La capacitación por tanto es un proceso continuo en las Organizaciones, la cual refuerza el potencial humano para el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

DISCUSIÓN

Partiendo de la premisa, que el desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficacia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, Garzón (2005), lo cual ha generado que a través del tiempo surja la necesidad de intervenir en las organizaciones, a través de todas sus dimensiones, logrando un cambio o transformación continuo a nivel interno dentro de la estructura organizacional.

Desde este punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones orientadas a la productividad y eficacia de las mismas, así como apuntar a transformar la cultura, como factor decisivo para cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y las formas aceptadas como relaciones entre las personas, el concepto de hombre organización, el clima organizacional y la estructura. Garzón (2005).

Es así, como el desarrollo organizacional busca un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta forma, para Jardines la Colina, es determinante responder a sus

exigencias, a partir de los diferentes factores (económicos, tecnológicos y humanos) que son decisivos para su crecimiento.

Desde este margen de ideas, actualmente Jardines la Colina, considera que para el cambio y mejoramiento de la organización, parte desde el talento humano como su eje fundamental, el cual es determinante para el éxito o fracaso de la Institución.

En este sentido, el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. Los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones; en este caso se denominan talento humano y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades; de aquí surge la necesidad de administrar el talento humano para obtener de esto el máximo rendimiento posible (Chiavenato, 2002).

Bajo esta perspectiva, a través de los años la Gestión de Talento Humano ha desarrollado cada vez mayor importancia para las empresas, ya que la competencia en el mundo es cada vez más exigente, lo que se requiere para poder tomar ventaja competitiva no sólo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, sino que se utilice la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, es decir, las personas que trabajan en ella, quienes dan un valor agregado a las empresas con sus aportes, habilidades, actitudes y conocimientos.

De este modo, contribuir al desarrollo de la Gestión del Talento Humano, a partir de sus procesos básicos, constituye el foco de este proyecto, el cual una vez desarrollado se obtienen diversos beneficios que favorecen las actividades o procesos del departamento Administrativo y de Personal de Jardines la Colina, bajo el modelo de competencias, el cual tiene un efecto directo en el desempeño de la organización.

Aclarando que la Gestión por competencias, como herramienta estratégica, es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas que garanticen el desarrollo y la administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. Peggy et al (n.d).

Según Alles (2006) este modelo comprende una serie de procesos que relacionados con los miembros de la organización y cuyo propósito es alinearlos en beneficio de los objetivos empresariales, aplicados a todos los subsistemas del área de talento humano, como; selección, desempeño y desarrollo, los cuales responden a los procesos básicos enfatizados en el presente proyecto, definidos de la siguiente manera:

Actualización de los manuales y perfiles de cargo, donde se analiza y registra información relacionada con los cargos, haciendo referencia a las actividades del trabajo y las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo, que sin duda favorecen el manejo oportuno de los sistemas o procesos de

la gestión del talento humano para la consecución de los objetivos Institucionales. Por lo tanto para Jardines la Colina, es de vital importancia estar constantemente actualizando los manuales y perfiles, acorde con las exigencias de los puestos de trabajo, respondiendo a las obligaciones asumidas por la organización, generada por el medio.

Bajo este apartado, los manuales y perfiles de cargo favorecen el desarrollo del proceso de selección y contratación del personal, en la Institución, el cual permite tener más asertividad en la selección del aspirante, acorde con el perfil requerido por el cargo y las competencias necesarias para el desempeño del mismo. Dicho de esta manera, el proceso de selección y contratación diseñado en el presente proyecto, define de sobremanera los pasos y herramientas necesarios para vincular personas con potencial, motivadas, dispuestas a comprometerse con la Empresa, disminuyendo errores que se han venido cometiendo por la inadecuada selección.

En relación al proceso de gestión del desempeño, como herramienta útil para mantener y aumentar la productividad y el alcance hacia metas estratégicas, proporciona beneficios a la empresa, en la medida en que determina el potencial de las personas frente al desempeño, así como determinar en los trabajadores futuras acciones, aumentos salariales, ascensos, transferencias y necesidades de capacitación acorde con el desempeño demostrado. Objetivo principal que ha sido definido en Jardines la Colina, al implementar el proceso de gestión del desempeño, así como generar en los empleados mayor compromiso acerca de las

funciones correspondientes al cargo, para un mayor cumplimiento de las metas Institucionales.

En cuanto al proceso de capacitación, se determina en la medida que el personal se cualifica en aspectos que en realidad determinen el buen desempeño, enfatizada especialmente en las competencias institucionales, ya que estas están directamente relacionadas con las necesidades de la Organización para la consecución de los objetivos.

De esta manera, al implementar en Jardines la Colina, el proyecto basado en Competencias, se logra formar un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; involucrando las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada uno.

Todo lo anterior evidencia la importancia de desarrollar los procesos básicos en Jardines la colina, el cual promueve validez y confidencialidad en todos los procesos generados por la actividad laboral, así como el satisfacer las necesidades, apuntando a lograr mayor productividad y posicionamiento en el mercado.

Conclusiones

Es evidente la disposición que tiene Jardines la Colina frente al cambio, en beneficio de la productividad y satisfacción tanto de sus clientes como de sus empleados, por lo tanto a partir de las necesidades y falencias detectadas, ha desarrollado proyectos que responden a dichas deficiencias.

Uno de los proyectos que actualmente adelanto la Institución corresponde al fortalecimiento de los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano, el cual tuvo un impacto directo en la organización. Concluyendo de esta manera, que los procesos deben ser desarrollados bajo el modelo por competencias, ya que el uso de competencias mejora y realza el desempeño de las personas, teniendo un impacto directo en la organización.

A lo largo de la ejecución de dicho proyecto se determina que a pesar de que en el momento existan personas responsables por el manejo de todo lo relacionado con los colaboradores de la Empresa y lo concerniente a los procesos básicos del talento humano, se percibe la ausencia de ésta Área (Talento Humano), quien comprende todo lo referente a la participación de los Empleados frente a las actividades o procesos de la Organización. Ya que, al no contar con personas o un departamento idóneo para desarrollar dichos procesos, está generando desgaste en las Jefaturas responsables de estas funciones, las cuales no cuentan con un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para los procesos como, la selección, que es el filtro para contratar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa y el proceso de gestión del desempeño.

De igual manera, la Empresa, verifica día a día que el Talento humano es el activo más importante y la base para la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico, esto significa que día a día la capacitación es el proceso de cambio, crecimiento y adaptación a las nuevas circunstancias internas y externas de la Organización. Sin embargo, es evidente que este proceso tan importante, proporciona a los empleados las habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo, teniendo en cuenta que la falta de capacitación presente en la Organización, especialmente en el área Administrativa, con el tiempo ocasiona que el nivel socio-cultural de los empleados decaiga, generando que el desempeño no sea compatible con las exigencias del medio.

Por otro lado, se evidencia la no existencia del departamento de salud ocupacional que se encargue de proteger y mejorar la salud física, mental y social de los trabajadores en sus puestos de trabajo, a pesar que anualmente la Empresa adelanta programas de salud Ocupacional junto a la Administradora de Riesgos Profesionales ARP (SURA), a la que se encuentra inscrita y cumple con un reglamento de higiene y seguridad.

Cabe concluir que Jardines la Colina requiere del departamento de Talento Humano, el cual se encargue de todos los procesos que se han establecido e implementado durante el desarrollo de la pasantía, (Procesos Básicos de la Gestión del Talento Humano), así como el aportar ideas que orienten y permitan una adecuada planificación del personal, logrando de esta manera, reducir costos

ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una inadecuada selección. Identificando así, que las fases diseñadas e implementadas en cada etapa del proyecto, responden a las falencias detectadas en Jardines la Colina, especialmente falencias encontradas, tanto en la Gerencia, como en el departamento Administrativo y de Personal; reconociendo por lo tanto, que a partir de la implementación de dichos procesos básicos se propiciará directamente el desarrollo humano y el crecimiento de la Institución.

Sugerencias

Es importante dar continuidad al proyecto que se diseñó en Jardines la Colina, el cual está constituido por cuatro fases concernientes a los Procesos Básicos de la Gestión del Talento Humano, sugiriendo que:

Se deben revisar las funciones de cada cargo con el fin de estar actualizando constantemente los Manuales y Perfiles de cargo acorde con las modificaciones necesarias exigidas por el puesto de trabajo o por las exigencias de la Organización; que sirvan de guía en los procesos de selección, indicando el perfil adecuado a la hora de seleccionar al candidato.

De igual manera se recomienda seguir implementando el proceso de selección, teniendo en cuenta las fases que lo componen, así como el uso de formatos y las pruebas psicotécnicas y conductuales.

Así mismo, es importante continuar con el proceso de gestión del desempeño, el cual debe ser implementado anualmente, para detectar necesidades o debilidades en la formación y capacitación de los empleados, así como encontrar y corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de las funciones y poder brindarles la formación que se requiera.

Para el programa de capacitación que ha sido estructurado, con base a las competencias institucionales y las necesidades detectadas por la gestión del

desempeño, se propone contratar las entidades o profesionales requeridos que puedan brindar la respectiva capacitación, de igual manera se recomienda, una vez se realice el programa, hacer seguimiento de los planes de trabajo que se plantearon en las capacitaciones, con el fin de generar cambios en el comportamiento de los empleados que han sido capacitados, así como evaluar el compromiso que se ha adquirido durante la capacitación.

Por ultimo, es importante que exista coherencia en el desarrollo de los procesos que han sido diseñados, bajo la supervisión y el apoyo de personal experto, el cual, también promueva la inclusión de otros procesos que influyen en la eficacia de los empleados y de la organización, como: planes de sucesión, desarrollo individual, procesos de entrenamiento y sistemas de compensación, con la finalidad de socializar y permear la cultura de Jardines la Colina, para lograr cada vez afrontar los desafíos presentes, así como, contribuir a los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360º*. (1 ed.). Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.

Garzón Castillo, Manuel A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá: Centro Editorial, Universidad del Rosario.

Janne Rosa, Margarita. (2005). *Diseño e Implementación del Modelo de Competencias; conferencia*. Desarrollo Gerencial. Bucaramanga: Uniandes.

Peggy, Ilvana, Georgina & Yasna. (n.d) Extraído el 29 de Marzo de 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo.shtml>.

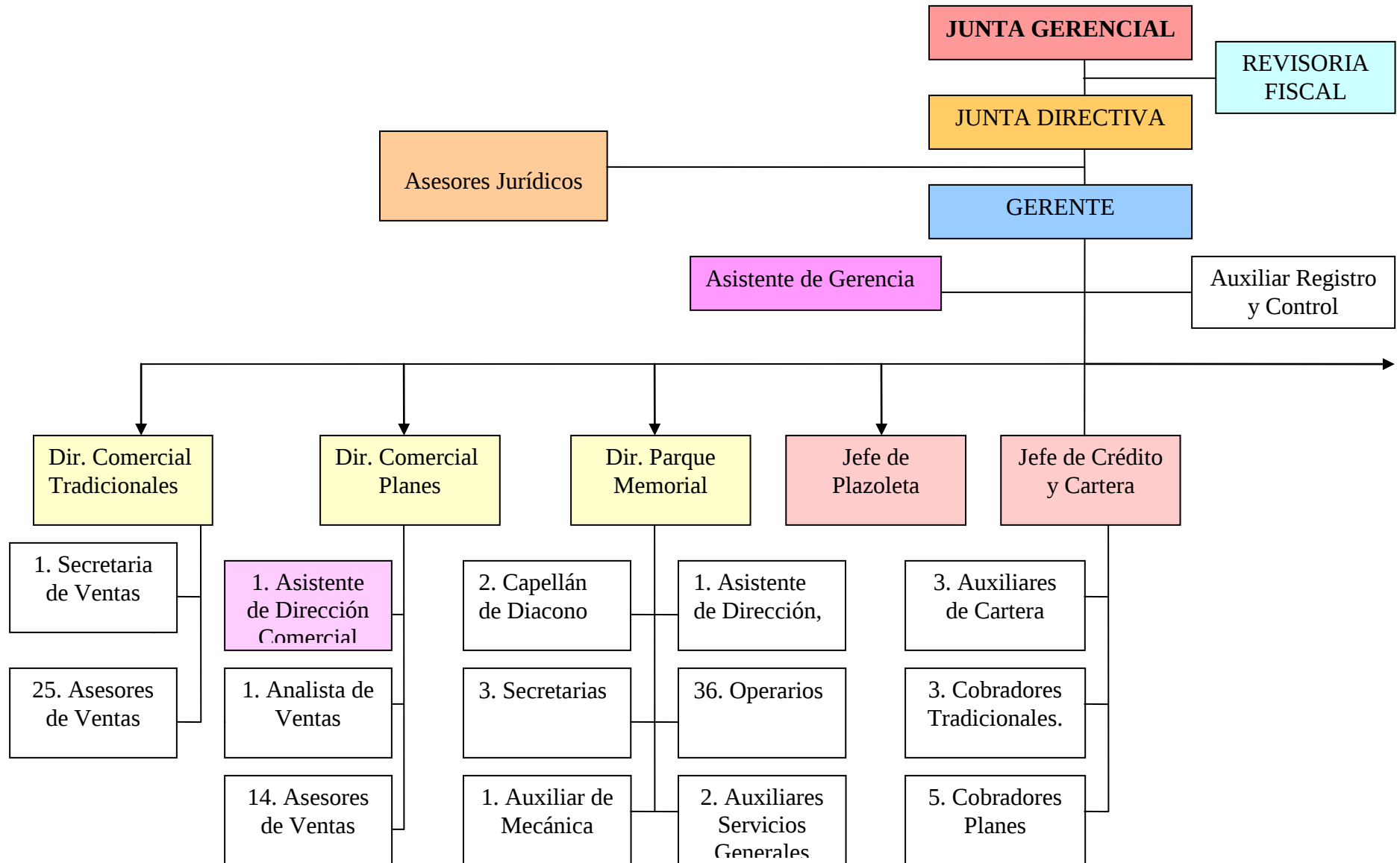
Serrano Gómez, Iupita. (2005). *Administración de Personal un desafío Estratégico*: Bucaramanga: Publicaciones UIS.

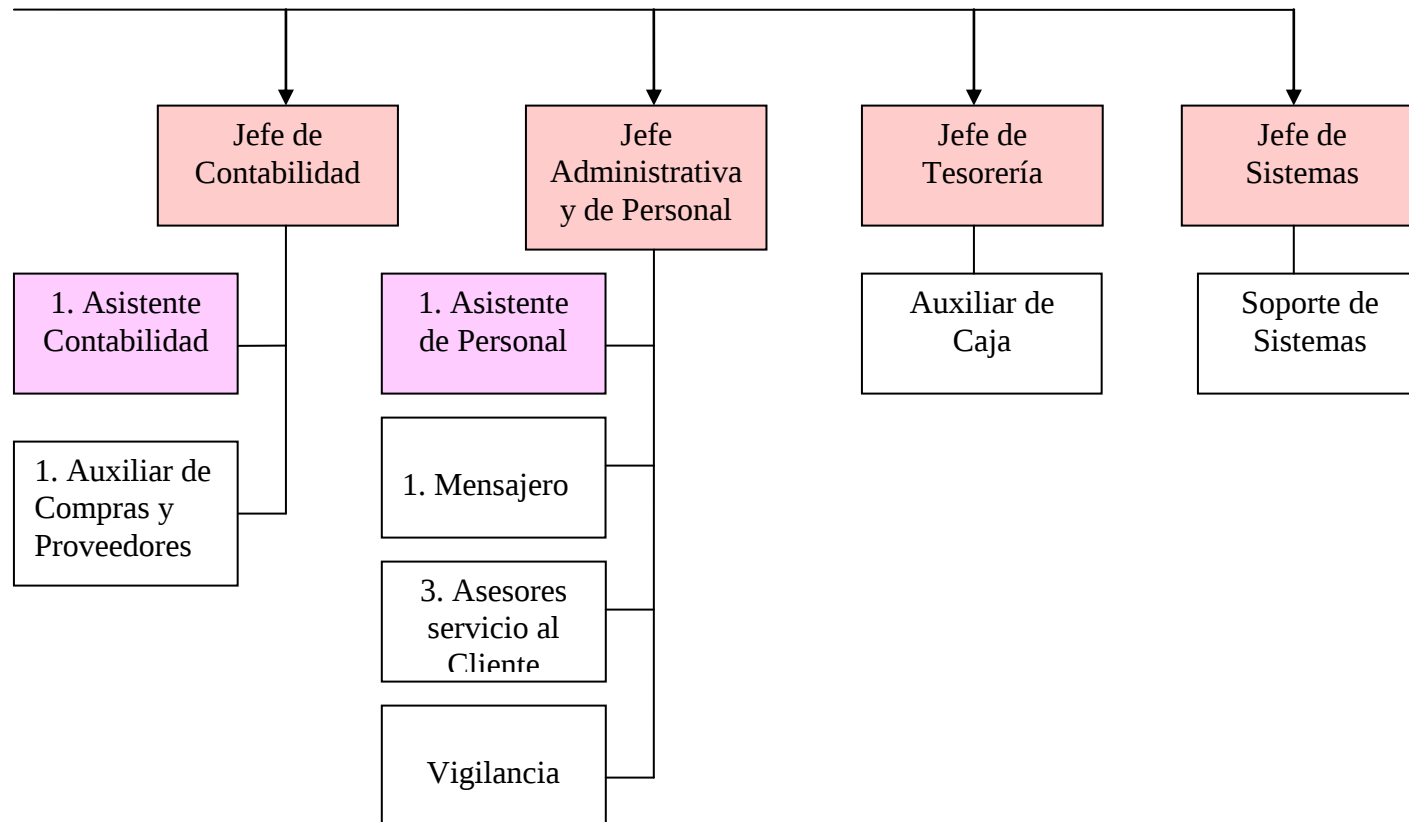
Wayner & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. (6 ed.). México: Prentide.

William, Weither & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5 ed.). México: McGraw Hill.

Zarragoitia, A. (2005). La formación en gestión de recursos humanos: factor clave en el perfeccionamiento empresarial. Recuperado el 22 de Julio de 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm/mas-autor>.

ANEXOS





Anexo No. 2

 PARQUE MEMORIAL Jardines la Colina	Nombre:	Área:
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:		
Departamento/Servicio/Sección:	Cargo del Jefe Inmediato: Quien ejerza funciones de Jefatura directa sobre el cargo	
MISIÓN DEL CARGO		
Se describe el propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados a la Jefatura a la cual pertenece.		
PERFIL DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES Según el área del desempeño y los procesos y procedimientos que correspondan al cargo.		
EDUCACIÓN Se consigna el nivel de escolaridad, profesiones, títulos, certificados mínimos que se exigen para el desempeño del cargo		
EXPERIENCIA Se consigna los requisitos de conocimiento desarrollados en el ejercicio de una profesión, ocupación, arte u oficio.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Responsabilidades y Funciones Específicas Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.		

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	NIVEL
Orientación al Servicio al Cliente	
Compromiso con la Organización	
Trabajo en Equipo	
Adaptación al Cambio	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL

CARGO:	Nombre del cargo al que corresponde el manual de funciones.		
MISIÓN DEL CARGO:	Propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de su estructura.		
AREA CLAVE :	FUNCIONES	COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIAS

Anexo No. 3



CARGO: ASISTENTE DE PERSONAL

1. DESCRIBA CUALES SERIAN LOS PASOS QUE USTED SEGURIA PARA ELABORAR UN NOMINA:

2. DEFINA QUE ES :

- SALARIO MINIMO LEGAL:

- SEGURIDAD SOCIAL :

- IBC:

- AUTOLIQUIDACION DE PLANILLA INTREGRA

3. CON BASE EN UN SALARIO MINIMO LEGAL VIGENTE : LIQUIDE CUAL SERÍA EL VALOR CORRESPONDIENTE A :

- UNA HORA FESTIVA DIURNA
- UNA HORA EXTRA DIURNA
- UN RECARGO NOCTURNO.

4. REDACTAR UNA CARTA SOLICITANDO EL REINTEGRO DE APOORTE, SEGÚN EL SIGUIENTE CASO.

Se consignó por error los aportes en salud de un trabajador a una EPS a la cual no esta afiliado, se necesita que esta EPS, reintegre los aportes del trabajador a la entidad prestadora de salud que realmente se debieron cotizar.

5. TRAMITAR FORMULARIO DE INGRESO A LA SEGURIDAD SOCIAL:



CARGO: ASESORAS DE SERVICIO AL CLIENTE

- 1. A PARTIR DE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN, REDACTAR UNA CARTA HACIENDO LA RESPECTIVA SOLICITUD ANTE LA NOTARIA.**

El señor Pedro Pérez solicitó a JARDINES LA COLINA, el traspaso de uno de los lotes de su propiedad según escritura No 235067 de la Notaría Octava, pero no nos presentó la escritura, por lo cual necesitamos solicitar la copia de dicha escritura a la Notaría, para verificar la propiedad.

- 2. CON BASE EN EL SIGUIENTE EJEMPLO, DESCRIBA CUAL SERIA SU POSICIÓN FRENTE A DICHA SITUACIÓN.**

Llega un cliente enfurecido a la oficina de Servicio y atención al cliente, porque un cobrador le entrego un recibo de pago de su cuota, en el cual su saldo de la cuenta aparece por un mayor valor.

- 3. SEGÚN SU CRITERIO CUAL SERIA EL ORDEN DE PRIORIEDAD EN QUE REALIZARIA LAS DIFERENTES ACCIONES, PARA DARLE SALIDA EN EL TIEMPO FIJADO, JUSTIFIQUE SU RESPUESTA.**

Estando usted en la oficina de Servicio y atención al cliente; suceden tres situaciones a la vez:

- SUENA EL TELEFONO _____

LLEGA UNA ASESORA DE JARDINES LA COLINA A ENTREGAR UNA ORDEN DE SERVICIO QUE DEBE SER ENVIADA AL PARQUE POR FAX URGENTE

- LLEGA UN CLIENTE A CANCELAR UNA CUOTA DE SU PLAN EXEQUIAL _____



CARGO: MENSAJERO

1. ORDEN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES, INDICANDO EL ORDEN DE PRIORIEDAD DEL 1 AL 7, SIENDO 1 LA MÁS IMPORTANTE Y 7 LA DE MENOR IMPORTANCIA. JUSTIFIQUE SU RESPUESTA.

Hoy es un día clave dentro del mes y se le entregan las siguientes diligencias.

- () LAS CITACIONES A REUNION DE JUNTA DIRECTIVA CUYO PLAZO DE ENTREGA VENCE HOY.
- () LA CONSIGNACION PARA TRES ENTIDADES BANCARIAS DE LA CIUDAD
- () UNA ESCRITURA PARA LLEVARLA A LA OFICINA DE REGISTRO
- () EL PAGO DE LA RETENCION EN LA FUENTE QUE SE VENCE HOY
- () TRES AFILICIAONES A LA SEGURIDAD SOCIAL
- () DOS CUENTAS DE COBRO PARA LLEVAR A CLIENTES
- () DEBE COMPRAR UN REPUESTO PARA LA LICUADORA QUE SE AVERIO



CARGO: SECRETARIA PARQUE

1. SE PRESENTA DICHAS SITUACIONES EN EL PARQUE, LA CUAL DEBEN SER ATENDIDAS EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE, SEGÚN SU CRITERIO CUAL DEBERIA SER EL ORDEN DE PRIORIEDAD A REALIZAR.

- _____ Atender la queja de un cliente por lapida mal gravada
- _____ Ingreso de una llamada externa
- _____ Reportar apertura de un lote al asistente de dirección del parque
- _____ Debe elaborar acta de entrega de cenizas y hacer entrega de las mismas a la familia.

*Justifique su respuesta

2. A PARTIR DE LA SIGUIENTE SITUACIÓN REDACTAR UNA CARTA A LA JEFE DE PERSONAL INFORMANDO LO SUCEDIDO.

El día viernes 15 de agosto, Daniel Trujillo, operario del parque, recibió un golpe con una piedra en el brazo izquierdo, ocasionándole graves fracturas, lo que lo imposibilito a continuar con las labores durante un mes aproximadamente.



CARGO: ASISTENTE DEL PARQUE

1. ORGANIZAR EN ORDEN DE PRIORIEDAD LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: teniendo en cuenta que todos los operarios del parque ya tiene asignados las funciones del día y a última hora se presenta las siguientes situaciones.

_____ Asignar apertura de un lote de capacidad triple para ocupar el primer espacio.
_____ Mandar arreglar la llave que esta goteando.
_____ Mandar nivelar una lapida torcida a solicitud de la familia.

* Justifique su respuesta.

2. CUALES CONSIDERA QUE DEBEN SER LOS ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL QUE DEBEN USAR EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES.

Excavación de zanja de 2 mts de profundidad:

Poda de las ramas de la copa de un árbol a 2,50 mts de altura:

3. EN EL PARQUE MEMORIAL EXISTEN DOS CAPILLAS, EN EL MES DE ABRIL INGRESA UN SERVICIO Y EL LOTE DONDE SE LLEVARA A CABO LA INHUMANCION, PRESENTA UNA DEMORA DE APROXIMADAMENTE 30 MINUTOS, UD QUE HARIA?



CARGO: ALMACENISTA

1. ELABORAR PEDIDO PARA CONSTRUCCION DE REDUCTOR DE VELOCIDAD SECTOR II, LLENANDO LAS RESPECTIVAS FACTURAS DE PEDIDO Y ENTRADA A ALMACEN.

- 15 varillas de 9 mm
- 2 varillas ½ corrugadas
- 4 bultos de cemento gris
- 1 galón repintura trafico amarillo
- 1 galón sikal

2. ACTUALIZAR EL INVENTARIO, TENIENDO EN CUENTA LAS SIGUIENTES ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIAL.

PRODUCTOS	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
	Entra	Sale	Entra	Sale.	Entra	Sale	Entra	Sale.	Entra	Sale
Audio tipo copa	15	13	9	7	20	18	6	8	7	9
Bacton litro	5	3	8	6	9	7	3	8	12	9
Betún	16	9	2	6	10	10	8	7	10	10
Bomba de aire	17	8	2	7	6	5	8	10	5	6
Bóxer	9	6	8	9	10	6	2	5	7	7
Broca para metal	11	9	10	8	4	6	5	3	7	9
Brocha 4"	22	10	5	15	5	6	14	12	12	6
Brilla metal	13	10	9	10	8	9	15	15	7	6
Bombillos de 100w	26	14	6	8	0	5	0	3	5	2
Cemento blanco	8	6	7	9	10	7	11	14	12	10
Cera para piso	25	15	10	15	12	14	8	7	5	7
Cinta ancha	14	10	6	9	14	10	6	9	7	8
Cinta teflón	37	10	0	20	3	8	5	6	8	7

Procesos Básicos de la Gestión del Talento Humano. 100

Clavo de acero 1"	14	9	17	20	10	10	8	7	10	9
Cinta teflón	23	10	5	15	8	9	10	10	5	7
Codo de 1/4	40	15	10	15	10	20	15	23	15	16
Codo de 2	31	20	15	19	24	16	8	20	17	15
Codo de 1	13	10	8	10	7	6	11	9	20	19



CARGO: MECANICO

1. CUAL ES EL MANTENIMIENTO PERIODICO PREVENTIVO QUE SE DEBE HACER A UN VEHICULO.

2. QUE TIPO DE ACEITE SE DEBE USAR EN UN MOTOR 4 TIEMPO:

3. COMO ENFRENTARIA USTED LA SIGUIENTE SITUACIÓN Y QUE ELEMENTOS DE PROTECCION UTILIZARIA:

Estado parqueado un vehículo, la batería explota.

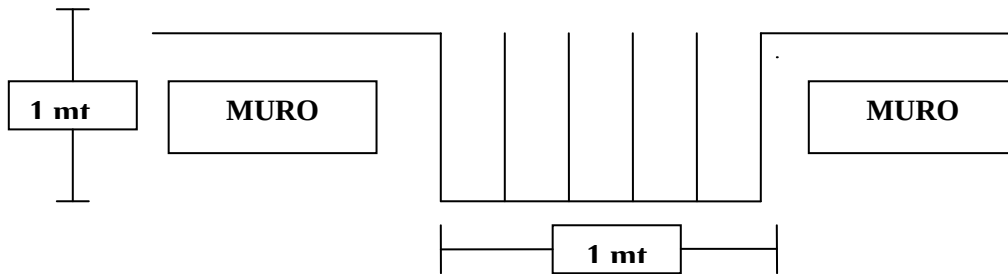
4. ¿CADA CUANTO SE DEBE HACER EL CAMBIO DE ACEITE A UN VEHICULO Y QUE TIPO DE ACEITE SE DEBE UTILIZAR?

5. ¿SE DEBE CAMBIARA EL FILTRO DE UN VEHICULO, CADA VEZ QUE SE LE CAMBIA EL ACEITE? JUSTIFIQUE SU RESPUESTA.



CARGO: ORNAMENTADOR

1. QUE MATERIAL CONSIDERA USTED QUE SE NECESITA PARA ELABORAR REJA METALICA DE 1 MT DE ALTO, SEGÚN EL DIBUJO.



2. ¿EN QUE DIAMETRO VIENEN LAS VARILLAS COMERCIALES?

3. ¿PARA SOLDADURAS NORMALES QUE TIPO DE ELECTRODO USARIA Y DE CUANTO?

4. PRACTICA :

- PRUEBA DE SOLDADURA
- CORTE DE 45° Y 90°
- DIFERENCIAR CALIBRE DE LÁMINA, ANGULOS Y VARILLAS.



CARGO: AUXILIAR DE COMPRAS Y PROVEEDORES

Defina:

1. QUÉ DOCUMENTOS USTED SOLICITARÍA A UN PROVEEDOR NUEVO PARA INGRESARLO A SU BASE DE DATOS?

2. ASIGNE LOS PORCENTAJES DE RETENCIÓN EN LA FUENTE QUE TIENEN LOS SIGUIENTES ÍTEMS?

Detalle	%
Compras Generales	
Compra de Combustibles	
Servicios General	
Servicios Rte. y hospedaje	
Honorarios	
Comisiones	
Arrendamientos de Bs Muebles	
Arrendamiento de Bs Inmuebles	

3. SE TIENE LA SIGUIENTE COTIZACIÓN

Productos	Proveedor	Proveedor B	Proveedor
-----------	-----------	-------------	-----------

	A		C
Varilla de 1/2 corrugada	11.072	11.100	10.666

Con la información anterior determine:

- a. Además de tener el mejor precio, que otras características tendría en cuenta en el momento de seleccionar el proveedor.

4. EJERCICIO PRÁCTICO DE EXCEL

- a. Diseñe en un libro de Excel un cuadro control general de inventario de papelería suministrada a los empleados de una compañía que contenga los siguientes datos:

Inventario Inicial
Fecha
Inventario Inicial
Artículos
Entradas
Inventario Inicial + entradas
Salidas
Saldos o Existencias

- b. Diseñe en otra hoja un cuadro control de entrega de papelería a 2 áreas de una compañía (personal, tesorería) que enlace con el cuadro Control General de Inventario de Papelería descargando el total de entregas de la casilla de salidas. los cuadros deben contener la siguiente información:

Artículos

Meses del año

Total

Que el total de entregas de papelería de cada una de las áreas se descargue en la hoja 1 en la casilla de salidas.

Guarde el libro con el nombre inventario papelería

Nota: por lo menos debe crear cinco artículos de papelería.



CARGO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Compañía ABC: Gran Contribuyente

Realice los siguientes asientos contables:

1. Compra Mercancía al almacén El Mejor Equipo S.A. según fra 323 así: (Régimen Común)

					IVA	Total
25	Impresoras	190.000	Más IVA	4.750.000	760.000	5.510.000
20	Mause	20.000	Más IVA	400.000	64.000	464.000
25	Computadores Samsung	1.700.000	Más IVA	42.500.000	6.800.000	49.300.000
	Total			47.650.000		55.274.000

Abona con cheque del Banco Occidente \$7.000.000., el saldo a 90 días, si cancela antes del vencimiento tiene un descuento por pronto pago del 6%.

2. Devuelve mercancía comprada en la factura 323 por defectos así:

					IVA	Total
3	Impresoras	190.000	Más IVA	570.000	91.200	661.200
5	Computadores Sansumg	1.700.000	Más IVA	8.500.000	1.360.000	9.860.000
	Total			9.070.000		10.521.200

3. Gira Cheque del Banco de Occidente para cancelar la deuda pendiente con el Mejor Equipo, y obtiene un descuento del 5% por pronto pago.

4. Compra para uso de la empresa un vehículo camioneta por valor de \$100.000.000. Más IVA del 16% a la concesionaria IT LTDA. gran contribuyente, abona el 50% con cheque del Banco Occidente y el saldo a 90 días.

EMPRESA CCD

Régimen Común

Realizar los siguientes asientos contables:

1. Vende Mercancías a JLM S.A. (Gran contribuyente) a crédito según factura 10
Así:

25	Relojes para Dama	285.000	Más IVA 16%	7.125.000	1.140.000	8.265.000
30	Relojes para caballero	330.000	Más IVA 16%	9.900.000	1.584.000	11.484.000
	Total			17.025.000	2.724.000	19.749.000

Si cancela antes del vencimiento tiene un descuento del 6%

2. El Almacén el mejor Reloj S.A. nos devuelve 5 relojes para Dama y 10 relojes para caballero.

5	Relojes para Dama	285.000	Más IVA 16%	1.425.000	228.000	1.653.000
10	Relojes para caballero	330.000	Más IVA 16%	3.300.000	528.000	3.828.000
	Total			4.725.000	756.000	5.481.000

3. La Empresa CCD. Recibe un cheque del Banco Colombia de parte del almacén JLM S.A: para cancelar la factura No.10 y se gana el descuento por pronto pago.

4. Vende mercancías al almacén el Mejor Ltda. (Régimen común) de contado según factura 12 así:

25	Relojes de Pared	85.000	Más IVA 16%	2.125.000	340.000	2.465.000
		Total		2.125.000	340.000	340.000

Ejercicio práctico de Excel

La compañía ABC maneja los siguientes ítems en un presupuesto así:

Productos	Valor en Pesos		% Ejec.	% Partic.
	Pto	Ejec.		
Toallas	2.500.000	3.500.000		
Sábanas	5.000.000	6.000.000		
Cubrelechos	4.500.000	3.200.000		
Almohadas	2.600.000	4.500.000		
Total				

A partir de la información anterior calcule:

1. Totales
2. Porcentaje de Ejecución
3. Porcentaje de Participación de los productos
4. Realice un gráfico que compare el total presupuestado vs ejecutado.
5. Realice otro grafico que compare el porcentaje de participación en relación a los productos, a este gráfico darle el nombre participación por producto.



CARGO: AUXILIAR DE CARTERA

1. A PARTIR DE LA SIGUIENTE SITUACIÓN POR MEDIO DE UN JUEGO DE ROLES, DEMUESTRE COMO SERIA SU REACCIÓN FRENTE A LA INQUIETUD DEL CLIENTE.

- Descripción de la Situación:

Llega un cliente iracundo al departamento de cartera, manifestando su inconformidad por la cuota que aparece en recibo de cobro de este mes, ya que no coincide con las cuentas que el tiene de lo que ha abonado a su cuenta, de manera que expresa su rechazo con gritos y groserías.

2. USTED TIENE UN LISTADO DE TRES CLIENTES MOROSOS, PARA REALIZAR RECAUDO TELEFÓNICO, CON EL FIN DE PODER NEGOCIAR CON ELLOS. ¿COMO SERIA SU ACTITUD FRENTE A DICHAS CASOS?

- Un cliente con mora de (30) días en una cuota de 120.000.
- Un cliente con mora de (90) días en tres cuotas cada una de \$120.000 para un total de deuda acumulada \$360.000.
- Un cliente con mora de 120 días en cuatro cuotas de cada una de \$134.000 para un total de \$536.000.

3. POR MEDIO DE UN LISTADO DE CLIENTES CON ATRASOS EN LAS CUENTAS, SE LE PIDE AL CANDIDATO QUE REALICE UN CUADRO EN EXCEL CLASIFICANDO LOS CLIENTES POR CARTERA MOROSA, PARA EVALUAR LA HABILIDAD PARA EL MANEJO DE EXCEL Y LA CAPACIDAD DE ANÁLISIS QUE TIENE EL CANDIDATO.



CARGO: COBRADORES

1. SIMULACIÓN DE UNA SITUACIÓN CON UN CLIENTE. SE LE PIDE AL CANDIDATO QUE DESCRIBA COMO SERIA SU ACTITUD FRENTE A LAS SIGUIENTES SITUACIÓN.

El cobrador llega donde un cliente a cobrarle la cuota mensual del producto adquirido con la Compañía, encontrándose con una reacción grosera por parte del cliente, aclamando que no tiene plata para cancelarle la cuota. A partir de lo anterior se evalúa la reacción del candidato frente al cliente, evaluando la capacidad de negociación y autocontrol frente a la situación.

El cobrador visita a un cliente que tiene una mora en su cuenta de tres cuotas mensuales, cada una de \$ 140.000 de un total de \$ 420.000, al encontrarse con el cliente, este le dice que no tiene para cancelar esa deuda, y que probablemente no seguirá cancelando las cuotas por una crisis económica que atraviesa. Teniendo en cuenta lo descrito, la representación que haga el candidato de la situación, identificará como maneja dicha situación, teniendo en cuenta tanto la capacidad de negociación como el autocontrol que tiene el candidato para evitar reacciones negativas.



CARGO: AUXILIAR DE OFICINA /CAJA

1. SEGÚN SU CRITERIO CUAL SERIA EL ORDEN DE PRIORIEDAD EN QUE REALIZARIA LAS DIFERENTES ACCIONES, PARA DARLE SALIDA EN EL TIEMPO FIJADO, JUSTIFIQUE SU RESPUESTA.

_____ Recibir dinero de un asesora, producto de una negociación

_____ Atender un cliente que llega a realizar un pago de un valor de \$ 300.000 que a su vez debe imprimir el recibo de pago.

_____ Atender una llamada telefónica.

_____ Recibir planillas de corte de área de registro y control, para elaborar recibo.

2. A PARTIR DEL CASO ANTERIOR, ELABORE EL BALANCE RESPECTIVO.

El día 12 de octubre, usted recibe en el transcurso del día diferentes pagos por concepto de ventas por valor de \$ 2.500.000, por cobradores de \$10.000.000, de atención al cliente de traspasos un valor de \$ 400.000 y recibe del parque por exhumaciones un valor de \$ 1.250.000, este mismo día se realiza una consignación por el valor de \$ 15.000.000.

Hay un saldo en caja de \$ 7'500.000 producto del día anterior.



CARGO: ASESOR COMERCIAL

1. TENIENDO EN CUENTA LA SIGUIENTE INFORMACIÓN CON RESPECTO A LOS PLANES QUE SE MANEJAN EN LA INSTITUCIÓN, EXPRESE DE MANERA EXPONTANEA Y CONVINCENTE LA INFORMACIÓN RESPECTIVA COMO SIMULACIÓN DE UNA VENTA.

Servicios Funerarios - (Velación)

- Trámites legales.
- Traslado del fallecido al laboratorio ó lugar de preparación a nivel local (Tanatorio privado con técnica especializada en Tratamiento y conservación del cuerpo)
- Suministro del cofre fúnebre – variedad de estilos de referencia en Tipo Plan
- Servicio de sala de velación hasta por 24 horas, para el caso de Bucaramanga se prestara en nuestra Funeraria Jardines La Colina
- Servicio de cafetería y llamadas locales
- Implementos propios para la velación, libro de firmas de asistentes.
- Coche fúnebre, Oficio religioso, Cinta membreteada.
- Un arreglo floral para el cofre y avisos murales.
- Transporte especial para acompañantes

SERVICIOS EN CEMENTERIO

Inhumación: En el Parque memorial Jardines La Colina Bóveda por cuatro años.

En otras ciudades Bóveda por el tiempo estipulado en la región en los cementerios distritales o municipales.

Cremación: En el Parque memorial Jardines La Colina Cremación, urna para cenizas.

En otras ciudades cremación según disponibilidad existente en cada ciudad o población.

Osario ó Cenizario:

Se dará en el Parque Memorial Jardines La Colina
Por 20 años sin costo alguno.

TRASLADOS A NIVEL NACIONAL

Traslado entre ciudades para el fallecido hasta el lugar de velación en su ciudad de residencia permanente sin costo, En caso de ser beneficiario este servicio se prestara Hasta el monto de 1 SMLLV.

A QUIEN PUEDO AFILIAR

El grupo puede estar conformado hasta por un máximo de **10** personas

- ✓ **TITULAR**
- ✓ **CÓNYUGE ó COMPAÑERO PERMANENTE**
- ✓ **PADRES O SUEGROS**
- ✓ **HIJOS ó HIJASTROS**
- ✓ **SOBRINOS ó NIETOS (Máximo dos)**



CARGO: ASISTENTE DE DIRECCIÓN COMERCIAL

1. TENIENDO EN CUENTA LA SIGUIENTE INFORMACIÓN ELABORE UN ANALISIS GRAFICO Y ESTADISTICO EN UNA HOJA DE EXCEL, DONDE SE TENGA CLARIDAD DE DICHA INFORMACIÓN.

En Colombia la expectativa de vida es de 70 años para los hombres y de 77 para las mujeres. Ese es uno de los datos arrojados por el Instituto de Medicina Legal en su informe anual Forenses 2008, que contiene el consolidado de los diversos eventos que afectan la existencia de los colombianos.

- Estos departamentos tienen la tasa de homicidios más alta del país, que en 2008 llegó a un promedio de 34 homicidios por cada 100.000 habitantes en el país.
- En 2008 hubo 26.958 muertes violentas: el 56 por ciento fueron homicidios; el 21 por ciento, accidentes de tránsito; el 12 por ciento, hechos accidentales; el 7 por ciento, suicidios, y el 4 por ciento, muertes violentas sin una causa determinada.
- De ellas, 15.251 fueron homicidios, 1.067 menos que en 2007.
- La tasa cayó de 37 a 34 crímenes por cada 100.00 habitantes.
- De los homicidios, el 71,5 por ciento ocurrió en territorios urbanos y el 26,8 por ciento en zonas rurales.

Violencia familiar

- Los casos de violencia intrafamiliar registraron un incremento al pasar de 77.745 en 2007 a 89.803 en 2008.
- El padre es el principal responsable de las golpizas que se dan, mayoritariamente los domingos entre las 6 de la tarde y la medianoche.
- Cada tres días una persona es asesinada por su compañero sentimental.

Por grupos

- De los 15.251 asesinatos registrados en 2008, 1.139 eran mujeres y 12.899 eran hombres. A las 1.213 víctimas restantes no les quedó aclarado su género en el informe. Las mujeres de 18 a 29 años, y los hombres de 20 a 34 años, son los principales afectados.
- Con el 28 por ciento, los solteros fueron el grupo más asesinado. Siguen las parejas en unión libre (21 por ciento) y los casados (7,9 por ciento).
- Fueron asesinadas 75 personas por amigos, y 52 por vecinos.
- En promedio mueren 15 personas cada día en las vías. En total 5.670 personas murieron en accidentes de tránsito.
- De los 1.841 suicidios registrados, 338 fueron mujeres y 1.503 hombres. Se registró un incremento de 70 casos con respecto a 2007 (1.771).

1. CUAL SERIA SU POSICIÓN FRENTE A DICHA SITUACIÓN Y COMO RESULEVE DICHO INCONVENIENTE:

Llega un cliente enfurecido, manifestándole su inconformismo por el pésimo servicio de comunicación, pues ha tratado en más de 15 oportunidades de comunicarse con la Empresa para que le resuelvan su inquietud, tratándose de una póliza de servicio fúnebre que hace más de un año y medio aparece mal su nombre.

De esta manera pide que le corrijan el nombre y que revisen el sistema de comunicación, ya que es muy incomodo que conteste una maquina sin opciones.

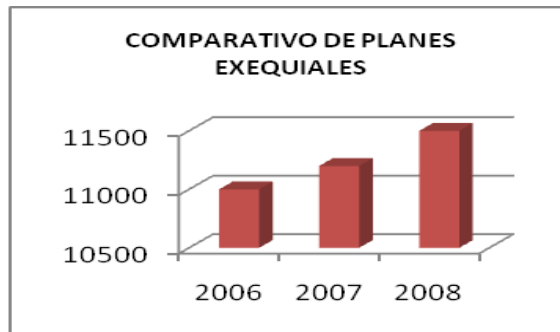


CARGO: SOPORTE OPERATIVO DE SISTEMAS

SOFTWARE

1. Realice en Excel la siguiente tabla y construya el grafico estadístico teniendo en cuenta los datos presentados en la tabla:

AÑO	No. Planes
2006	10500
2007	11000
2008	11200



2. En Excel digite los siguientes datos y a continuación realice una combinación de correspondencia importando estos datos grabados en el formato de Excel y considerando la carta que se anexa.

TITULAR	DIRECOBRO	BARRIO
VILLAMIZAR ESPINEL EDGAR	CALLE 9 NO 18- 25	COMUNEROS
STAPPER LUIS JOSE	CARRERA 24 NO 10B -42	GIRON
CASTRO DE GARCIA ROSA ISABEL	CALE 44A NO 7- 06	ALFONSO LOPEZ
SUAREZ SALAZAR ANA	CARRERA 8 NO 4- 80	SANTA ANA

MARIA VALDERRAMA BARBA ZORAIDA	CARRERA 12 NO 1-37	PIEDRECUESTA APARTAMENTOS DE BELLAVISTA
IREÑO AMADO MARIA ELSA GONZALEZ GARCIA GRACIELA	TORRE 5 APTO 502A	LA RONDA
BOTIA GOMEZ CLAUDIA JULIANA	CARRERA 36A NO 104- 141	SANTA ANA
CORONADO NUÑEZ MERCEDES	CARRERA 5 NO. 4 - 90 CARRERA 23 NO 107- 40	PROVENZA
PEREIRA MARIA LUISA	APTO 401 CALLE 3N NO 1W- 27	PIEDRECUESTA

3. Suponga que llega un nuevo usuario a la empresa y necesita configurarle el equipo que aspectos debe tener en cuenta para que usuario y equipo puedan ingresar a la red y trabajen con las aplicaciones que están en el servidor.
4. Como realiza usted los mantenimientos preventivos a un computador personal. Indique los pasos.
5. Si un computador se bloquea constantemente y usted ya ha realizado mantenimientos preventivos y no ha encontrado amenaza de virus, que más revisaría en el computador personal.
6. Como realiza usted los mantenimientos preventivos para limpieza física de la maquina externa e internamente. Indique los pasos.
7. Si tiene que armar una red pequeña en la empresa independiente del dominio actual, que elementos físicos necesitaría?
8. Suponga que requiere realizar un mantenimiento preventivo en un server 2003, que revisaría en el sistema operativo.

9. La empresa ya tiene todo el cableado estructurado en los puestos de trabajo y están habilitados los usuarios actuales, el switch no tiene más puertos disponibles, como habilitaría el nuevo puesto de trabajo para trabajo en red.

Bucaramanga, 01 de junio de 2009

Señor

«TITULAR»

«DIRECCOBRO»

«BARRIO»

Ciudad

Respetado Señor «TITULAR» :

El contrato de Planes Exequiales suscrito entre Usted y nuestra Empresa, en el acápite IMPORTANTE, establece ***“el lugar de pago de la obligación es la sede de la empresa, el servicio de cobranza ofrecido no exonera el pago”***. Debido a reestructuración que hemos realizado en el programa de Planes Exequiales, me permito informarle que la cuota del próximo mes deberá cancelarla en las oficinas de la Empresa, ubicadas en la carrera 27 No. 45-99 en horario de 7 de la mañana a 6:45 p.m. en jornada continua de lunes a viernes y los sábados de 7 de la mañana a 12 del medio día.

El cobrador que ha venido recaudando las cuotas en su residencia no será enviado a partir de la fecha antes mencionada.

Agradezco su comprensión en esta decisión que acabamos de tomar la cual estaba prevista de tiempo atrás.

Atentamente

GERMAN ENRIQUE HERNANDEZ SOTO

Director Comercial Planes Exequiales

Jardines La Colina Ltda.



CARGO: JEFE DE PLAZOLETA

1. ELABORAR UNA CARTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES PRESENTANDOLE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA PLAZOLETA, TALES COMO:

- Servicio de floristería
- Mantenimiento de lotes
- Servicio de cafetería
- Ventas de floreros
- Ventas de Resteros
- Ventas de cenizarios
- Ventas de lapidas

2. CUAL SERIA SU ESTRATEGIA PARA SUPERVISAR QUE EL PERSONA QUE TIENE A CARGO ESTE CUMPLIMIENTO CON SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.

Personal a cargo:

CARGO	FUNCIONES
Secretaria	*Atender inquietudes de los clientes *Decepcionar los pedidos que se realicen por la plazoleta *Redacción de cartas por diferentes conceptos a proveedores y clientes. *Manejo de caja menor
Persona encargada de la floristería	* Atención al cliente * Arreglos florales * Mantenimiento de las instalaciones donde esta ubicada la floristería.
Cajera	* Recepcionar los dineros que ingresan por diferentes conceptos de ventas. * Realizar un reporte de los movimientos

	diarios de caja, para ser enviados a la oficina administrativa.
Señora encargada de la cafetería	* Venta de los productos * Atención al cliente * Aseo y Mantenimiento de la cafetería
Señores de Mantenimiento	* Arreglo de lotes contratados

3. SE TIENE LA SIGUIENTE COTIZACIÓN

Productos	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Lapida en mármol gris perla	41.500	41.750	41.650

Con la información anterior determine:

a. De acuerdo a lo anterior que características evaluaría usted en el momento de seleccionar un proveedor.

4. Que argumentos o estrategias utilizaría usted para convencer a un cliente que contrate los servicios de mantenimiento de lote con la Plazoleta de Servicios.

5. EJERCICIO PRÁCTICO DE EXCEL

Diseñe un cuadro control de inventario clasificando los productos que se tienen para la venta en la cafetería, Ejemplo:

Gaseosa
Pony Malta
Jugos Hit
Avena
Yogurt
Ponqué Gala
Galletas cocosete
Manimoto
Hojaldres
Papas Margaritas
Empanadas
Buñuelos
Flautas
Perico
Tinto
Mantecadas
Galletas festival
Galletas oreo
Nestea
Pan de yuca

Anexo No.4

 Jardines la Colina	FORMATO DE REQUISICION DEL PERSONAL
---	--

FECHA DE SOLICITUD: _____ **FECHA DE RECEPCION:** _____

Este formato de requisición responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades y al control de personal en la Institución.

INFORMACIÓN GENERAL.	
NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO
NOMBRE DE JEFE DE DEPARTAMENTO QUE SOLICITA PERSONAL.	FIRMA Y SELLO DEL JEFE.

INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE.		
LA VACANTE RESPONDE A:		MOTIVO DE LA VACANTE
1. Creación del Cargo _____ 2. Reemplazo Temporal _____ 3. Reestructuración del Cargo _____ 4. Reemplazo definitivo _____ 5. Incremento de la Fuerza Laboral _____	1. Renuncias _____ 2. Traslado _____ 3. Incapacidad _____ 4. Cancelación del _____ 5. Contrato _____ 6. Licencia _____ 7. Vacaciones _____ 8. Licencia de Maternidad _____	
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO.		
CLASE DE CONTRATO	DEDICACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO:	HORARIO:
1. Terminó Fijo _____ 2. Terminó _____ 3. Indefinido _____	Tiempo Completo _____ Medio Tiempo _____	Diurno _____ Nocturno _____

4. Temporal ____	Tiempo Parcial ____	
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO BACHILLER ____ TECNICO ____ ESTUDIANTE UNIVERSITARIO ____ PROFESIONAL ____ ESPECIALIZACIÓN ____		

SE AUTORIZA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL POR GERENCIA.

FIRMA DEL GERENTE

Nota: Todo proceso de Selección requiere un mínimo de ocho (8) días hábiles, luego de recibir el formato de requisición.

	Nombre: _____			Área: _____
	VERIFICACIÓN REFERENCIAS LABORALES			GESTION DE TALENTO HUMANO
Fecha: (Día): _____ (mes) _____ (año) _____ Nombre del Candidato : _____ Datos de quien da la referencia: Nombre: _____ Cargo: _____ Teléfono: _____ Institución: _____ Ciudad: _____				
Aspectos Generales.	E	B	P M	Observaciones
Cumplió con las tareas y responsabilidades del cargo.				
Como era su actitud de servicio frente a los clientes y compañeros de trabajo.				
Seguía instrucciones y ordenes de sus superiores.				
Se mostró dinámico y positivo para trabajar con los de demás.				
Solucionaba las situaciones que se presentaban en su trabajo.				
Aspectos positivos y por mejorar del trabajador.	+			-
Tiempo laborado				
Tipo de Contrato				
Motivo de retiro (Voluntario o termino de contrato)				
¿Si tuviera la oportunidad de contratar a la persona de nuevo, lo haría?	Si			No
Calidad del trabajo realizado (escala de 1 a 10)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			

NOMBRE DE QUIEN REFERENCIA

 Jardines la Colina	SOLICITUD VISITA DOMICILIARIA
--	--

Fecha: _____ Periodo _____

Nombre y Apellidos: _____ Edad _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Procedencia: _____ Estrato: _____ Estado Civil: _____

Motivo Visita: _____

Integración Familiar

Nombre del Padre: _____ Edad: ____ Ocupación ____ Tel: _____

Nombre de la Madre: _____ Edad: ____ Ocupación ____ Tel: _____

Nombre del Cónyuge: _____ Edad: ____ Ocupación ____ Tel: _____

No. Hermanos: _____ No. De Hijos: _____

Relaciones Familiares:

INFORMACIÓN SOCIO ECONÓMICA

Depende Económicamente de:

Padre: ____ Madre: ____ Cónyuge: ____ Independiente: ____

Actividad Económica: _____ Tiempo: _____

Empresa: _____ Dirección: _____

Tel: _____ Jefe Inmediato: _____

INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA VIVIENDA:

Barrio: _____

Tipo de Vivienda:

Casa: _____ Apartamento: _____ Inquilinato: _____ Cuarto: _____

Otros. ¿Cual? _____

Tipo de tendencia de la vivienda:

Propia: _____ Arriendo: _____ Familiar: _____ Hipoteca: _____

Si la vivienda es arrendada indique el Valor mensual: _____

No de Personas que habitan en la vivienda: _____ No de cuartos: _____

Servicios con los que cuenta la vivienda:

Energía: __ Agua: __ Gas: __ Teléfono: __ Alcantarillado: __ TV: __

SIENDO VERIFICADA LA INFORMACIÓN SOCIOECÓNOMICA DEL CANDIDATO SE RECOMIENDA:

Contratación: _____

Tratamiento: _____

Seguimiento: _____

Desvinculación: _____

Información Verificada por:

	PORCENTAJES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.
---	--

Nombre del Candidato: _____
 Cargo _____

<i>Pruebas</i>	<i>Porcentaje total</i>	<i>Porcentaje Apreciativo</i>
Pruebas Psicotécnicas	20%	
• 16 PF _____ • CMT _____ • IPV _____ • WARTEGG _____		
Pruebas Conductuales	30%	
• Entrevistas Situacionales _____ • Juego de roles _____ • Presentaciones Orales _____ • Presentaciones Escritas _____ • Ejercicio de Ejecución Laboral _____ • Bandeja de Llegada _____		
Entrevista con el Jefe Inmediato	20%	
Entrevista con el Jefe Administrativo	20%	
Referencias Laborales	10%	
TOTAL	100%	

Observaciones:

	INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL.
---	--

Nombre	
Ocupación	
Fecha de Valoración	
Cargo al que Aspira:	
Pruebas Aplicadas:	

Información General:

NIVEL DE COMPETENCIAS MINIMAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DESCRIPCIÓN REQUERIDA POSEE

<i>Orientación al Servicio al Cliente.</i>			
<i>Compromiso con la Organización.</i>			
<i>Trabajo en Equipo.</i>			
<i>Adaptación al Cambio.</i>			

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DESCRIPCION REQUERIDAS POSEE

OBSERVACIONES:

FIRMA Y CARGO

Anexo No. 5

	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
	No de la Gestión:

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ **PUESTO** _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO _____ **DEPARTAMENTO** _____

FECHA DE REALIZACIÓN _____ **EVALUADO DESDE** _____ **HASTA** _____

MOTIVO DE REVISION: ANUAL _____ PROMOCIÓN _____ DESEMPEÑO INSATISFACTORIO _____
 MERITOS _____ FIN DEL PERIODO DE PRUEBA _____ OTROS _____

INSTRUCCIONES: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del Empleado en relación con los resultados obtenidos durante el periodo de actuación. Anote un porcentaje en cada una de las funciones desarrolladas, después sume cada porcentaje y saque un subtotal, el cual corresponde al cumplimiento del Área Clave evaluada, una vez obtenida cada porcentaje sume todos los subtotales para conseguir el total del desempeño alcanzado por el Empleado.

IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTIMACIONES <i>Califique de acuerdo a lo siguiente:</i>				
S: Sobresaliente: (100% -90%) Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible	MB: Muy Bueno: (90% -80%) Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto.	B: Bueno: (80% -70%) Grado de desempeño competente y confiable cumple con las normas de desempeño del puesto.	R: Requiere Mejorar: (70% -60%) Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar.	I: Insatisfactorio: (menos de 60%) Resultados inaceptables en general y que requiere mejoría seguida.

1. CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Especificaciones de acuerdo con las funciones del cargo correspondiente)								
Áreas Claves	Funciones a Desarrollar	% Asignado al A. C	S 100-90	MB 90-80	B 80-70	R 70-60	I -60	OBSERVACIONES
SUBTOTAL								
SUBTOTAL								
SUMA TOTAL DE CALIFICACIONES :								

4. MEJORAMIENTO Y DESARROLLO
Puntaje Obtenido: _____
Fortalezas del empleado:

5. Oportunidades de mejoramiento	6. Sugerencias y Recomendaciones

Firma del Evaluador:	Firma del Evaluado:	Fecha:

 Jardines la Colina	NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ DEPARTAMENTO: _____
---	---

Anexo No. 6

FECHA	OBSERVACIONES	COMPROMISO	FIRMA DEL EMPLEADO	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Anexo No. 7**CONTROL DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA.**

AREAS	DIVISIÓN DEL AREA POR CENTRO DE COSTOS	PERSONAL TOTAL DE CADA DPTO.	No DE PERSONAS APLIACA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	No DE PERSONAS APLICADA LA PRUEBA PILIOTO
AREA ADMINISTRATIVA	Dpto. Cartera	13	13	11
	Dpto. Contabilidad	2	2	
	Dpto. Tesorería	2	2	1
	Dpto. Atención al cliente	3	2	1
	<u>Dpto.</u> <u>Administrativo:</u>	6	6	2
	*Compras y proveedores	(1)	(1)	
	*Registro y control	(1)	(1)	
	*Mensajeros	(1)	(1)	(1)

	*Servicios Generales	(1)	(1)	(1)
	*Auxiliares	(2)	(1)	
	Dpto. de Personal	3	2	1
	Dpto. de Sistemas	2	2	1
	Gerencia	2	1	
AREA DEL PARQUE	Parte Administrativa	8	6	
	Operarios	39	39	7
AREA DE VENTAS	Tradicionales	24	23	22
	Planes Exequiales	14	12	12
TOTAL		118	110	58

