

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECURSO HUMANO EN
PRODESCOL LTDA. BAJO EL ENFOQUE DE GESTION DE LA CALIDAD**

**MAYRA JULIETH BEJARANO DIAZ
COD 0358625**

**CAROLINA RAMIREZ GALLEGO
COD 0358083**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECURSO HUMANO EN
PRODESCOL LTDA. BAJO EL ENFOQUE DE GESTION DE LA CALIDAD**

**MAYRA JULIETH BEJARANO DIAZ
COD 0358625**

**CAROLINA RAMIREZ GALLEGO
COD 0358083**

Trabajo de Grado

Profesor Víctor Manuel Mondragón

Asesor Trabajo de Grado

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

Nota de aceptación

Coordinadora de Carrera

Jurado

Palmira, 18 de Junio de 2009

AGRADECIMIENTOS

Antes que a todos queremos agradecer a Dios por darnos las fuerzas y las herramientas necesarias en los momentos en que más lo necesitamos y bendecimos con la posibilidad de caminar a nuestro lado.

A nuestras familias por ser nuestro apoyo y aliciente en los momentos en que sentíamos desfallecer; y por su comprensión desde el inicio de nuestra carrera.

A amigos y compañeros de clase con los cuales compartimos tantos alegrías, tristezas, emociones que de una u otra manera enriquecieron nuestras vidas.

Los profesores que fueron nuestra guía, y que además de su conocimiento y sabiduría también nos transmitieron valores que hicieron de nosotras unas mejores personas.

Damos también nuestros agradecimientos a la Universidad del Valle por permitirnos ser parte de ella y así corroborar una vez mas “Que es la mejor para los mejores”

DEDICATORIA

El esfuerzo y la dedicación que hemos puesto en este trabajo de grado, lo dedicamos a nuestras madres quienes con grandes esfuerzos, dedicación y empeño lucharon para brindarnos un mejor porvenir, inculcándonos valores y principios que nos servirían de base para afrontar las diferentes etapas de nuestras vidas.

Igualmente a nuestros esposos por el aliciente, apoyo y comprensión que nos brindaron durante estos años y a nuestras hermosas hijas por ser nuestra inspiración y el motivo principal de querer ser mejores cada día.

Maira y Carolina

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS OPERACIONALES	20
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. MARCO REFERENCIAL.....	26
4.1 MARCO TEORICO	26
4.2 MARCO CONCEPTUAL	32
4.3 MARCO CONTEXTUAL.....	35
4.4 MARCO LEGAL	35
5. ESTRATEGIA METODOLOGICA	37
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	37
5.2 MÉTODO	37
6. PROGRAMACION PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA	40
6.1 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	40
6.2 RECURSOS Y PRESUPUESTO	41

7. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN	42
7.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	43
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
7.3 PLANEACION ESTRATEGICA.....	57
7.3.1 Misión.....	59
7.3.2 Visión	59
7.4 REVISION DOCUMENTAL.....	57
7.5 MATRIZ DOFA.....	62
7.5.1 Fortalezas.....	59
7.5.2 Debilidades	63
7.5.3 Oportunidades	64
7.5.4 Amenazas	65
7.5.5 ESTRATEGIAS.....	66
8. PROCESO DE RECURSO HUMANO.....	65
8.1 RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA.....	68
8.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	74
8.2.1 Misión.....	74
8.2.2 Visión	74
8.3 VALORES CORPORATIVOS.....	72
8.4 EL PROCESO DE RECURSO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	72
8.4.1 Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.	76
8.4.2 Proporcionar formación ó tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.....	80

8.4.3 Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.....	82
8.4.4 Asegurarse de que su personal es consiente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.	83
8.4.5 Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.....	84
8.5 CARACTERIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE PRODESCOL LTDA.....	85
8.5.1 Caracterización del proceso de recurso humano.....	86
8.5.2 Documentación del proceso de recurso humano.....	88
8.5.3 Codificación de documentos.....	89
8.5.4 Ficha de caracterización.....	91
8.5.5 Procedimientos.....	91
8.5.5.1 Procedimiento de selección y contratación de personal	93
8.5.5.2 Procedimiento de formación de personal.....	105
8.5.6 Formatos.....	115
8.5.7 Indicadores de gestión.....	116
8.5.7.1 Formación	117
8.5.7.2 Competencias laborales.....	118
8.5.7.3 Clima organizacional.....	119
8.5.7.4 Frecuencia de accidentes	120
9. CONCLUSIONES	121
10. RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFIA.....	126

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Recurso Disponible	41
Tabla 2. Costos de Operación	41
Tabla 3. Distribución de los colaboradores de acuerdo a su edad.....	43
Tabla 4. Distribución de los colaboradores de acuerdo a su Género.....	44
Tabla 5. Distribución de acuerdo a nivel de escolaridad	45
Tabla 6. Frecuencia en Razón a Tiempo de Labor	46
Tabla 7. Frecuencia en Razón a Incorporación por Proceso de Selección.....	47
Tabla 8. Frecuencia en Razón a Funciones Desempeñadas	48
Tabla 9. Frecuencia en Razón a Rotacion de Personal.....	49
Tabla 10. Frecuencia en Razón a Formacion por Prodescol	50
Tabla 11. Frecuencia en Razon a la Consideracion Personal de los Colaboradores frente a la actividad que realiza.....	50
Tabla 12. Perfil Organizacional y Recursos Humanos.....	52
Tabla 13. Proceso de Recurso Humano en la norma ISO 9001: 2000	61
Tabla 14. Matriz de Relación de Fortalezas.....	62
Tabla 15. Matriz de Relación de Debilidades.....	63
Tabla 16. Matriz de Relación de Oportunidades	64
Tabla 17. Matriz de Relación de Amenazas	65

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Perfil de competencias de PRODESCOL Ltda.	79
Figura 2. Secuencia de un proceso.	85
Figura 3. Niveles de documentación de un proceso.	89
Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.	92
Figura5. Ficha de caracterización del proceso de recurso humano de Prodescol Ltda.	93
Figura 6. Estructura diseñada para los procedimientos.	93

LISTA DE ANEXO

	pág.
Anexo A. Encuesta personal de produccion y administrativo	130
Anexo B. Formato para establecer perfiles de cargo	131
Anexo C. Perfil de cargo	132
Anexo D. Formatos del proceso del recurso humano	167

RESUMEN

Los conceptos de calidad y Recurso Humano constituyen actualmente dos componentes verdaderamente importantes para las organizaciones modernas, las cuales cada vez más los integran a su filosofía de trabajo. Este documento tiene como objetivo fundamental proponer un plan de mejoramiento del proceso de Recurso Humano en Prodescol Ltda bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2000 permitiendo su vinculación al Sistema de Gestión de la Calidad el cual actualmente se encuentra desarrollando. Para lograr el objetivo planteado la metodología parte de un estudio descriptivo comprendido en dos fases: la primera exploratoria encaminada a diagnosticar y caracterizar la situación actual del recurso humano de la empresa. La segunda analítica, enfocada al desarrollo y elaboración del plan conforme al diagnóstico previamente realizado y el cierre de los requisitos especificados en el numeral 6.2 de la norma. Esta propuesta le genera a la empresa el hecho de contar con un personal idóneo y competente para realizar cada una de las funciones y/o responsabilidades asignadas a su cargo, el cual permitirá desarrollar sus habilidades y competencias conforme a los planes de crecimiento que estipule la compañía; esto se logra gracias a una caracterización del proceso del recurso humano de acuerdo al modelo PHVA del autor Edward Deming en donde se especifican los procedimientos claves para su operación que son: Selección y Contratación y, Formación específica del Personal, además del establecimiento de cuatro indicadores que permiten evaluar la gestión del proceso de acuerdo a lo planeado.

INTRODUCCIÓN

El termino calidad se ha constituido en una herramienta administrativa y un tema que se encuentra en la lupa empresarial en el último tiempo. Su gestión se ha convertido en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de cualquier compañía. El aumento de las exigencias del consumidor, junto al avance de las grandes empresas procedentes de los países desarrollados, solventado especialmente en la ventaja comparativa de sus costos de producción, la tecnología, la complejidad de sus productos y procesos; son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

Un Sistema de Gestión de Calidad es un programa que se emprende en todos los niveles de una organización a fin de instaurar y preservar un ambiente de trabajo en el que los colaboradores mejoren continuamente su capacidad para suministrar bajo pedido, productos y servicios que posean un valor particular para los consumidores; convirtiéndose en una plataforma para la consecución de las metas del desarrollo organizacional.

Como aplicación a lo expresado PRODESCOL Ltda., empresa del municipio de Palmira, reconocida en el área de producción y comercialización de mobiliario escolar y de oficina, ha iniciado actualmente la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad con el ánimo de lograr una certificación de sus procesos por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, una valoración que de seguro le permitirá incursionar de manera competitiva en el mercado internacional e incrementar su posicionamiento en el mercado nacional.

Como apoyo al logro de este objetivo organizacional, el presente documento propone un plan de mejoramiento de la estructura del Recurso Humano en la

compañía nombrada, con el fin de gestionar este proceso basado en la norma ISO 9001:2000, la cual reúne los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

El desarrollo del proyecto está constituido por tres fases: la primera contiene sus generalidades, haciendo alusión a los antecedentes sobre el tema, la descripción del problema, los objetivos que se pretenden alcanzar, su justificación, el marco de referencia y la metodología empleada para su desarrollo.

En segunda instancia, se describe un diagnóstico sobre la administración actual del personal para lo cual se emplea una encuesta a la totalidad de los colaboradores de la empresa, tanto en el área de producción como en la parte administrativa. Posteriormente, se esbozan los resultados y se traza una evaluación interna en lo relacionado al proceso estudiado. Es importante destacar en este punto, la propuesta que hace referencia a la reestructuración administrativa así como el establecimiento de elementos sugeridos a la Planeación Estratégica de la organización.

Continuando el diagnostico, se realiza una revisión documental específicamente en el punto 6.2 de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en relación con la administración del Recurso Humano en Prodescol Ltda. La metodología empleada allí, parte del requerimiento pedido por la norma, una acción de cierre que complementa la exigencia y el medio preciso para satisfacer la necesidad. Si bien, este aparte es la guía de cómo se llega al logro del objetivo general planteado y que posibles limitantes podrían existir para la documentación del proceso.

Posterior al diagnostico y gracias a el, se desarrolla el fundamento del estudio que consiste en caracterizar y documentar la administración de personal en Prodescol Ltda.. Este aparte es el soporte del proceso en el sistema de gestión de la calidad, se hace importante énfasis en la ficha de caracterización del proceso de Recurso Humano que guía y resume cada una de las acciones. Combinado a ello, se perfila una estructura bajo la cual se despliega cada uno de los procedimientos del

proceso de Selección, de Contratación y Formación de Personal. Por otro lado, se realiza el perfil de cargos para cada uno de los colaboradores que actualmente ejercen una función en la organización.

Para poder establecer una medición del proceso, se definen indicadores para su control de formación, de competencias laborales, de clima organizacional y frecuencia de accidentes, todos con el fin de retroalimentar el proceso y permitir un constante mejoramiento de variables.

Es preponderante el aporte que genera a Prodescol Ltda. la implementación de este plan. Su consecución no solo recae en la adecuada gestión del Recurso Humano, también, en el bienestar de cada uno de los colaboradores y en la destacable importancia que genera esta variable en la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a diversas dificultades entre las que se encuentran la carencia de una efectiva selección de personal conforme a las necesidades del cargo, falta de relación de la áreas funcionales y la formación de sus colaboradores respecto a los planes de desarrollo, sólo para citar algunos ejemplos, limitantes que al no contenerse por parte de una dirección proactiva se amplían cada vez más. La solución a estos retos va desde la consecución de contratar una fuerza laboral competente, pasando por la necesidad de capacitación continúa de los colaboradores, hasta los acuerdos a los que se pueden llegar en la multiplicidad de las regulaciones gubernamentales. Sin embargo, el mayor desafío de la dirección es la conducción de las personas; una variable volátil e impredecible a causa de la rapidez de los cambios y la complejidad creciente de los ambientes de trabajo.

Para Chiavenato¹ La ARH es un área de la administración que surge a comienzos del siglo XX como consecuencia del incremento y la complejidad de las tareas organizacionales en la Revolución Industrial. En sus inicios era una actividad mediadora entre las organizaciones y personas, con el ánimo de aliviar y reducir conflictos entre las organizaciones y los objetivos individuales de los trabajadores que hasta ese momento eran incompatibles e irreconocibles.

Bajo este concepto, la ARH fue tomando una visión que disminuía a lo largo del tiempo la percepción de los colaboradores como simples sujetos productivos cuyas actividades debían ser planeadas y controladas como consecuencia de los objetivos trazados por las organizaciones. Sin embargo, se presenta un nuevo

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos “El capital humano en las organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Ed. Mexico, 2007. 1 p

limitante que parte del principio de que las personas deben ser dirigidas por la organización o por un área funcional, relacionándolos como actores pasivos y dependientes que consumen y utilizan. Concepción poco humanista y nada contemporánea, que por desgracia aun subsiste en diferentes compañías.

Siguiendo a Chiavenato², actualmente las organizaciones que desean ser competitivas no administran recursos humanos ni tampoco personas, sino que administran con las personas, representando el trato a los colaboradores como agentes activos y proactivos, que poseen conocimiento y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias. Hoy por hoy, la expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones y su administración es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

Por tal motivo, la Administración de Recursos Humanos trabaja como un sistema, dividido en subáreas funcionales asociadas: planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos; desarrollo de recursos humanos; compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales con empleados y, la investigación de recursos humanos, entre otros. Así pues, las personas dejan de ser simples posesiones de modelos burocráticos para convertirse en capital humano de talento y competencia que actúa en diversas situaciones para generar experiencia y conocimiento, una riqueza crucial y mas importante que el dinero.

De acuerdo con Wilkinson³, Una Administración de Recursos Humanos mas avanzada, es la que orienta a conseguir el compromiso de los colaboradores para que estos ejerzan su esfuerzo en pro del logro de los objetivos colectivos y la mejora continua de la organización, creando la necesidad a las organizaciones que asumen Sistemas de Gestión de Calidad incorporar procesos que guíen y administren la interrelación de su principal recurso: el humano.

² Ibíd.

³ WILKINSON, G y DALE, B.G. Sistemas de Integración. TQM Magazine, 10, p. 288-292.

Esta invitación consciente en analizar las variables de nivel micro organizativo que permiten diseñar y dirigir el trabajo y, regular la relación empresa-individuo; los colaboradores tienen la capacidad de controlar el resultado de su tarea y de proponer modos de mejorar los procesos y procedimientos formalizados. Esto a su vez, orienta a una visión clara de éxito donde se relacionan la fuerza de trabajo formada con tecnologías flexibles, para responder a las necesidades del mercado.

A nivel mundial, las empresas en aras de buscar ser más competitivas desarrollan estrategias encaminadas hacia el área de Recurso Humano. Un ejemplo, es destacable el trabajo de la compañía aeroespacial Boeing, donde su principal objetivo es mantener una ventaja competitiva en el mercado apoyándose en la ARH como una Unidad de Negocio, que es un grupo de servicios compartidos que brindan beneficios a sus colaboradores ya sea en contratación, programas de bienestar, empresa de asistencia entre otros, ofreciendo mayor valor en los procesos y operaciones. En Boeing las estrategias guían una variedad de eventos internos para ayudar a la organización de acuerdo a sus necesidades aprovechando el poder adquisitivo y simplificando a sus colaboradores el acceso a los servicios⁴.

Otra muestra que evidencia el trabajo en la ARH es el desarrollado en Femsa, la filial de Coca Cola en Colombia. Para esta compañía el tamaño y por tanto el número de personas y de centros de trabajo condiciona fuertemente su estructura para la función de los Recursos Humanos. Su filosofía parte de la premisa de conseguir un equipo humano altamente preparado, motivado y comprometido con los objetivos de la compañía. Se resalta el trabajo de la gestión técnica de personal, aplicando estrategias y directrices consistentes en implantar instrumentos que cumplan y soporten los procesos de desarrollo de las personas para garantizar la continua adaptación de estas a las necesidades de la empresa. Por tanto, se proponen esquemas de promoción, planes de formación y políticas de retribución y estructura salarial para el personal clave.

⁴ MCNERNEY, James. The Boeing Company. Reporte anual 2007. www.boeing.com.

En el Valle del Cauca, un trabajo que dimensiona la importancia de la Administración del Recurso Humano es el Diseño del Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos en Acuaviva S.A. E.P.S.⁵; un estudio desarrollado por estudiantes de la Universidad del Valle Sede Palmira, donde se evidencia la contribución del diseño e implementación de un sistema de gestión humano por competencias en la gestión integral de la organización. A partir del estudio se hizo evidente y se logró establecer una carta de navegación para el apoyo de los objetivos corporativos de la empresa, mejorando la idoneidad de los trabajadores, asegurando sus procesos y buscando la satisfacción del cliente interno a través de capacitaciones, lo cual se reflejó en una mejor prestación del servicio.

En la ciudad de Palmira diferentes empresas también han requerido realizar estudios y crear nuevas estrategias que les permitan lograr mejores resultados en su gestión. Uno de los casos que podemos observar es el Plan de Mejoramiento de los Procesos y Funciones del Área de talento Humano en La Panadería Leal⁶, un estudio que dotó al establecimiento palmirano con un manual técnico práctico para reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la empresa. En síntesis, el trabajo describió las actividades que se deben desempeñar en cada cargo y las responsabilidades respectivas, lo que le ha permitido a la organización el desarrollo eficiente de las tareas y la correcta aplicación y utilización de todos los procesos de administración de personal.

El objetivo de trabajos como éstos, es diseñar un plan de desarrollo orientado al sostenimiento de relaciones laborales, que conceda la importancia al desarrollo de competencias; facilitar la definición de objetivos; ayudar a potenciar a los

⁵ OSPINA, Heliones. Diseño del Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos en Acuaviva S.A. E.P.S. Universidad del Valle, Facultad de Administración de Empresas. Palmira, 2005.

⁶ CASTRO, Sandra y RODRIGUEZ, Heidi. Plan de Mejoramiento de los Procesos y Funciones del Área de talento Humano en La Panadería Leal. Universidad del Valle, Facultad de Administración de Empresas. Palmira, 2005.

colaboradores; resolver problemas transfuncionales; fomentar la innovación y la mejora continua y, desarrollar una visión global y sistemática de la organización.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo observado en los estudios mencionados, es notable la necesidad de incorporar estándares de funcionamiento en el Área del Recurso Humano en organizaciones que se puedan ver afectadas en el desarrollo de su objeto social. Esta situación se presenta en Prodescol Ltda., una compañía que desea demostrar la capacidad de sus miembros para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes pero que revela deficiencias en la administración de su capital humano.

Prodescol Ltda. es una empresa ubicada en la ciudad de Palmira con 10 años de permanencia en el mercado, dedicada a la producción de muebles escolares, universitarios y de oficina; convirtiéndose en una de las compañías más notables del sector. En los últimos dos años esta organización ha incursionado en la región del eje cafetero y el sur occidente colombiano, siendo reconocida por la calidad de sus productos, que se fundamenta en el cumplimiento de las normas NTC4734, NTC4731, NTC4640, NTC4641, NTC4726, NTC4639, que especifican los requisitos en cuanto a su conformidad.

Con el ánimo de dar continuidad al objetivo de ampliar su cobertura en el mercado, sus directivas han planeado alcanzar la certificación de sus procesos, consientes de que su ejecución traerá consigo un incremento relevante de las prestaciones de sus servicios y productos, mayor satisfacción de sus clientes, aumento de la productividad y eficiencia, reducción de gastos, mejora del nivel de comunicación y de satisfacción de sus trabajadores, mayor competitividad y un acrecentamiento de las oportunidades para posicionarse de manera competitiva en el mercado nacional e incursionar en el internacional.

En el año 2007, la compañía realizó los primeros contactos con el ICONTEC, con el propósito de tener información y acceder a una asesoría que le permitió conocer las especificaciones de la norma y el proceso que debería seguir para obtener la Certificación de Calidad.

Desde entonces el Director Administrativo de la compañía, se ha encargado de liderar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, logrando hasta el momento identificar cada uno de los procesos que intervienen en la operación de la empresa y reunir la documentación necesaria de sus procesos de valor. No obstante, existe un aplazamiento en la realización de una parte de los registros de sus procesos de dirección y la totalidad de los requisitos en sus procesos de apoyo, como el de Recurso Humano. A pesar que la Dirección Administrativa ha vinculado nuevas estrategias, los avances para la culminación del objetivo han sido pocos.

Es importante tener en cuenta que la empresa tiene como objetivo terminar la documentación de sus procesos de valor, de dirección y de apoyo a mediados del 2009, para poner en funcionamiento su sistema a finalizar el año, con el propósito de que le permita recopilar la información necesaria para solicitar a comienzos del 2010 la auditoria de certificación al ICONTEC.

Actualmente el Recurso Humano en Prodescol Ltda, no dispone de algún plan de acción frente al sistema de gestión de la calidad. Esta parte de la estructura organizacional ha trabajado con base a una Planeación estratégica acorde a su responsabilidad y funcionamiento, respondiendo únicamente a necesidades puntuales.

Prodescol presenta hechos críticos como la falta de claridad en el funcionamiento del área para facilitar el reclutamiento, selección, capacitación e inducción del personal que ingresa a la empresa, también insuficiencia de planes de capacitación que respondan a las diferentes metas establecidas y la necesidad de

establecer perfiles de competencias en cada uno de los cargos que permitirán realizar evaluaciones de desempeño a cada uno de sus colaboradores.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Frente a lo anterior, ¿Como contribuye la Gestión de la Calidad al Mejoramiento del proceso de Recurso Humano de Prodescol Ltda.?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué debilidades presenta Prodescol Ltda. en la Administración de su Recurso Humano?
- ¿Qué acciones debe ejecutar la Administración del Recurso Humano para evaluar el personal competente de acuerdo a sus funciones en Prodescol Ltda.?
- ¿Cuales son los indicadores que permiten medir la gestión de la Administración del Recurso Humano en Prodescol Ltda.?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento del proceso de Recurso Humano en Prodescol Ltda. bajo el enfoque de Gestión de la Calidad.

2.2 OBJETIVOS OPERACIONALES

1. Realizar un diagnóstico que identifique la situación actual de la administración del recurso humano frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
2. Establecer las acciones y procedimientos que deben ser implementados para la administración de Recurso Humano en Prodescol Ltda.
3. Formular estrategias que permitan evaluar la gestión de la administración del recurso humano.

3. JUSTIFICACIÓN

La implementación del Plan de Mejoramiento del proceso de Recurso Humano en Prodescol Ltda. bajo el enfoque de Gestión de Calidad, orienta a la compañía para que disponga de un equipo humano altamente preparado, motivado y comprometido con sus objetivos, a través de una selección de personal acorde con los requisitos y competencias requeridos para el cargo; dotándolo de un programa de formación que le permita reforzar y adquirir conocimientos y habilidades que se encuentren acordes con los proyectos ó planes de desarrollo de la organización; garantizando un óptimo ambiente de trabajo; además de instalaciones y herramientas necesarias para desenvolverse de manera eficiente en cada cargo.

En este estudio, el desarrollo del Recurso Humano como un proceso de apoyo asegura la disponibilidad de los recursos esenciales para la implementación de las estrategias planteadas por la organización para el logro de sus objetivos corporativos, la operación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad y la satisfacción del cliente. La norma ISO 9000: 2000 establece en su requisito número seis, que la dirección debe cerciorarse por contar con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de su producto, por preservar de un óptimo ambiente de trabajo, de conservar la información relacionada con las actividades de la información y por tener el personal idóneo para desempeñar las funciones asignadas a su cargo.

Esta mayor uniformidad le significará a PRODESCOL Ltda. contar con menos desechos, reprocesos, recuperaciones, reparaciones, quejas de los clientes; de esta manera los costos se reducirán, los productos serán de mayor calidad, más fáciles de poner y vender en el mercado, teniendo como resultado una disminución de los esfuerzos en la venta y un posicionamiento alto por parte de la compañía.

Por ello, la vinculación del proceso de Recurso Humano se constituye en un elemento esencial para garantizar el cumplimiento de la misión de un Sistema de Gestión de Calidad, apoyando a los diferentes procesos que lo componen, a satisfacer los requerimientos de su cliente externo como interno.

Para el grupo de trabajo el hecho de abordar este proyecto obedece a un propósito que va más allá del cumplimiento de un requisito que de por terminado una etapa de formación profesional. Se constituye en la oportunidad para aplicar las herramientas y conocimientos adquiridos a lo largo del mismo, desarrollando una labor que genera un alto grado de valor para los planes de una organización prospera y reconocida de la ciudad.

4. MARCO REFERENCIAL

A continuación se describen los marcos de referencia: teórico, conceptual, contextual y legal, definiendo el papel de cada uno de ellos para el desarrollo y soporte del presente estudio.

4.1 MARCO TEORICO

La implantación de un sistema de calidad en los procesos de recurso humano orienta y proporcionar el máximo de organización e integración de esfuerzos con cada uno de los colaboradores lo que conlleva, siendo ambiciosos, a la formación de una organización ideal.

Esta formulación de avanzada, deja a un lado y contrasta con diferentes pensamientos trazados a lo largo del tiempo, que de manera general observan la estructura organizacional como una división para realizar lo planeado y para la supervivencia empresarial mas no como el compromiso de todos sus empleados. Por tanto, es pertinente observar la calidad desde un enfoque humanista que mantiene una estructura organizativa que propicia la participación y motivación.

Señalamientos importantes como Alkun Korukonda⁷, opinan que la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad requiere un cambio en el diseño de la organización desde estructuras burocráticas hacia estructuras de carácter orgánico que faciliten la cesión de autoridad a los trabajadores y la ruptura de las barreras jerárquicas y departamentales. Esta premisa, es un aporte indudable para el primer objetivo del estudio, en donde un diagnóstico a la estructura organizativa permitirá un ajuste interno para el proceso de implementación del sistema de Gestión de la Calidad.

⁷ KORUNDA, Alkun. Análisis y Planeación de la Calidad: del desarrollo del producto al uso. McGraw Hill Interamericana de México, México. 1ª Edición, 1995.

Sin embargo, a pesar del papel clave de la estructura organizativa como elemento de soporte para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, no se encuentra en la literatura especializada referencias que aborden este tema de un modo completo y sistemático.

Partiendo desde un análisis del tema de calidad articulado al recurso humano, es pertinente argumentar la teoría de Kaoru Ishikawa⁸, autor fundamental en el nacimiento del enfoque humano de la Gestión de la Calidad. Su perspectiva se dirige hacia las personas más que hacia las estadísticas. El núcleo de sus ideas estriba en involucrar a todos los miembros de la organización en la resolución de problemas para la mejora de la calidad, y no solo a la dirección.

A pesar del papel central de los Recursos Humanos en la Gestión de la Calidad, la bibliografía documentada tan solo remarca la necesidad del compromiso de los trabajadores y de un cambio de cultura en la organización pero poco se dice sobre el modo en que se pueden lograr dichos cambios, tal vez por que los participantes de la organización no son predecibles y adoptan diferentes características según el entorno.

Sin embargo, es importante destacar otras teorías en las cuales la Gestión de la Calidad empieza y termina con la formación, tal como lo afirma Armand V. Feigenbaum:

Todos los miembros de la organización deben entender los principios y prácticas de calidad para poder participar de mejora continua⁹.

Frente a ello y retomando a Ishikawa¹⁰, en otro aparte describe la necesidad de descentralizar, de que los directivos cedan autoridad y capacidad de toma de decisiones hacia los niveles inferiores de la jerarquía a través de la implantación

⁸ ISHIKAWA, Kaoru. Edición Española: ¿Qué es el control Total de la Calidad? La modalidad japonesa. Norma, Bogotá, 1986. 110 p.

⁹ Feigenbaum, A.V. La nueva Calidad para el siglo 21: El progreso de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. Nueva York, 1999. pp. 27-31

¹⁰ ISHIKAWA, Kaoru. Op. Cit. p 216.

de los círculos de calidad, que no son más que pequeñas unidades de trabajo que potencia el desarrollo de múltiples habilidades, la rotación y el trabajo en equipo. No obstante, este concepto toma mayor relevancia al asociarse con el Empowerment¹¹.

Por otra parte se hace preponderante vincular el concepto de cultura organizacional. En este estudio tomaremos como definición de referencia la enunciada por Schein:

Un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o de integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevo miembros de la organización como el modo correcto de percibir, penar y sentir esos problemas¹².

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

El concepto de cultura organizacional busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura” o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Como dice Goncalves¹³, Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

¹¹ Autorización y autonomía para la acción. Implica delegar responsabilidades al personal en un grado mayor al asignado a fin de contribui de forma mas eficiente al trabajo.

¹² Schein, E.H. La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janes Editores. Barcelona, 1998.

¹³ GONCALVES, Alexis. Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana Para la Calidad. (S.L.C.) s.f.

La cultura organizacional hace parte entonces del medio interno de una organización, de su atmósfera social y psicológica, y en general, de las diferentes características existentes en cada organización. Por tanto la cultura organizacional reflejará tanto las normas como los valores del sistema formal y su reinterpretación en el sistema informal, como también refleja las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo.

Para la asociación de calidad con los recursos humanos, es importante destacar a dos autores que tratan de manera más amplia la dimensión humana, el británico John S. Oakland y el norteamericano W. Edwards Deming¹⁴. El primero presenta una propuesta más amplia y sistémica, en donde la Gestión de la Calidad no es una opción competitiva, es una forma de competir. Este autor subraya que la calidad es una responsabilidad de la dirección y plantea un enfoque a nivel jerárquico de arriba hacia abajo centrado en la gestión de los procesos y de las interdependencias que estos generan. En sus *“10 puntos para la dirección”* respalda la formación continuada, por la adopción de sistemas de supervisión modernos que eliminen el miedo, por la intensificación de las comunicaciones y del trabajo en equipo y por la eliminación de los objetivos cuantitativos.

Otros autores como Joseph Juran, Martin Asdorian y Andrew Bagerstock entre otros, valoran la propuesta de Deming de manera definitiva en el enfoque de la Gestión de la Calidad respecto a los recursos humanos¹⁵: *“Para el autor norteamericano, la mejora del rendimiento organizativo a través de la gestión del*

¹⁴ OAKLAND, J., DEMING, E. La dirección de Calidad Total, la ruta a mejorar la actuación. Butterworth-Heinemann. Londres, 1993.

¹⁵ Algunos autores hablan de la Deming-TQM View, para referirse a la visión que existe en la literatura clásica de calidad respecto a las políticas de RRHH derivada de las propuestas de este autor. El grupo de trabajo extrae esta información de Gestión de la Calidad: Conceptos enfoques, modelos y sistemas.

desempeño de los individuos es un error, ya que los problemas generados por la acción de los trabajadores entran en la categoría de causas especiales”. En paralelo, otra de las afirmaciones sostenidas por Deming “es la inconveniencia de los sistemas de evaluación a corto plazo, y por eso expresa su opinión contraria al uso de sistemas de Dirección por Objetivos”.

Se puede afirmar que Deming rotula a los trabajadores como responsables de detectar las falencias y por tanto hay que proporcionarles la formación necesaria para que desempeñen determinados rol. Expresa la conveniencia de crear unas condiciones en las que puedan aflorar las motivaciones de carácter propio, sin embargo obvia aspectos centrales como el rediseño de los puestos de trabajo.

Un referente importante es el texto de Martha Alles, Gestión de Recursos Humanos por competencias, manifiesta que es imprescindible vincular las practicas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la Compañía:

La organización de recursos humanos diagnóstica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten¹⁶.

Para tal efecto propone la administración de recursos humanos por competencias, como se debe implementar, resaltando los programas de la evaluación del desempeño y la implementación de los programas de capacitación y entrenamiento por competencias; además establece las pautas para efectuar el seguimiento a la administración del talento humano por competencias.

Mariam Zgaib Aburad¹⁷ en su guía Metodología para Evaluar y Certificar Competencias Laborales asevera que la competencia laboral, es descrita como la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes

¹⁶ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. 4º Edición. Argentina, 2003. 474 p.

¹⁷ ZGAIB, Mariam, Servicio Nacional de Aprendizaje, Metodología para evaluar y certificar Competencias Laborales.

contextos, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo. Así mismo manifiesta que el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales beneficia a empresarios y trabajadores, para los primeros define mejores políticas para la gestión del talento humano y permite establecer planes de capacitación, pertinentes a las necesidades reales de los trabajadores, optimizando recursos y por tanto mayor retorno a la inversión, a los trabajadores les permite el reconocimiento social de sus competencias laborales, contar con mayores elementos para la empleabilidad, estabilidad y promoción laboral y mayores posibilidades de ingreso y/o movilidad en el mercado laboral.

En este sentido Levy Leboyer¹⁸, considera el Recurso Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas conduciendo a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Asevera que las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su Talento humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

Es destacable la posición de Idalberto Chiavenato en la reflexión que hace sobre la administración de recurso humano como proceso:

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas –es decir, la calidad en la manera que se administra las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”, en otro aparte agrega “...la administración del recurso humano surge en función de la racionalidad organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”¹⁹.

¹⁸ LEBOYER, Levy. Gestión de las Competencias. España, Ediciones Gestión 2000 S.A, 1997.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos “El capital humano en las organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Ed. Mexico, 2007. 118p

Frente a lo anterior, Chiavenato implícitamente manifiesta que la preocupación de las organizaciones por la calidad se encuentra desde el cumplimiento y el desarrollo de las actividades de los colaboradores, estimulando el compromiso, la participación y la cooperación, dando como resultado una ventaja competitiva en cualquiera que sea el mercado. En cuanto a las medidas para administrar el trabajo, están nacen como un proceso lógico que actúa como base en las demás funciones de la organización.

Para el desarrollo de este estudio se toma los referentes teóricos de Kaoru Ishikawa e Idalberto Chiavenato, estos autores expresan de manera particular los conceptos que predominaran en este plan de mejoramiento en el proceso de recurso humano bajo el enfoque de la calidad. Esta orientación además de ajustarse de manera apropiada en cada una de las etapas del proyecto, se acopla a los elementos técnicos de la norma ISO 9000: 2000.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describen los conceptos que servirán como guía en el estudio:

Acción de mejoramiento: Medida deliberada de cambio para incrementar la eficiencia y eficacia de las organizaciones²⁰.

Administración del Recurso Humano: Calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización²¹.

Ambiente de Trabajo: Se refiere al clima interno que existe entre los miembros de la organización y esta íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes²².

²⁰ FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Editorial Mc Graw Hill. México, 2006.

²¹ CHIAVENATO, Op. cit, 118p

²² Ibid.

Capacitación: Proceso orientado a proporcionar a los colaboradores los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de sus responsabilidades actuales y futuras en el seno de la empresa. Desde el ámbito de la gestión de la calidad se puede considerar como una actividad orientada a dotar a los trabajadores del conocimiento y habilidades necesarias para controlar el resultado de su trabajo, detectar y resolver problemas y participar en equipos de trabajo²³.

Competencia Laboral: Es la capacidad demostrada por una persona para contribuir a la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia de la organización²⁴.

Diagrama: Representación grafica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales²⁵.

Diseño de cargos: es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante²⁶.

Elemento de competencia laboral: Es la descripción de lo que una persona debe ser capaz de hacer en el desempeño de una función productiva, expresa mediante los Criterios de Desempeño, el Rango de Aplicación, los Conocimientos y Comprensiones esenciales y las Evidencias Requeridas.

Evaluación del desempeño: Es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar el personal. Busca el desarrollo personal y profesional de los

²³ CAMISÓN, Cesar; CRUZ, S. y GONZALEZ, T. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson. España, 2007. 1118 p.

²⁴ ZGAIB, Mariam, Servicio Nacional de Aprendizaje, Metodología para evaluar y certificar Competencias Laborales.

²⁵ FRANKLIN, Op. Cit.

²⁶ CHIAVENATO, Op. Cit, p. 204.

colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos²⁷.

Gestión de la Calidad: Sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad²⁸.

Instrumentos de evaluación: Es una herramienta destinada a documentar los aspectos a verificar y sus resultados, en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar una función productiva.

Procedimientos: secuencia de las tareas específicas para realizar determinados trabajos²⁹.

Reclutamiento: Se refiere al conjunto de procesos orientados a identificar y atraer candidatos potencialmente calificados, es decir con conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar un determinado papel y ocupar puestos dentro de la organización³⁰.

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan de la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con supervisores de primera línea. Constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización³¹.

²⁷ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humano: Gestión por Competencias, 4ª Ed. Argentina 2003, 474 p

²⁸ CAMISON, Op. Cit, p 211.

²⁹ FRANKLIN, Op. Cit.

³⁰ CHIAVENATO, Op. Cit, p. 59.

³¹ Ibid

Selección: Es el proceso a través del cual se escoge una persona para desempeñar para desempeñar un papel, con la intención de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización³².

4.3 MARCO CONTEXTUAL

El plan de mejoramiento del proceso de recurso humano bajo el enfoque de gestión de la calidad se desarrolla en PRODESCOL LTDA.. Esta es una empresa palmirana fabricante y comercializadora de productos mobiliarios para el sector educativo, empresarial y publico, ubicada en la Carrera 34A No. 40-25.

Prodescol cuenta con mas de 20 años de experiencia, optimizando los espacios y creando soluciones prácticas imaginativas que le permiten a sus clientes acomodarse cómodamente en ambientes sumamente agradables para aumentar el rendimiento mental mientras que estudian o trabajan, y que a la vez disfruten de un entornos ergonómicos y funcionales.

Su portafolio se encuentra compuesto por 70 productos, de los cuales 16 son fabricados bajo los requisitos establecidos por las normas de calidad NTC. Su misión establece la vinculación de recurso humano competente, que contribuye a la mejora continua, la rentabilidad y el reconocimiento en el mercado.

4.4 MARCO LEGAL

La estructura y documentación del proceso de Recurso Humano de la empresa PRODECOL Ltda. se encuentra enmarcado bajo los lineamientos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad establecidos por la Organización Internacional de Normalización en la norma ISO 9000:2000. La certificación de todo el sistema es realizada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC.

³² Ibid

La International Organisation for Standardization, Organización Internacional de Normalización identificada, es el organismo encargado de coordinar y unificar las normas nacionales. Cada país miembro está representado por uno de sus institutos de normalización, y se compromete a respetar las reglas establecidas por la ISO relativas al conjunto de las normas nacionales. Esta institución tiene por tarea desarrollar la normalización con carácter mundial, para tal efecto, publica normas internacionales conocidas como “normas ISO”, que intentan acercar las normas nacionales de cada Estado miembro³³.

El ICONTEC, es el organismo nacional colombiano de Normalización en virtud del Decreto 2269 de 1993. Fue fundado el 10 de Mayo de 1963. Desde 1991, viene trabajando conjuntamente con la industria nacional e internacional en la certificación de sistemas de gestión, lo que le ha permitido expandir sus fronteras hacia otros países con certificados otorgados a organizaciones de Ecuador, Perú, Salvador, Panamá, México y USA.

Por otra parte la Ley 50 de 1990, la Ley 100 de 1993, la Ley 789 de 2003 y en general el Código Sustantivo del Trabajo rigen las relaciones laborales y en especial derechos y obligaciones de los trabajadores, siendo una herramienta fundamental para los Departamentos de Recursos Humanos donde su aplicación e interpretación impactan en forma directa la motivación y el ambiente laboral de las organizaciones. La normatividad citada constituye un marco fundamental para diseñar cualquier propuesta en el área laboral.

A nivel interno, la persona responsable del proceso del Recurso Humano en Prodescol Ltda. es el Director Administrativo. Este cargo, dispone de parámetros de control, de seguimiento, de autoridad, además del alcance y medición de todo el proceso de Recurso Humano frente el Sistema de Gestión de la Calidad.

³³ CADENA, Eduardo. ISO 9001 una visión general.

5. ESTRATEGIA METODOLOGICA

Gracias a la delimitación del objeto de estudio y teniendo claro los alcances que deben asumir los objetivos, es necesario adoptar un plan o estrategia para obtener la información requerida, un marco de referencia metodológica que permita identificar, clasificar y ordenar la información de manera que los autores puedan dar respuesta al problema planteado.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo se desarrolla bajo un tipo de estudio descriptivo puesto que la recolección de determinada información acude a diferentes técnicas como la observación, entrevistas y cuestionarios, que se utilizan para el diseño y perfil de cargos, para la evaluación del desempeño y para la ficha de caracterización del proceso, entre otras.

Este estudio descriptivo comprende dos fases. La primera exploratoria, que hace referencia al diagnóstico y una caracterización en el área funcional donde se implementara el proceso de gestión de calidad, lo que posiblemente aumente el grado de familiaridad con aspectos desconocidos.

La segunda analítica en relación al desarrollo y elaboración del plan conforme al diagnóstico previamente realizado y el cierre de los requisitos especificados en el numeral 6.2 de la norma.

5.2 MÉTODO

El camino que sigue al logro de los objetivos es mixto. Es una combinación de procesos cuantitativos y cualitativos que ayudan a describir y caracterizar el proceso del recurso humano para la implementación de un sistema de gestión de

calidad. Ambos expresan y se relacionan con la naturaleza del problema planteado.

El proceso cuantitativo se utiliza en la búsqueda de información referente a determinadas características, como habilidades que poseen y actividades que realizan los colaboradores de la organización. Para obtener esta información el grupo de trabajo presenta una encuesta (Ver Anexo A. Encuesta Personal de Producción y Administrativo) a cada uno de los colaboradores, con el propósito de hallar datos básicos como la edad, nivel de escolaridad, tiempo laborado y nivel de formación interna.

La encuesta se aplica a 18 personas el total de la población, colaboradores que realizan alguna función en la empresa, teniendo en cuenta que 10 variables medirán únicamente a 13 trabajadores que se encuentran ubicados en el área de producción. Para el área administrativa (5 personas) la observación tendrá lugar a partir de 8 variables. Esta información es fundamental para caracterizar a todos los empleados y para presentar un diagnóstico mejor estructurado. Posteriormente se operacionaliza las diversas variables que componen el estudio. Al indagar de esta forma, el trabajo toma un sentido sistémico permitiendo analizar de manera clara.

Para el establecimiento del diseño y perfil de cargos se procede a diligenciar el formato de Análisis del Perfil del Cargo (Ver Anexo B Formato para establecer Perfil de Cargo), este permite recoger información sobre la educación y formación requerida para ejercer el cargo y debe ser aplicado a todos los empleados de Prodescol.

La aplicación del método cualitativo delimita el problema; también guía el estudio y lo define en forma precisa. La base o ejes temáticos se trazan bajo el sistema de gestión de calidad y la administración de los recursos humanos.

Esta información se obtiene a través de fuentes primarias y secundarias. Así mismo, se utiliza un sistema de observación participante para la interacción con cada uno de los colaboradores.

La observación permite al grupo de trabajo valorar y examinar los procesos actuales y la implementación del sistema de calidad en ellos, es decir, se interactúa y al mismo tiempo se codifica la información arrojada para ser estructurada. Esta herramienta en primera instancia establecerá la situación actual en Prodescol Ltda. frente al proceso de Recurso Humano. Posteriormente, se interactuara con el Director Administrativo para referenciar el alcance y limitantes del proceso. Este a su vez deberá sensibilizar a sus colaboradores para informarle los beneficios de la implantación del plan.

Para el desarrollo del proyecto, el grupo de trabajo utiliza diversos formatos que agrupan la información recolectada para relacionar diversas variables inmersas en el proceso de Recurso Humano, dependiendo del estudio a los requisitos de la norma de calidad. Por tal motivo, el grupo estima 6 sesiones de trabajo con el total del equipo de la empresa y 4 visitas más para valorar e implementar el proceso.

La exploración secundaria resulta entre otras fuentes, de la estructura de la norma de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, en donde el punto numero seis sobre gestión de los recursos humanos particulariza en la provisión; la competencia, toma de conciencia y formación; infraestructura y, ambiente de trabajo. Esta norma especifica los requisitos que debe cumplir toda organización que quiera implantar el sistema de gestión de la calidad.

6. PROGRAMACION PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.1 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta la programación de actividades planteadas por el equipo de trabajo para poder cumplir los objetivos del proyecto. La primera columna indica el número de actividad a realizar bajo una secuencia lógica. La columna intermedia describe la actividad a ejecutar y, la última columna presenta que actividad se necesita llevar a cabo en primera instancia para poder empezar la actual. Se puede afirmar que la descripción de cada acción no solo hace parte de una división del trabajo, es conveniente observarlas como un diseño para la ejecución óptima del proyecto.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	PREDECESORA
1	ELABORACION DE LA PROPUESTA DEL ANTEPROYECTO	
2	PRESENTACION DE LA PROPUESTA ANTEPROYECTO	1
FASE 1	DIAGNÓSTICO	
4	ANALISIS DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ORIENTADOS AL PROCESO DE RECURSO HUMANO	
5	ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECURSO HUMANO	4
6	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO	5
7	DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRUCTURAR Y DOCUMENTAR EL PROCESO	6
FASE 2	EJECUCIÓN DEL PLAN	
9	CIERRE DE LAS NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS	7
10	ANALIZAR LOS MODELOS DE QUE UTILIZA LA EMPRESA PARA REALIZAR SU DOCUMENTACIÓN	7
11	DISEÑO DE LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN	7-10
12	ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	11
13	ELABORACIÓN DE FORMATOS	12
14	ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS	13
15	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES	11
16	ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL	Todas las Anteriores
17	SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROCESO	17

Las actividades once a dieciséis son fundamentales o de mayor importancia para poder llevar acabo el desarrollo del proyecto, ninguna de ellas es independiente de la inmediatamente anterior lo cual genera un orden lógico para el avance del trabajo.

6.2 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Además de programar cada tarea, es importante asignar los recursos, tanto disponibles por el grupo de trabajo como los materiales y servicios que se encuentran fuera del alcance y que son necesarios para poder realizar el estudio.

Tabla 1. Recurso Disponible

RECURSO DISPONIBLE		
Recursos Físicos	Recursos Institucionales	Recurso Humano
Teléfono	Universidad del Valle	Asesor
Computador	Cámara de Comercio	Gislaine Obando (Dpto. Admón.)
Internet	Prodescol Ltda.	Giovanni Cerrón (Auxiliar Admón.)
Impresora	Icontec	
Fuentes de Documentación		
Útiles		

Por otro lado, es primordial determinar el costo monetario del proyecto para otros rubros, estos se identifican a continuación.

Tabla 2. Costos de Operación

Concepto	Valor
Papelería	120.000
Fotocopias	45.000
Transporte	220.000
Consumo de Energía	80.000
Consumo Telefónico	123.000
Imprevistos (10%)	58.800
Total	646.800

El valor total de estos costos (\$646.800) será asumido por el grupo de trabajo.

7. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN

Tal y como lo afirma la literatura especializada, la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad supone, y requiere, un cambio profundo en todos los aspectos relevantes que configuran la organización y que caracterizan su funcionamiento.

Por tanto, la ejecución de un SGC implica un cambio integral en los aspectos mas importantes en la organización: visión y misión, arquitectura de los procesos de trabajo y papel de los directivos. Entonces, en comienzo se debe pensar que dichos cambios requieren un soporte estructural renovado y, en consecuencia una nueva estructura organizativa. No obstante, según lo indagado este tema es gran ausente en la literatura especializada en calidad.

Ahora bien, entramos en la etapa denominada de cambio, la cual comienza con la realización del diagnóstico de la situación en Prodescol Ltda.. En esta parte es conveniente identificar las diferentes variables de cómo se encuentra distribuido el personal de la organización, como se define la estructura orgánica y como puede ser mejorada, los objetivos que se pretenden y, por último indagar en apartes de la planeación estratégica. Estos aspectos permiten conocer la manera del funcionamiento de la empresa, para ello, en primera instancia se practico la observación directa derivada de la encuesta definida anteriormente.

La división de este estudio se definió de la siguiente forma: recopilación de datos derivados de la aplicación de la encuesta, exploración de datos, análisis de la estructura actual, revisión de la misión, visión y objetivos organizacionales, la revisión documental conforme a los requisitos del punto 6.2 de la norma y finalmente el planteamiento de estrategias que permitirán darle consistencia al desarrollo del plan de mejoramiento.

Esta división la contempla el grupo de trabajo desde una percepción, acercamiento y conceptualización básica de la organización. De allí que este estudio se basa a partir de un pensamiento constructivo, preparación técnica del proceso, pero sobre todo el cambio organizacional que puede generar.

7.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

A continuación se presenta la caracterización del personal en Prodescol Ltda. en variables sociodemograficas. Además, de otros aspectos que servirán de ayuda para los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, todas como resultado del trabajo realizado a través de la observación y entrevistas.

Prodescol Ltda. cuenta actualmente con 18 colaboradores, de los cuales 13 pertenecen a la planta de producción y el restante ejerce labores netamente administrativas. La información que se evidencia a continuación fue extraída de todo el personal que integra la organización. A continuación la tabla 3 y 4, registran la distribución de los trabajadores por rangos de edad y por género al cual pertenecen.

Tabla 3. Distribución de los colaboradores de acuerdo a su edad

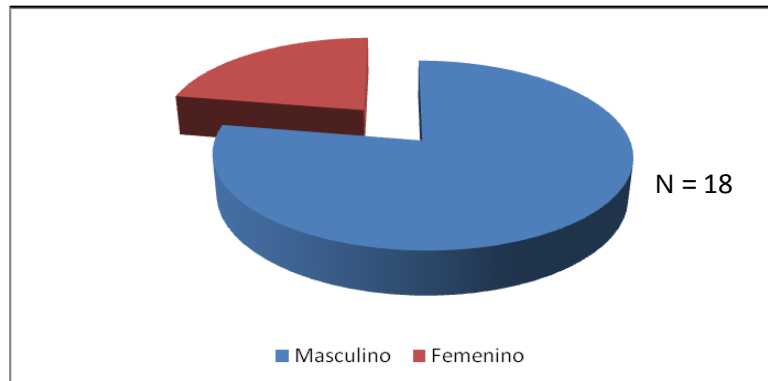
EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 18 a 23	2	11%
De 23 a 27	3	17%
De 27 a 32	5	28%
De 32 a 37	5	28%
Mas de 37	3	17%

Fuente: Encuesta diseñada para propositos de estudio

Tabla 4. Distribución de los colaboradores de acuerdo a su Género

GENERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Masculino	15	83%
Femenino	3	17%

Fuente: Encuesta diseñada para propósitos de Estudio



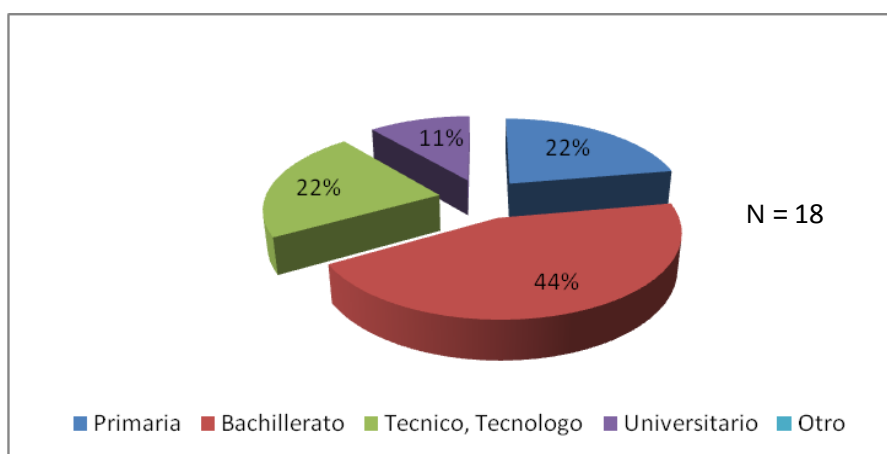
Como se puede observar, esta organización agrupa en su mayoría y de manera equivalente 5 personas entre rangos de edad de 27 a 32 años y de 32 a 37 años. Los límites de 23 a 27 años y mas de 37 años concentran 3 colaboradores cada uno. En el rango de menor edad, de 18 a 23 años, tan se encuentran o dos personas. Por tanto, la edad promedio se encuentra definida en los 28 años, un dato que evidencia que los participantes o mejor la mano de obra directa como indirecta mantiene niveles de longevidad bajos.

En la siguiente tabla, se observa el comportamiento de la variable de formación de acuerdo a la pregunta 1 de la encuesta realizada, la cual hace referencia al tipo de escolaridad en el cual se encuentran los colaboradores.

Tabla 5. Distribución de acuerdo a nivel de escolaridad

FORMACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Primaria	4	22%
Bachillerato	8	44%
Técnico, Tecnólogo	4	22%
Universitario	2	11%
Otro	0	0%

Fuente: Encuesta diseñada para propósitos de estudio



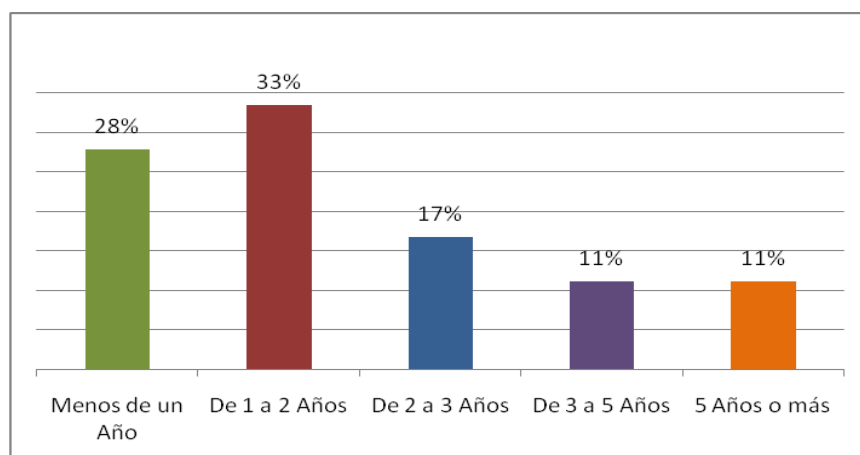
La tabla 5 muestra que solo el 11% de los trabajadores encuestados a realizado estudios universitarios, este es el porcentaje es el mas bajo que representa el nivel mas alto de escolaridad. La gran mayoría de los trabajadores ha concurrido a estudios de básica secundaria, estos representan el 44%. En las mediciones, se hace evidente que la proporción de los que han realizado estudios de primaria y técnicos o tecnológicos se encuentran en las mismas condiciones, cada uno suma al total con el 22%. Por tanto, se puede concluir que los niveles de escolaridad en Prodescol Ltda. medidos en la escala educativa se encuentran en un escalón medio bajo.

En la tabla 6, enseña la distribución de los trabajadores de Prodescol Ltda. en referencia a determinados lapsos de tiempo.

Tabla 6. Frecuencia en Razón a Tiempo de Labor

TIEMPO DE LABOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de un Año	5	28%
De 1 a 2 Años	6	33%
De 2 a 3 Años	3	17%
De 3 a 5 Años	2	11%
5 Años o más	2	11%

Fuente: Encuesta diseñada para propositos de estudio



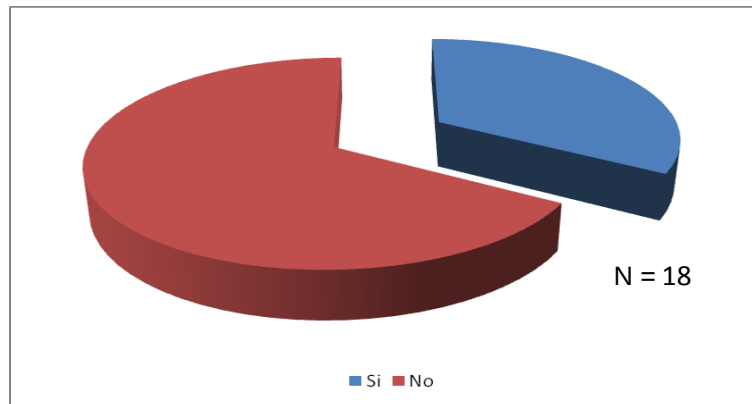
La mayoría de colaboradores, el 33%, lleva de 1 a dos años vinculado con la empresa. Sin embargo, no se puede dejar a un lado que en segundo lugar, con un 28%, se encuentra los que han laborado un año hacia atrás. De 2 a 3 años se encuentran laborando el 17% de los encuestados y, con 11% cada uno se encuentran trabajadores entre lapsos de tiempo de 3 a 5 años y más de 5 años. Es decir que, el 51% de la población de colaboradores en Prodescol es relativamente nueva.

La siguiente variable mide la incorporación de los trabajadores por proceso de selección (Tabla 7.)

Tabla 7. Frecuencia en Razón a Incorporación por Proceso de Selección

SELECCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	33%
No	12	67%

Fuente: Encuesta diseñada para propósitos de estudio



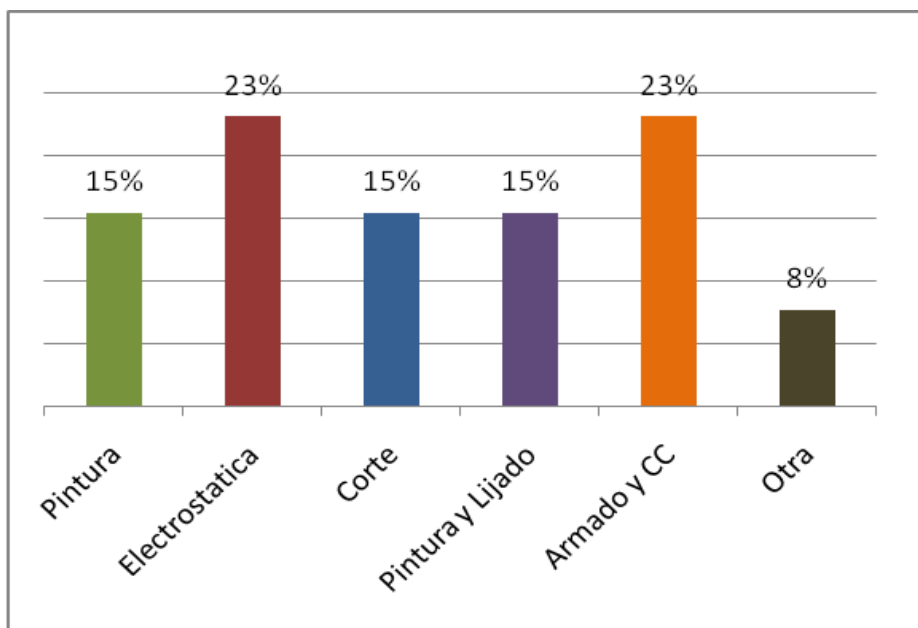
Es evidente, tan solo el 33% de las personas que se encuentran laborando realizaron algun proceso de selección para poder vincularse a la empresa. Es decir, que el restante pudo ser vinculado por recomendaciones o por características del colaborador para desarrollar el trabajo.

La siguiente variable evalúa o representa la distribucion de los trabajadores por funcion. Estos datos serviran de apoyo para los perfiles de competencias para cada cargo.

Tabla 8. Frecuencia en Razón a Funciones Desempeñadas

FUNCION EN PRODUCCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Pintura	3	15%
Electrostática	4	23%
Corte	3	15%
Pintura y Lijado	3	15%
Armado y CC	4	23%
Otra	1	8%

Fuente: Encuesta diseñada para propósitos de estudio

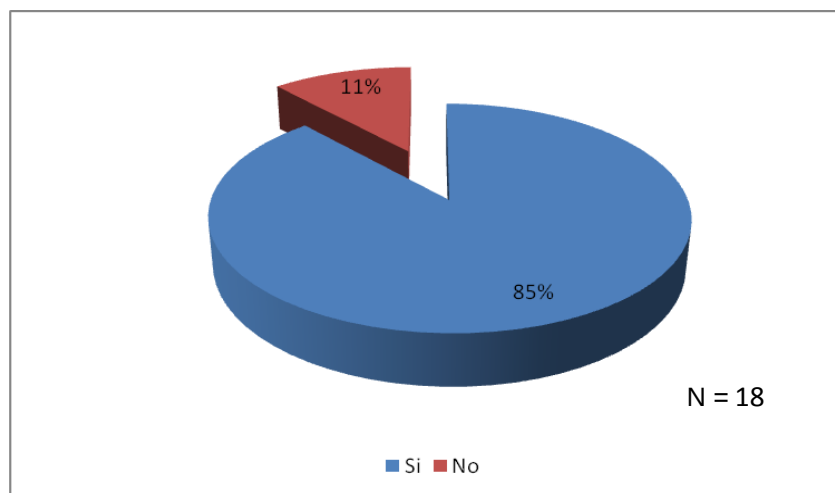


La siguiente medición al igual que la anterior, se realizó únicamente al personal de producción, con el fin de observar la rotación de puestos de trabajo diferente al que desempeña o por el que fue contratado.

Tabla 9. Frecuencia en Razón a Rotacion de Personal

ROTACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	16	85%
No	2	11%

Fuente: Encuesta diseñada para propositos de estudio



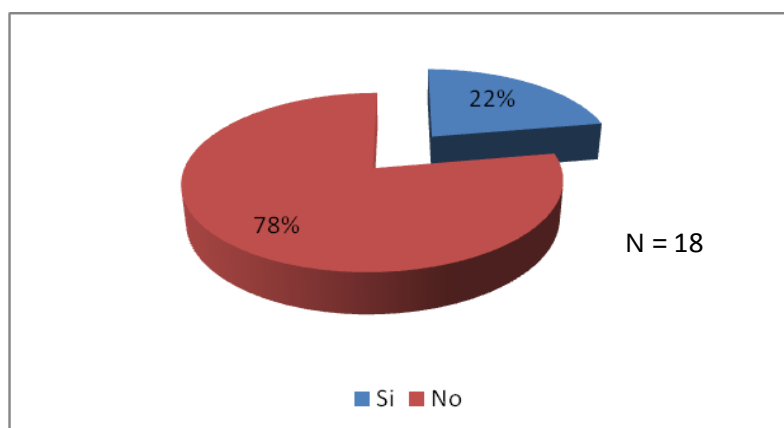
El 85% de los encuestados dice haber desempeñado alguna labor diferente a la habitual, es decir que la empresa cuenta con un nivel alto de rotación de personal.

Posteriormente, la pregunta numero 6 de la encuesta (Tabla 10.) prepondera la variable de capacitación, con el fin de observar si existen planes que reseñen un vínculo con el trabajador con algún centro de aprendizaje o especialización de tarea.

Tabla 10. Frecuencia en Razón a Formación por Prodescol

CAPACITACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	22%
No	14	78%

Fuente: Encuesta diseñada para propositos de estudio

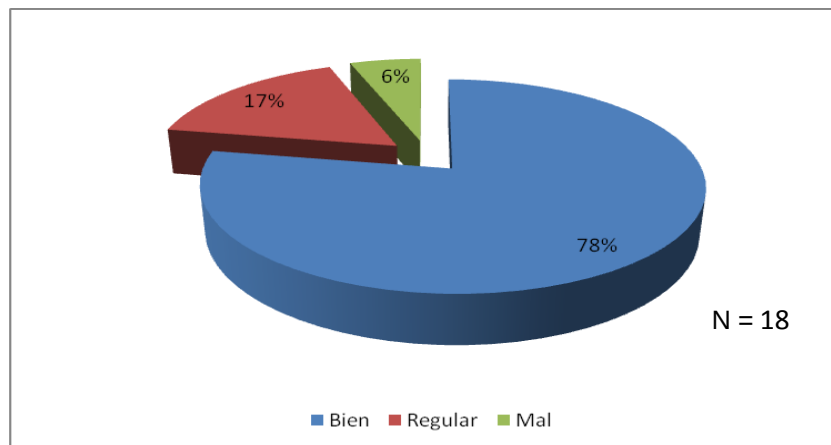


Observese que, solo el 22% de todos los empleados han recibido formación patrocinada por Prodescol Ltda. Esta medida es baja, ya que en tareas como las que se desempeñan en esta empresa necesitan capacitaciones técnicas que provean al trabajador de cómo realizar de una manera mas óptima y eficaz el trabajo.

Tabla 11. Frecuencia en Razon a la Consideracion Personal de los Colaboradores frente a la actividad que realiza

CONSIDERACION PERSONAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bien	14	78%
Regular	3	17%
Mal	1	6%

Fuente: Encuesta diseñada para propositos de estudio



Por último, la anterior medición se deriva de la pregunta sobre cómo se sentía el colaborador de acuerdo a la actividad que realiza. Se observa que, únicamente el 6% de los empleados no se siente a gusto con la actividad que realiza y el 17% afirma la misma impresión. No obstante, el 78% considera sentirse a gusto con la actividad que desempeña.

Luego de poder observar la caracterización corporativa, es importante destacar la posición de la alta gerencia frente a estas variables. Por tanto, la persona que se encuentra desempeñando el cargo de dirección administrativa y financiera opina que *“...es preponderante realizar este estudio que evidencia el movimiento laboral de la organización, además que muestra claramente otros aspectos implícitos en las funciones y que por tiempo las personas a cargo no podemos analizar, como por ejemplo temas de la cultura organizacional, la composición de nuestros empleados e indiscutiblemente la necesidad de capacitación continua. Alguien podría pensar que no es lógico brindar productos con calidad sin poseer calidad en las personas que lo fabrican, por tanto, es evidente de que nos falta para mejorar pero este es el primer paso y estamos trabajando en ello, generar calidad en cada uno de nuestros colaboradores para que desempeñe sus funciones de la mejor manera posible y brindando las herramientas para que pueda incrementar su conocimiento y productividad...”*

A continuación, la tabla de Perfil Organizacional y Recursos Humanos presenta la evaluación interna en lo relacionado con la parte organizacional y de recursos humanos.

Tabla 12. Perfil Organizacional y Recursos Humanos

VARIABLES	JUSTIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cargos Críticos	Existen cargos que requieren conocimientos especializados de los cuales no se tienen los reemplazos				X			X		
Procesos de Selección Contratación e Inducción	No existe un procedimiento de Selección, Contratación e Inducción de Personal que permita proveer las necesidades de personal de acuerdo con los requerimientos establecidos por las áreas funcionales; existe falencias en la inducción especialmente para los trabajadores administrativos en la información de las herramientas informáticas, y registros de inducción de trabajadores en misión y de las personas que son promocionadas				X				X	
Profesionalización de los Colaboradores	Teniendo en cuenta que el 11% de los trabajadores son profesionales y el 22% son técnicos o tecnólogos, estos números son representativos y pueden aportar para el mejoramiento de los procesos laborales y posibilitan el desarrollo interno		X						X	
Rotación de Personal	Partiendo de la base que el 11% de los trabajadores presentan antigüedad de más de cinco (5) años en una empresa que en diciembre cumple diez (10) años de operación, refleja una alta rotación en los puestos de trabajo.			X					X	
Escolaridad de Colaboradores	El 22% de los trabajadores tienen una escolaridad menor a la secundaria lo que significa mayor inversión en capacitación y tiempo en el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.				X					X
Evaluación del Desempeño	No existe una evaluación que permita evaluar el desempeño, conocimientos y comportamientos de los trabajadores					X			X	
Perfiles de Cargos	No existen planteados los perfiles de los cargos para toda la organización, tan solo unos pocos en el área de Producción.			X						X
Clima Organizacional	No se presenta el estudio de clima organizacional como un objetivo del área, por tanto no se tiene el seguimiento del mismo.						X		X	
Disponibilidad de Aprendizaje	Se solicita capacitación para los trabajadores así como en el estudio de clima organizacional fue el factor más solicitado por los colaboradores			X						

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En las organizaciones la estructura organizacional es un mecanismo proyectado para facilitar el logro de las metas en la empresa. De acuerdo a lo observado, podemos clasificar a Prodescol Ltda. como una microempresa, que no encuentra delimitados de manera óptima sus objetivos y por ende sus recursos son limitados y deben utilizarse eficazmente para que sobreviva y prospere.

Para lo anterior requiere de una asignación de responsabilidades bien definidas, además, su objeto es la producción de mobiliario, para lo cual necesita funciones específicas dentro de su estructura. Por tanto, cuando más se divide el trabajo designado para cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se puede obtener mayor eficiencia y destreza.

Esta breve introducción, se aprovecha para señalar como se encuentra la distribución del trabajo en Prodescol, de acuerdo a la percepción orgánica existente, se observa y se deduce la autoridad lineal que sostiene, donde cada cargo sabe de quien recibe ordenes y a quien debe informar.

Pero pasando específicamente a la representación grafica del marco de la división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo, se obtiene un trazado equivoco tanto en contenido como en diseño. Justificando las críticas, en primera instancia se nota una clasificación ambigua del marco estructurado con seis niveles de jerarquía. Su división se encuentra tanto por funciones o cargos como por áreas o departamentos. Entonces se evidencia, que existen cuatro áreas principales de las cuales tres, en orden de jerarquía descendente contienen los cargos de quien las manejan incorporando un nuevo nivel sobrante en la escala subordinada.

Particularizando en el Dpto. Administrativo y Financiero, se observa en el quinto nivel la referencia sobre el departamento de recurso humano, sin embargo, actualmente ningún colaborador ejerce dicha función; al igual con el oficio de

compras. Tan solo en esa misma alineación existe una persona que realiza funciones de contabilidad, las demás las realiza el director del área.

En el bloque de producción sucede algo similar, existen diagramados dos cargos que no ejercen propiedad por algún trabajador. Y, en el último nivel se encuentran los operarios que deberían estar alineados horizontalmente con los vendedores, de acuerdo a su contenido y función en cada una de las áreas respectivas.

Actualmente ningún colaborador ejerce alguna función en el departamento de calidad.

En la parte superior, las relaciones de asesoría se encuentran a lado y lado de la gerencia en la misma línea de mando y sin diferenciación alguna de los órganos que solo proporcionan información técnica sobre algún tema. Para esto, el asesor jurídico debe encontrarse perpendicularmente hacia debajo de la junta de socios y el contador de perfil semejante pero a la gerencia, ambas en líneas de trazo discontinuo.

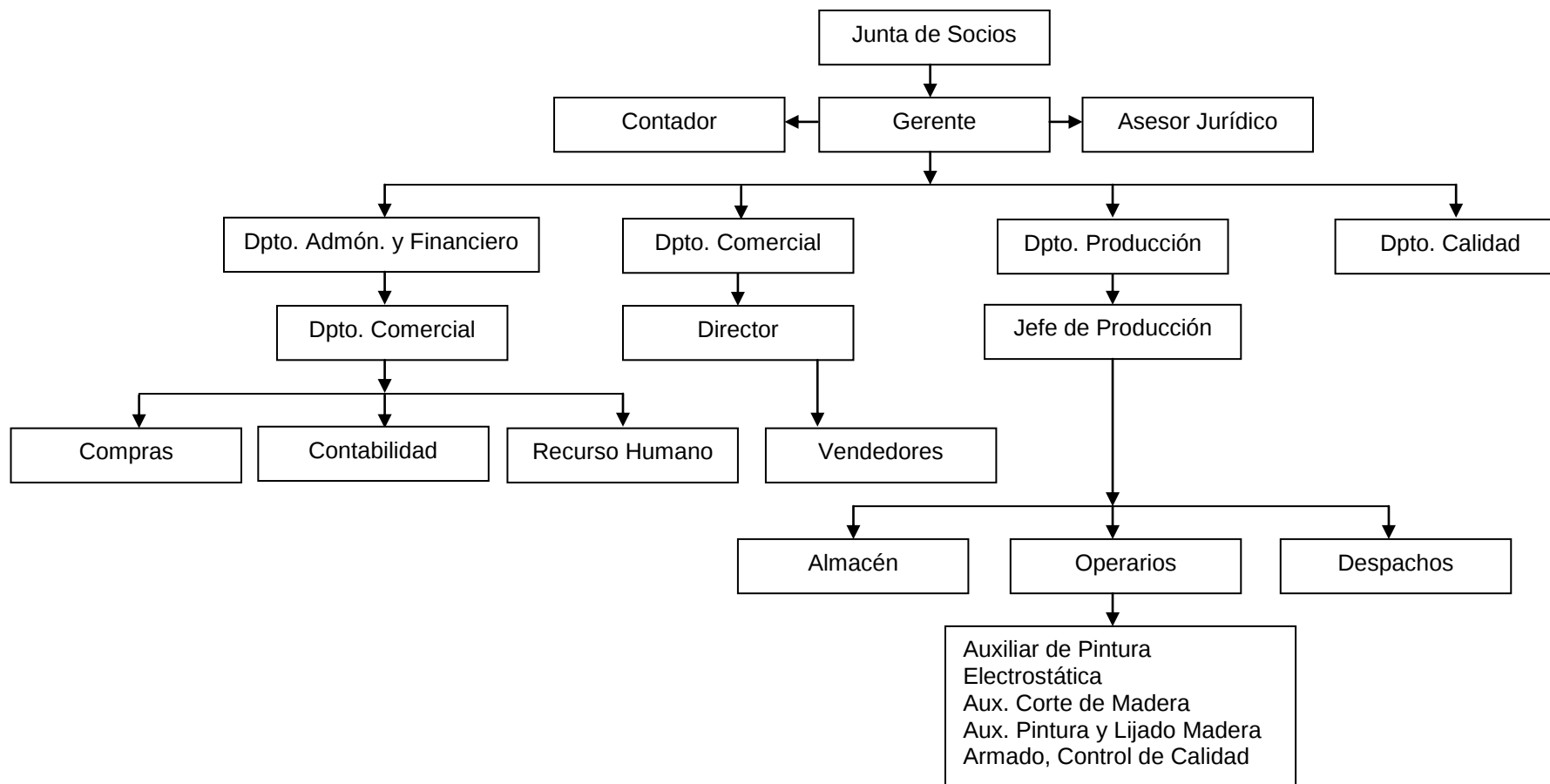
En cuanto a la centralización, existe una sistemática y consistente concentración o reserva de autoridad en las áreas de Producción y la Administrativa y Financiera. Analizando a fondo esta situación particular y gracias a lo observado, es evidente que las dos personas que dirigen estos departamentos son las que poseen el mayor poder de decisión y coordinan de manera articulada las labores de su respectivo ámbito de acción.

Para esta parte se hizo preciso nuevamente consultar la opinión directiva. Se sintetiza que la persona encargada de trazar el diseño organizacional carecía de instrumentos administrativos para poder realizar un esquema adecuado del proceso de organizar. No obstante, la dirección es totalmente consciente del manejo erróneo de la representación grafica de su estructura orgánica y perciben la gran diferencia de pautas y enfoques considerados para su formación.

Finalmente, pese a que el organigrama de Prodescol es actualmente su imagen ante terceros, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios mal direccionados. Para el grupo de trabajo es indispensable reestructurar este elemento de división organizacional de acuerdo a una manera homogénea, estableciendo la primera propuesta de cambio y de imagen corporativa.

ORGANIGRAMA ACTUAL

Fecha de Edición: Octubre de 2006



7.3 PLANEACION ESTRATEGICA

Recordemos que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Este tema es de vital importancia y especialmente útil para el desarrollo de la implementación del SGC en Prodescol Ltda.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, exploten las oportunidades y eviten los peligros.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Para el caso de Prodescol Ltda. se utiliza una Planeación Táctica, ya que se refiere a cuestiones concernientes sobre un área o mejor un proceso particular empleando de manera más efectiva los recursos para el logro de los objetivos específicos. Para este particular, el método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico.

- La Misión: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.

- **Objetivos Corporativos:** identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- **Visión:** Prodescol debe ser vista como una organización con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro. Se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo

Antes de prestar atención a este ítem, se aprecia el punto de vista de la Directora Administrativa que sin duda alguna y gracias a su formación se encuentra al tanto de la actuación inadecuada de conceptos, *“...es de vital importancia que cada una de las personas que desempeña alguna función en esta organización conozca el objeto y el ser de Prodescol, además de su proyección hacia el tiempo, estos referentes deben estar paralelos a los objetivos de los colaboradores; si la empresa a la cual pertenezco aumenta su participación y reconocimiento en el mercado, es razonable que como funcionario de esta organización también mejore la calidad de vida y proyección hacia el futuro. Pero actualmente, se observa que elementos tan básicos como la misión y visión en Prodescol Ltda. Se carecen de preparación y premeditación, además de encontrarse estáticos en el tiempo..”*

En primera instancia, se observa como se encuentra direccionado actualmente la misión y visión en Prodescol Ltda., luego proponer un cambio a manera de mejoramiento de estos dos elementos e incorporar los valores corporativos, que hasta el momento no se encuentran establecidos.

7.3.1 Misión

En Prodescol hemos venido trabajando desde hace mas de 20 años, para ofrecer a nuestros clientes productos que cumplan con los estándares de calidad en tiempos oportunos, para lo cual la empresa cuenta con un recurso humano competente, que contribuye a la mejora continua, la rentabilidad y el reconocimiento en el mercado...

Realizando un breve recorrido por cada uno de los criterios, se observa que la Misión existente de Prodescol Ltda. no describe la naturaleza u objeto del negocio ni mucho menos evidencia su alcance, se puede afirmar que es tan solo una presentación de la organización a nivel cronológico, dejando a un lado una declaración duradera.

7.3.2 Visión

Somos FABRICANTES Y COMERCIALIZADORES de productos mobiliarios para el sector educativo y empresarial que esperamos lograr posicionamiento en el año 2007 en las regiones del Cauca, Quindío, Risaralda, Caldas, Valle y realizar exportaciones de un 25% de la producción total a nivel suramericano, brindando productos que cumplan con los estándares de calidad...

La visión actual en Prodescol Ltda. parece contener los criterios de la misión y no provee un marco de referencia de lo que quiere ser en el futuro, por tanto no señala un rumbo ni dirección y no rompe con el paso de un nuevo fundamento competitivo de motivación.

Una vez analizadas las modificaciones que implican la parte estructural de Prodescol Ltda. y los ítems mas importantes de la planeación estratégica, es conveniente analizar de que modo deben aplicarse los dispositivos de enlace que dan soporte a los flujos de comunicación directa entre los miembros de la organización para el proceso de recurso humano.

7.4 REVISION DOCUMENTAL

Para realizar la estructura y posterior documentación de La administración de personal, es importante conocer su situación actual frente a los requisitos exigidos por la norma en cuanto a la administración de personal.

La norma plantea un enfoque sistémico, en donde la interacción de cada uno de sus procesos conforman el sistema; el cual percibe la gestión humana como un subsistema que interactúa con los demás (producción, mercadeo, mantenimiento, compras, etc.); así, la gestión humana se convierte en el medio más importante para apoyar el logro de los objetivos y las metas de las organizaciones.

En este orden de ideas, la Norma ISO 9001:2000 establece en su numeral 6.2 los requisitos relacionados con la gestión de los recursos humanos, el cual plantea que la organización debe asegurarse que *“el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”*³⁴.

En la tabla 13 se muestra los requerimientos de la Norma frente a los procesos de gestión humana que deben ser implementados en una organización, indicando las acciones que dan respuesta a cada punto y la metodología que seguirá el equipo de trabajo en la compañía para su respectivo cierre.

³⁴ ICONTEC, Norma ISO 9001.

Tabla 13. Proceso de Recurso Humano en la norma ISO 9001: 2000

Norma ISO 9001: 2000	Acciones de Cierre	Metodología
a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.	▪ Análisis ocupacional. ▪ Determinación de perfiles basados en competencias. ▪ Selección de personal.	Analizar la competencia, habilidades, nivel de experiencia y educación que requiere una persona para desempeñar eficientemente cada uno de los cargos de la empresa; por medio de la aplicación de encuestas a cada ocupante para obtener el detalle de sus funciones. A través de entrevistas a los jefes de cada área, retroalimentar la información recopilada y conocer las competencias que para ellos deben tener los ocupantes de cada uno de los cargos que tienen bajo su responsabilidad.
b) Proporcionar formación ó tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.	▪ Planes de inducción. ▪ Planes de formación.	Implantar un procedimiento de formación.
c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.	▪ Evaluación de Competencias laborales. ▪ Seguimiento de las formaciones dadas por la empresa. ▪ Seguimiento de las brechas encontradas en la evaluación de competencias laborales de cada empleado cuya calificación haya estado por debajo de la meta planteada por la compañía.	Implantar dentro del procedimiento de formación de personal acciones de seguimiento y control.
d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.	▪ Entregar a cada colaborador el perfil de competencias de su cargo. ▪ Exponer los objetivos y la política de calidad a todo el personal de la empresa.	Colocar a disposición de todos los colaboradores el perfil de competencias de su cargo. Colocar en lugares visibles dentro de la empresa los objetivos de calidad de la empresa.
e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.	▪ Sistema de administración de documentos de personal (hoja de vida, historial laboral, exámenes médicos, certificados de educación académica de formaciones, documentos requeridos para ingreso, exámenes de ingreso, etc.)	Abrir a cada empleado una carpeta con los documentos con que cuenta la empresa en el momento. Establecer dentro del procedimiento de selección y contratación de personal los requisitos de ingreso. Solicitar a cada empleado la documentación pendiente establecida, ó en su defecto levantar un acta de concepción.

Fuente: Los autores.

7.5 MATRIZ DOFA

El siguiente paso es la exposición de la matriz DOFA, para la cual se utiliza un nuevo modelo de presentación. Allí, se describe de manera independiente cada una de las variables que se tienen en cuenta para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Posteriormente, se asigna una ponderación en nivel de importancia donde uno es la calificación mas baja y cinco la mas alta en relación a cada una de las otras variables de ese mismo ítem..

7.5.1 Fortalezas

1. La Alta Dirección se encuentra comprometida con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y en especial con el proceso de RH.
2. La propuesta del proceso de Recurso Humano en la organización mantiene una expectativa de gran magnitud en todos los niveles jerárquicos de la compañía.
3. La persona encargada del Proceso de Recurso Humano, posee experiencia en la administración de este recurso.
4. El personal es consciente del nuevo direccionamiento que se pretende instaurar en la organización.
5. Prodescol Ltda. posee los recursos financieros necesarios para implantar el SGC.

Tabla 14. Matriz de Relación de Fortalezas

FORTALEZA	1	2	3	4	5	TOTAL
1	X	5	5	3	1	14
2	5	X	5	5	1	16
3	5	5	X	3	1	14
4	3	5	3	X	1	12
5	1	1	1	1	X	4

De acuerdo al modelo planteado, se puede afirmar que la mayor fortaleza que se registra es la numero dos que hace referencia a la percepción de todos los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la organización sobre el nuevo manejo de la administración del recurso humano; una fortaleza que puede generar un mayor sentido de pertenencia y de cambio positivo para de cada uno de los colaboradores. Por tanto, se recalca que el logro d los objetivos organizacionales se encuentran estrechamente ligados con los individuales. El segundo nivel de importancia lo comparten la fortaleza uno y tres. El último lugar lo ocupa la fortaleza cinco, en referencia a recursos financieros.

7.5.2 Debilidades

1. Deficientes habilidades gerenciales.
2. Falta de capacitación en todos los niveles organizacionales de la empresa.
3. Los procedimientos de selección y reclutamiento de personal no se encuentran establecidos.
4. Aun no existe un plan detallado del manejo del recurso humano en la empresa.
5. Un nivel medio de escolaridad en la línea más baja de la organización.
6. Existe una alta pero manejable rotación en los puestos de trabajo.
7. No existen indicadores que permitan evaluar la gestión del recurso humano.

Tabla 15. Matriz de Relación de Debilidades

DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
1	X	1	2	3	1	2	1	10
2	1	X	2	2	4	2	3	12
3	2	2	X	5	1	5	5	20
4	3	2	5	X	1	2	5	18
5	1	4	1	1	X	3	4	14
6	2	2	5	2	3	X	3	17
7	1	3	5	5	5	4	X	23

De las debilidades trazadas, la de mayor importancia es la que se encuentra en el lugar numero siete, la cual plantea la necesidad de instaurar indicadores que valoren la gestión del proceso. De manera particular, esta debilidad se encuentra planteada como objetivo operacional al inicio del estudio y si bien es observada como un elemento frágil al interior de la organización es de total manejo por parte de la administración. En segundo lugar se encuentra la debilidad tres, sobre los procedimientos de selección y reclutamiento de personal, una debilidad que también pretende eliminar el desarrollo de este escrito.

7.5.3 Oportunidades

1. La contratación de personal competente puede originar en los clientes una mayor demanda de productos y más confianza hacia la organización.
2. Los mercados externos observan de manera positiva la ejecución del SGC, y en especial la implementación del Recurso Humano, un componente que se hace necesario para futuras negociaciones.
3. La instauración de proceso de recurso humano orienta de una mejor manera el mercado laboral.
4. Un proceso eficiente en la administración del recurso humano puede sorprender a la competencia.
5. Creación de nuevos empleos.

Tabla 16. Matriz de Relación de Oportunidades

FORTALEZA	1	2	3	4	5	TOTAL
1	X	4	4	3	2	13
2	4	X	2	3	4	13
3	4	4	X	3	5	16
4	3	3	3	X	2	11
5	2	4	5	2	X	13

Cinco fue el número de oportunidades diseñadas. La coyuntura de esta variable se direcciona en orden de importancia hacia la instauración de

proceso de recurso humano orientado a la oferta y demanda laboral. Es totalmente justificable esta posición, ya que si Prodescol tiene claro y definido el perfil de cargo del personal necesita, será más fácil ubicar el personal para desempeñar determinada función, con determinadas competencias y habilidades.

No obstante es importante destacar que las oportunidades uno, dos y cinco reciben la misma calificación lo cual conlleva a afirmar que se encuentran totalmente relacionadas la una de la otra.

7.5.4 Amenazas

1. Retención del personal clave por parte de la competencia.
2. Cambios en la política general de Gestión de la Calidad.
3. Modelos más eficaces para la administración del recurso humano.
4. Creación de procedimientos de mayor seguimiento en la selección y reclutamiento de personal.

Tabla 17. Matriz de Relación de Amenazas

AMENAZAS	1	2	3	4	TOTAL
1	X	1	2	1	4
2	1	X	5	4	10
3	2	5	X	5	12
4	1	4	5	X	10

De las cuatro amenazas registradas, la de mayor peligro en el entorno externo es la numero tres que identifica los posibles cambios en la forma de dirigir los RRHH. En síntesis, este llamado se puede justificar debido las personas no son entes estáticos en una organización y por tanto, es comprensible que surjan nuevas formas o medios para un optimo manejo de las áreas de Talento Humano en las empresas.

A continuación se presenta el despliegue de las estrategias que conforman el plan de acción de Prodescol Ltda.

7.5.5 ESTRATEGIAS

1. Reorganizar la estructura organizacional.
2. Plantear objetivos organizacionales
3. Establecer el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.
4. Implantar perfiles de cargos.
5. Establecer los procedimientos de selección y contratación de personal y de formación.
6. Elaborar planes de capacitación de acuerdo a los perfiles de acuerdo con las necesidades de los perfiles de cargos.
7. Medir el desempeño de los trabajadores.
8. Formular indicadores internos en competencias laborales.
9. Flexibilizar en ocasiones la jornada laboral para establecer planes de mejoramiento.

PLAN DE ACCION – DESPLIEGUE ESTRATEGICO

Acción	Tiempo		Metas	Responsables	Recursos Necesarios	Limitación
	inicio	Final				
Elaborar un manual de trabajo don de se especifique las funciones que se deben certificar, los evaluadores, las responsabilidades de los actores del proceso y la aplicación del proceso.	sep-09	nov-09	Evaluar y obtener certificación de los 13 colaboradores que se encuentran en la planta de Producción	Director Admón. Y Financiero o Director de RRHH propuesto	4.500.000	Flexibilización de Horario

Acción	Tiempo		Metas	Responsables	Recursos Necesarios	Limitación
	inicio	Final				
Comparar los perfiles de los cargos en relación a la calificación del trabajador para determinar las necesidades de capacitación.	Ene-2010	Mar-2010	Obtener personal competente para desempeñar cada una de las funciones	Directores de Áreas	500.000	Aprobación Presupuestal

Acción	Tiempo		Metas	Responsables	Recursos Necesarios	Limitación
	inicio	Final				
Identificar cargos críticos Iniciar plan de entrenamiento Observar que otros colaboradores pueden especializarse en determinada función.	Oct-2009	Nov-2009	Tener al menos dos personas que desempeñen cargos críticos	Directores de Áreas	1.100.000	Aprobación Presupuestal Tiempo por parte de los directores

8. PROCESO DE RECURSO HUMANO

Gracias a las evidencias generadas por el medio del diagnostico, este aparte desarrolla los diferentes cambios organizacionales que posiblemente puede emprender Prodescol Ltda. y que se relacionan directamente con la administración del Recurso Humano. Con base a lo anterior, en primera instancia comprende un nuevo diseño de organigrama, el planteamiento de objetivos estratégicos, y el cierre de cada uno de los numerales que conforman el requisito 6.2 de la norma ISO 9001:2000 que señala específicamente la administración del recurso humano en las organizaciones.

8.1 RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

La decisión de efectuar ajuste a la estructura de Prodescol Ltda., se basa en criterios derivados de la necesidad de la instauración del Sistema de Gestión de la Calidad, que modifica el ámbito de acción determinado, el Proceso de Recurso Humano.

También es importante darle un giro a la naturaleza de la organización para atender de una manera óptima cada cargo o responsabilidades definidas en los diseños de cargos propuestos en líneas posteriores y así, evitar crecimiento o desaparición de funciones, además de impedir fallas y errores de comunicación.

El cambio de estructura en Prodescol Ltda. afecta de forma directa a toda la organización, efectos traducidos a nivel vertical repercutiendo en la dinámica organizacional. Básicamente, esta restructuración pretende realizar cambios de acuerdo a:

- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

- Detección de problemas operativos
- Dificultad en el proceso de toma de decisiones
- Mejora organizacional

La estructura propuesta esta compuesta de cuatro niveles de jerarquización en forma vertical organizada por funciones, por tanto se reacomodan cargos pero las líneas de establecimiento de autoridad permanece, delimitando la responsabilidad de cada colaborador ante un solo superior inmediato. Esto permitirá ubicar cada área en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad.

Entonces, cada uno de los directores se encuentra integrado por tan solo un nivel relacionado entre si, permitiendo la atención, control y supervisión, puesto que la función asignada le corresponderá tan solo a una responsabilidad determinada. En cuanto a esto, para la nueva diagramación, cada unidad no tiene más de un solo jefe, evitando que dos unidades o dos cargos alineados tengan autoridad sobre un colaborador, así una solo mando formal dará las órdenes, tomara decisiones y recibirá los informes acerca del cumplimiento de las labores.

Es importante destacar la relación del Director Administrativo y Financiero con el Director de Producción. Esta tiene por objeto incorporar la correspondencia de interacción que existe entre las dos en dirección del desarrollo de las funciones que tiene cada una encomendadas. Se trata de explicar la dependencia de la una hacia otra y la comunicación permanente que deben mantener, por tanto si el área de producción no hace los requerimientos necesarios de recursos al director administrativo y financiero que tiene las funciones de compras (Ver Perfil de Competencias) no será posible ejercer la fabricación de los artículos.

Las unidades asesoras u órganos en línea, siguen formando parte de la estructura organizacional, desempeñando funciones en forma independiente a la empresa, diferenciadas gracias a la colocación en el organigrama en líneas

discontinuas colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

La centralización sigue concentrada en la parte de producción, por ser esta la labor mas importante o el objeto social que desarrolla la organización, por esta razón se encuentra alineada en el centro de línea de mando y en medio de las otras dos unidades funcionales.

Continuando con el esquema propuesto, se hace necesario incorporar el área de Recurso Humano como recomendación estructural. Básicamente la orientación a las personas es uno de los principales objetivos que sustenta este estudio, todas las actividades y funciones aquí documentadas son esencialmente un proceso de apoyo a las otras áreas para poder ejercer de una mejor forma procedimientos y tareas, además de incorporar en determinado cargo la persona correcta o idónea para ejercerlo.

Prodescol Ltda. es una unidad social que persigue fines específicos, constituyendo una fuente de legitimidad que justifica las actividades y su existencia. Por tanto, se hace necesario diagramar el área, para observar posteriormente la división de esta como subareas funcionales asociadas en diversos procedimientos: planeación, reclutamiento, selección, diseño de cargos y capacitación.

Para lo anterior, se incorpora un Director de Recursos Humanos y un auxiliar de esta misma categoría, alineados de forma horizontal correspondiente a cada uno de los otros cargos de la misma categoría de las demás unidades funcionales (Ver Propuesta Organigrama).

El crecimiento organizacional planteado, es simplemente la consecuencia de delegación de autoridad de otras actividades que actualmente desarrollan determinados cargos. Gracias a este nuevo sistema, se evita una mala comunicación, se depura la falta de una apropiada delineación de autoridad que

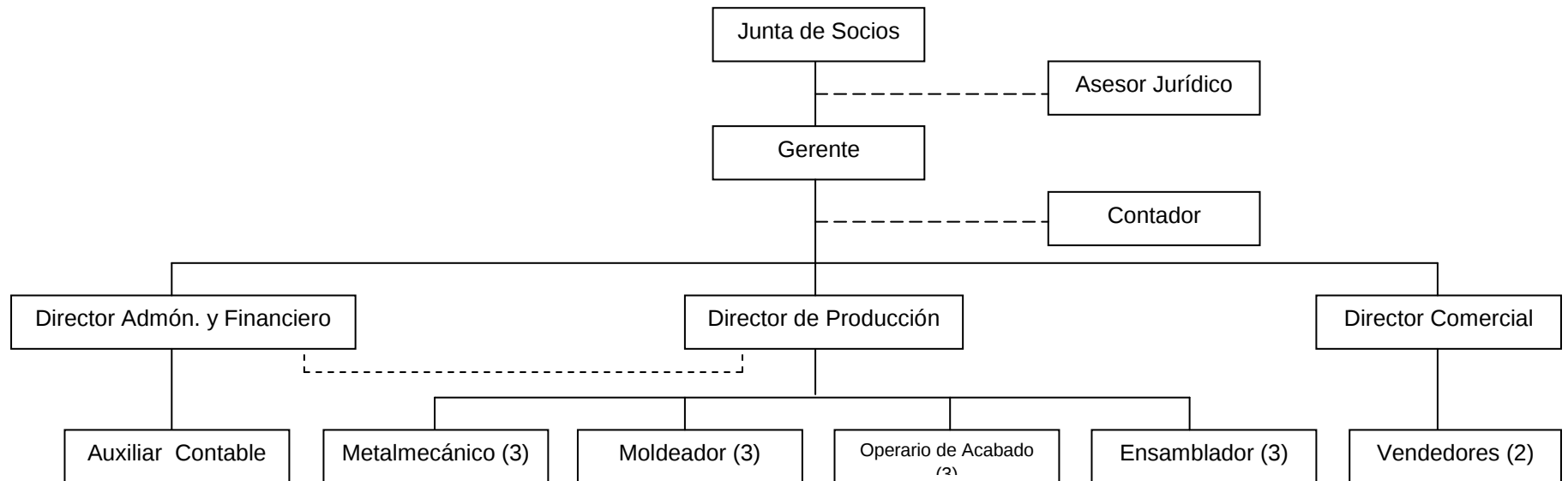
produce demora, mejora la falta de control administrativo y sobre todo elimina fugas de responsabilidad.

Finalmente, una nueva unidad en Prodescol Ltda. sirve de guía para asignar trabajos específicos, en este caso el relacionado con el Recurso Humano, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones disimiles en que puede ser dividido el trabajo.

REORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Fecha de Edición: Marzo de 2009

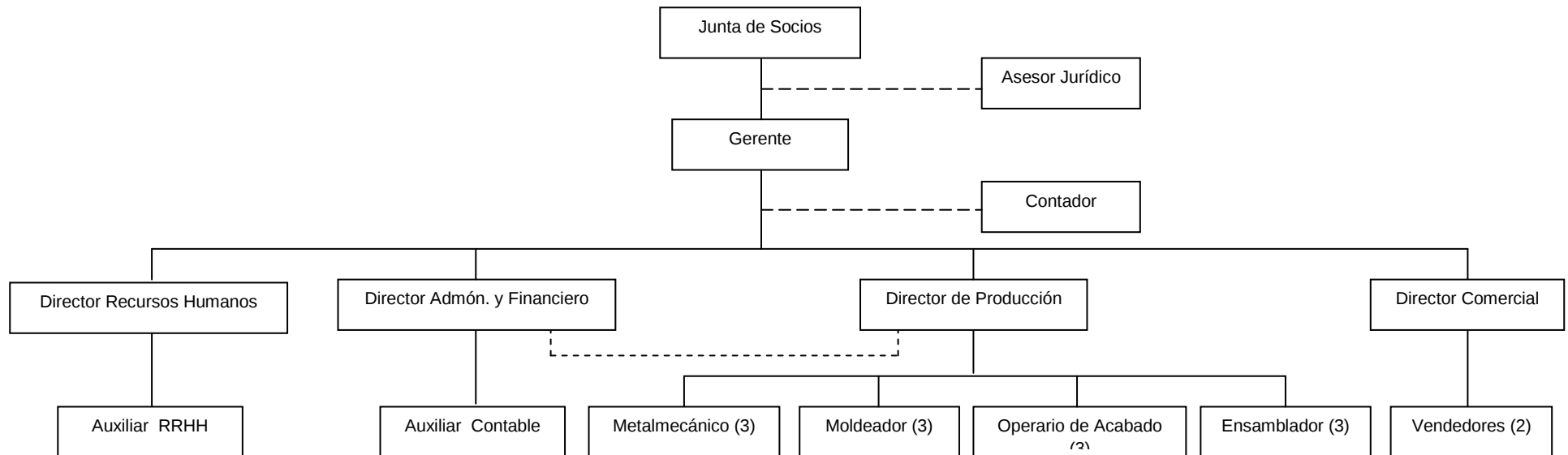
Versión 02



ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PROPUESTA

Fecha de Edición: Marzo de 2009

Versión 03



8.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los elementos propuestos a continuación, se encuentran referenciados gracias a las herramientas que se emplean en la planeación estratégica para el establecimiento de la misión y visión en las organizaciones; a continuación se presentan las propuestas que mejor se pueden condicionar al objeto social y la planeación a corto y largo plazo de Prodescol Ltda.

8.2.1 Misión

Prodescol Ltda. es una empresa de producción y comercialización a nivel nacional de mobiliario. Sus líneas de creación e innovación abarcan el sector educativo y empresarial, artículos con diseños estilizados pero sobre todo de calidad que permiten que sean dinámicos, capaces de personalizar cualquier ambiente satisfaciendo de la mejor forma las necesidades de nuestros clientes. Todo apoyado en un equipo de trabajo responsable y competente, en capacitación constante de los avances tecnológicos para generar día a día desarrollo y reconocimiento de nuestros productos.

8.2.2 Visión

Para el año 2015 Prodescol espera consolidarse como una empresa líder en líneas de mobiliario educativo y empresarial en el mercado Colombiano, ampliando su cobertura a nivel internacional para incrementar sus ventas, generando procesos innovadores en sus áreas productivas para que sus artículos siempre mantengan una mayor funcionalidad y diferenciación, además de seguir cumpliendo con su compromiso de calidad para el cliente interno y externo.

8.3 VALORES CORPORATIVOS

- **Compromisos con la calidad**

Los procesos en Prodescol Ltda. se encuentran encaminados a buscar la satisfacción y superar las necesidades de nuestros clientes aprovechando al máximo los recursos disponibles y mejorando continuamente nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Equipo**

Desarrollar un sistema de selección que permita conformar un excelente equipo de colaboradores, capacitado técnica y humanamente, con gran sentido de pertenencia.

- **Innovación**

Aprovechar la experiencia para desarrollar e innovar productos, estrategias, procesos y servicios, con mente abierta y actitud receptiva hacia el cambio.

- **Respeto y Honestidad**

Respetamos y valoramos a nuestros colaboradores, sus familias y su trabajo apreciando sus aportes e iniciativas. Propiciamos oportunidades iguales para nuestro personal, clientes y proveedores logrando una relación estable y duradera con la empresa, todo englobado bajo un proceder ético, de equidad e integridad.

8.4 EL PROCESO DE RECURSO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Todo proceso que conforme toda organización certificada por un Sistema de Gestión de Calidad, debe cumplir con los requisitos que establece el organismo certificador. Para ello previamente se realizó la revisión documental conforme a los

literales del punto 6.2 de la norma ISO 9001:2000, el cual encierra todos los aspectos que debe contener todo proceso de Recurso Humano en general.

Conforme a lo planteado en la revisión documental, a continuación se describe en profundidad el alcance de cada literal y sus mecanismos de cierre, de acuerdo con las características y el accionar propio de la compañía.

Cabe mencionar, que las acciones específicas que dan respuesta a los requerimientos de estos cinco literales, en gran parte se encuentran descritas dentro de los procedimientos levantados para el proceso, lo cual se enunciará a lo largo de su explicación.

8.4.1 Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.

Este numeral plantea que se debe establecer la competencia, experiencia, habilidades, formación y educación que debe tener el ocupante de cada uno de los cargos inmersos dentro de la compañía, con el propósito de lograr que el personal sea realmente competente para realizar las tareas asignadas.

Esto indica que no basta con diseñar un manual de funciones, ya que se debe considerar los aspectos que debe tener la persona para que pueda desarrollar de manera eficaz y eficiente las responsabilidades derivadas de su cargo; por ello se plantea en vez de este documento un perfil de competencias, en el cual se describirán los siguientes puntos:

- a. Identificación del cargo:** Indica el nombre del cargo y su superior, que es el directamente responsable de sus labores.
- b. Misión:** Define cual es el propósito fundamental y la razón de ser del cargo.

- c. Responsabilidades:** Funciones que abarca el cargo.
- d. Competencias:** Conjunto de cualidades o aptitudes que debe tener una persona para desempeñar eficientemente las responsabilidades comprendidas en su cargo.
- e. Responsabilidad en cuanto a:** Supervisión de personas, valores y/o equipos e Información confidencial.
- f. Condiciones de trabajo:** Describe el entorno en donde se desarrollará la mayor parte de su trabajo (oficina ó planta de producción) y la probabilidad de ocurrencia de accidentes laborales.
- g. Educación:** Formación académica requerida.
- h. Formación:** Cursos, seminarios, diplomados, etc; que especializa su formación académica y/o profesional.
- i. Habilidades:** Conocimientos específicos que son indispensables para el desarrollo de sus funciones.
- j. Trayectoria:** Grado de experiencia requerido en actividades relacionadas con el cargo.
- k. Ponderación del perfil:** Grado de significancia que presentan las competencias, la educación, habilidades, formaciones y trayectoria para el perfil del cargo.

Para realizar el diseño de los perfiles de competencias se debió entrevistar a cada colaborador y documentar sus actividades diarias, realizando una revisión y aprobación sus actividades con el director del área respectivo, con el objeto de comprobar si las responsabilidades descritas corresponde en su totalidad al cargo ó si por el contrario se deben adicionar tareas a cada uno de los perfiles. A demás de ello, esta entrevista permite recopilar la información concerniente a las competencias, que para cada director, debe comprender ó desarrollar cada una de los colaboradores que se encuentran bajo su responsabilidad conforme a su cargo.

A partir de estas concepciones se aprobaron las actividades que conforman cada uno de los cargos y las competencias correspondientes para realizarlas; teniendo en cuenta los nuevos proyectos de desarrollo que pretende llevar a cabo la compañía.

Conforme a lo anterior, en la figura 1 se presenta el formato del perfil competencias que se aplicará para cada uno de los cargos que componen a la compañía.

Figura 1. Perfil de Competencias de PRODESCOL Ltda.

 PRODESCOL LTDA PRODUCTOS Y DOTACIONES DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA. NIT. 815.003.654 - 7		PERFL DE CARGOS		RH-F-11 Versión:00 Página 1 de 1													
IDENTIFICACIÓN																	
Nombre del cargo: Cargo del superior inmediato:																	
MISIÓN																	
.																	
RESPONSABILIDADES																	
COMPETENCIAS																	
RESPONSABILIDAD EN CUANTO																	
Supervisión de personas																	
Valores y/o equipos																	
Información confidencial																	
CONDICIONES DE TRABAJO																	
Ambiente																	
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes																	
PERFIL DEL OCUPANTE																	
EDUCACIÓN REQUERIDA FORMACIÓN HABILIDADES TRAYECTORIA REQUERIDA Externa: Interna:																	
PONDERACION DEL PERFIL																	
Calificación: De 1 a 5 <table border="0"> <tr> <td>Educación</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Competencias</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Formación</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Habilidades</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Trayectoria</td> <td>%</td> </tr> </table> <table border="0"> <tr> <td>Total</td> <td>100%</td> </tr> </table> La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6						Educación	%	Competencias	%	Formación	%	Habilidades	%	Trayectoria	%	Total	100%
Educación	%																
Competencias	%																
Formación	%																
Habilidades	%																
Trayectoria	%																
Total	100%																

En el Anexo C (Anexo C. Perfil de cargos) se describen los perfiles de competencias de cada uno de los cargos de la compañía, conforme a la información recopilada, la línea de autoridad reflejada en la estructura orgánica y el diseño previamente presentado.

Para cerrar completamente el requisito planteado en este numeral, es importante evaluar en el momento de la selección un nuevo colaborador el perfil de competencias determinado para el cargo al cual aplique, ya que de esta manera se podrá asegurar si la persona es competente para realizar las actividades consignadas en el mismo; tal como se plantea en el *procedimiento de selección y contratación de personal*.

8.4.2 Proporcionar formación ó tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.

Este punto plantea que las organizaciones al comparar la competencia actual de su personal frente a lo que requiere sus puestos de trabajo, debe realizar un análisis de brechas de competencias para diseñar planes de capacitación que permitan llevar a cabo su cierre; esto para proveer al personal de conocimiento, el cual, junto con las habilidades y experiencia, les llevará a ser competentes.

Los planes de capacitación enfatizan la importancia de cumplir con los requisitos y las necesidades de los clientes y de todos los aspectos relacionados para lograr la eficiente operación de cada uno de los procesos inmersos dentro de la compañía.

El desarrollo de la competencia vía capacitación, educación y aprendizaje involucra:

- conocimiento técnico y habilidades específicas del cargo,
- habilidades y herramientas administrativas,

- habilidades sociales,
- conocimiento de los mercados y de las necesidades expectativas del cliente,
- requisitos legislativos y reglamentarios relevantes,
- normas internas y las externas apropiadas, y
- documentación para desempeñar el trabajo.

Para incrementar la conciencia y participación del personal, la capacitación debe cubrir:

- la visión para el futuro de la organización,
- las políticas y objetivos de la organización,
- campo y desarrollo de la organización,
- la iniciación e implantación de actividades de mejora,
- creatividad e innovación
- impacto de la organización en la sociedad,
- programas de inducción para el nuevo personal, y
- programa para actualización periódica del personal ya capacitado.

En este sentido, se ha planteado desarrollar anualmente el plan de formación para cada uno de los empleado de la compañía; el cual será liderado por el propietario del proceso de Recurso Humano con el apoyo de los directores de cada área, los cuales deberán identificar las brechas de formación que presentan los colaboradores que se encuentran bajo su responsabilidad frente a lo requerido por su cargo, y proponer las capacitaciones, internas ó externas que puedan fortalecer aquellas debilidades. El desarrollo del plan de formación puede ocurrir dentro de la compañía ó en algún lugar externo. Dependiendo del tema, la participación en seminarios ó conferencias también pueden representar formación para el colaborador.

Es importante que el proceso conserve los registros que muestren las competencias que poseen sus empleados y la formación han recibido dentro de cada uno de los planes de formación llevados a cabo; lo cual permitirá para

efectos de auditorias evidenciar que el personal con que cuenta la compañía es competente para su cargo.

En el *procedimiento de formación de personal*, se describe uno a uno los pasos que se deben seguir para el desarrollo del plan anual de formación, partiendo desde la inducción inicial, identificación de necesidades de capacitación, programación, desarrollo y seguimiento.

8.4.3 Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

En conformidad con este literal, se debe realizar un seguimiento de cada una de las acciones que involucran la misión del proceso, *“El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base a su educación, habilidades y experiencia”*.

Como se menciona anteriormente, es muy probable que un colaborador en el momento de ser contratado no cumpla en un 100% con el perfil de competencias de su cargo, por ello es importante realizar un seguimiento que logre identificar cual es el desarrollo del empleado frente a las brechas que presente; de igual manera, esto puede ocurrir si realizamos un paralelo entre el perfil de competencias diseñado para alguno de los cargos de la compañía con su ocupante actual.

Para ello, los mecanismos planteados para evaluar la eficacia de las acciones tomadas y el desarrollo de las mismas, son los siguientes:

- **Evaluación anual de competencias laborales:** Consiste en evaluar anualmente las competencias de cada colaborador frente a las descritas en su perfil, con el propósito de apreciar en que nivel se encuentran dentro de lo esperado para su cargo. Esta evaluación puede ser realizada por cada superior a los colaboradores que tiene a su cargo; es decir, el director administrativo y financiero, comercial y el de producción al personal que conforma su área; y el

gerente a cada uno de los directores; ó por medio de un psicólogo ó asesor externo especialista en el tema.

Las debilidades identificadas deben alimentar el plan anual de formación con el propósito de lograr su fortalecimiento.

- **Seguimiento de las formaciones dadas por la empresa:** Consiste en evaluar el impacto que han ejercido las capacitaciones realizadas a través del plan anual de formación; es decir, que si su realización ha generado una mejora en el colaborador en cuanto al desarrollo de tarea y/o aspecto específico al cual estaba dirigida.

En el procedimiento de formación de personal se han plasmado las acciones que dan respuesta al seguimiento de cada una de las acciones tomadas dentro del proceso, incorporando los dos mecanismos previamente mencionados.

8.4.4 Asegurarse de que su personal es consiente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

Una vez vinculado el proceso de Recurso Humano al S.G.C de la compañía, una de las primeras acciones que se deben llevar a cabo, es el de colocar a disposición de todos los colaboradores su perfil de competencias, bien sea física ó digitalmente dentro de su red interna de almacenamiento de archivos; con el propósito de que personal tenga total conocimiento de sus responsabilidades y cual es la importancia que tiene su desempeño dentro de los objetivos de corporativos de la organización.

De igual manera, se deben realizar exposiciones ó reuniones de sensibilización en donde se explique y se busque arraigar en cada colaborador los objetivos y la

política de calidad de la empresa; indicando la forma como contribuye cada área para su consecución.

De esta manera se logra asegurar de que todo el personal sea consiente de la importancia que tienen sus actividades dentro de la operación y objetivos de la compañía. Al igual, cada vez se realicen cambios en los perfil de competencias de algún cargo, buscando ajustarlo a los planes de desarrollo que proyecte la compañía; deben ser socializados al colaborador que se encuentra directamente implicado.

8.4.5 Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Este ítem, se refiere a que toda organización debe tener reservado un espacio en donde se consignen todos los documentos relacionados con cada colaborador, tales como: hoja de vida, historial laboral, exámenes médicos, certificados de educación académica de formaciones, documentos requeridos para ingreso, exámenes de ingreso, etc.

Dentro del *proceso de selección y contratación* de personal se ha establecido la documentación y requisitos de ingreso que debe presentar todo candidato que aspire a ocupar algún cargo dentro de la compañía; para que sean consignados en su carpeta dentro del archivo de documentación de todos los colaboradores. En esta carpeta, igualmente se debe relacionar todas las evidencias de formación interna y externa que reciba el colaborador a partir de su contratación, tal como se plantea en el *procedimiento de formación de personal*.

Es importante que el propietario del proceso de Recurso Humano inicie una brigada en la cual solicite la información que se encuentra pendiente del personal con el que cuenta en el momento, conforme a los requisitos de ingreso planteados

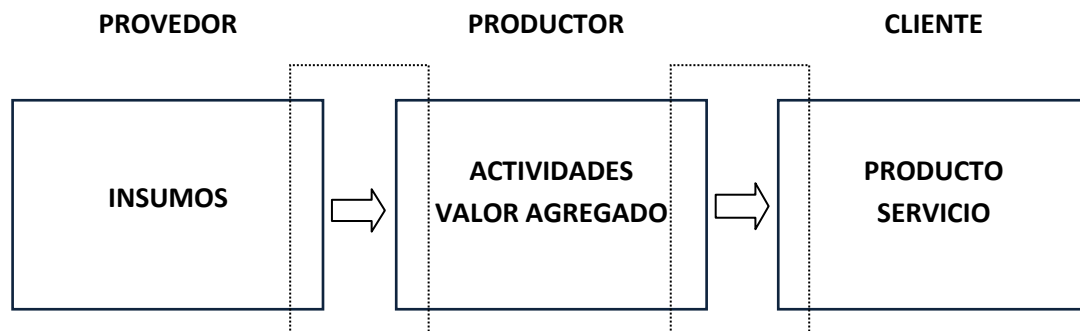
para la selección y contratación de personal, para evitar no conformidades en el momento de la auditoria de certificación.

8.5 CARACTERIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE PRODESCOL LTDA

Uno de los cambios más significativos de la norma ISO 9001: 2000 con respecto a la versión de 1994, es el hecho de no emplear los llamados 20 elementos de un Sistema de Gestión de Calidad, si no que se ciñe a un enfoque basado en procesos, el cual se ajusta más a la forma en que la mayoría de empresas funcionan; por tal razón, para efectos de vincular la administración de personal de Prodescol Ltda. a su S.G.C. se identificará con el nombre de *Proceso de Recurso Humano*.

Un proceso se define como el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, para agregarle valor y suministrar un producto ó servicio para un cliente externo ó interno. En un proceso intervienen tres actores: el cliente con un producto ó servicio diseñado de acuerdo a sus necesidades y expectativas, el productor entregando mediante un adecuado diseño de actividades productos satisfactorios, y sin reproceso, obtenidos a su vez cuando logra recibir buenos insumos entregados oportunamente por el proveedor; tal como lo muestra la figura 2.

Figura 2. Secuencia de un proceso.



FUENTE: Libro Gestión por procesos. ICONTEC

Es importante anotar que en el diseño de un proceso se debe empezar por conocer las necesidades y expectativas del cliente, para poder satisfacerlas de una manera eficaz; por lo tanto es importante tener claridad sobre que es lo que se espera del proceso, para a partir de ello determinar las actividades esenciales para lograr su propósito.

A continuación se describirá la manera como se caracterizará y documentará el proceso de Recurso Humano, de acuerdo con las características propias de la organización; lo cual esta basado con el requisito 6.2 que enmarca todo lo relacionado con la gestión del recurso humano y el 4.2 que define los requisitos para la documentación del Sistema de Gestión de calidad.

8.5.1 Caracterización del proceso de recurso humano.

El propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, su satisfacción igualmente tiene diferentes niveles, la cual está vinculada con los conceptos de calidad, atención y costo. Teniendo en cuenta el objeto social de Prodescol Ltda, el proceso de Recurso Humano se clasifica como un proceso de apoyo; ya que su operación está dirigida a asegurar en cada uno de los procesos de la organización el personal más idóneo para desempeñar las labores asignadas y las herramientas y espacios que conlleven a lograr unas optimas condiciones de trabajo³⁵.

Es claro afirmar, que el proceso tendrá unos elementos de entrada que recibirán una serie de actividades de transformación cuyo resultado llevará a la consecución de un personal idóneo y competente para realizar las actividades asignadas en su puesto de trabajo, con una retroalimentación que permita determinar si el proceso esta logrando de manera eficaz y eficientemente su objetivo³⁶; por lo tanto,

³⁵ Por ser un proceso de apoyo, sus clientes serán cada uno de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

³⁶ La retroalimentación evita que el proceso se desagrede y se ajuste de acuerdo con las expectativas y requerimientos del cliente.

después de analizar la manera propia que tiene la empresa de administrar su personal, gracias a la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a la Directora Administrativa quien es la persona responsable de esta actividad en la entidad; el proceso de recurso Humano de Prodescol Ltda. será reconocido por las siguientes características:

- **Propietario del proceso:** Director Administrativo.
- **Objetivo:** Seleccionar, contratar y mantener personal idóneo en cada uno de los puestos de trabajo de la entidad.
- **Alcance:** Aplica desde la selección, contratación, inducción, y seguimiento de personal.
- **Entradas:** Para contar con un equipo de trabajo idóneo para desempeñar sus funciones, el proceso requiere de: solicitudes de personal, hojas de vida del personal que se encuentra actualmente contratado y de los aspirantes para ocupar alguna vacante dentro de la empresa, planes de formación, acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- **Proveedores:** La materia prima requerida para el accionar del proceso será suministrada por los propietarios de proceso, bolsas de empleo y las entidades de capacitación.
- **Salida:** Empleados calificados para desempeñar de manera eficaz y eficiente las tareas comprendidas en su puesto de trabajo, indicadores de gestión, estadísticas de no conformes, acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- **Clientes:** La resultante del proceso está dirigida hacia los propietarios de proceso, colaboradores y la gerencia.

- **Indicadores de seguimiento y medición:** La eficacia del proceso podrá ser evaluada conforme a los resultados arrojados mediante los planes de formación y de la evaluación de competencias laborales.
- **Documentos de soporte:** El accionar del proceso se encuentra basado en la información contemplada en los perfiles de competencias de cada uno de los cargos con los que cuenta la empresa, y la de los procedimientos de selección y contratación, y de formación de personal.
- **Recursos de soporte:** Los medios necesarios para realizar las actividades de transformación contenidas en el proceso son: computadores, papelería, y equipo de oficina.
- **Requisitos de la empresa:** La organización deberá tener la disponibilidad presupuestal para cumplir con los planes de formación, velar porque el perfil del personal sea conforme al requerido para desempeñar su cargo, cumplir con el reglamento interno de trabajo.
- **Información resultante:** El proceso suministrará a la organización la información relacionada con la solicitud de personal, el cumplimiento de requisitos de selección y contratación, planes de formación, soportes de estudio y formación, la relación de asistencia del personal a las formaciones y reuniones realizadas por la empresa.

8.5.2 Documentación del proceso de recurso humano.

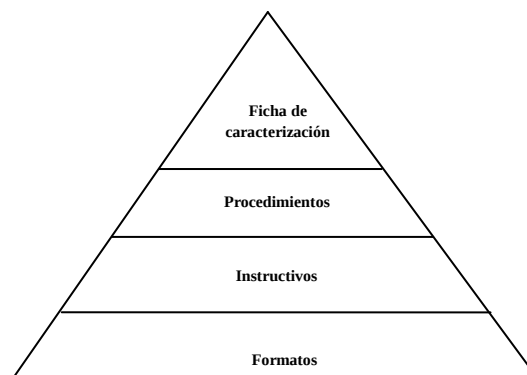
La documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y los lineamientos para la toma de decisiones.

La documentación de un proceso es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie y se pierda. Documentar es definir claramente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad; su objetivo es el de aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas; es decir, que es la base para lograr la estandarización de los procesos.

La norma ISO 9000 versión 2000 da la posibilidad de aplicar el sentido común y decidir de acuerdo con las características de la organización en cuanto a tamaño, tipo de actividad que realiza, complejidad de los procesos y sus interacciones, y la competencia del personal, la extensión de la documentación de su sistema de gestión de calidad.

En la figura 3 se muestra los niveles de documentación de un proceso, de acuerdo las especificaciones de la norma de la ISO 9001:2000.

Figura 3. Niveles de documentación de un proceso.



8.5.3 Codificación de documentos.

La norma establece en su numeral 4.2.3 y 4.2.4 que debe existir un control de cada uno de los documentos y registros vinculados en un Sistema de Gestión de Calidad respectivamente. Por ello cada documento debe estar debidamente

codificado de acuerdo al proceso al cual corresponde ó su clasificación dentro del sistema; al igual debe especificar la fecha en la que fue emitido ó empezó a regir dentro del S.G.C, la fecha en la que se practico la ultima actualización, y la versión que presenta conforme a las actualizaciones realizadas.

De acuerdo a estos aspectos, el grupo de trabajo propone esta codificación para la documentación de los diferentes procesos del S.G.C; ya que de acuerdo con lo apreciado en las diferentes visitas los documentos levantados hasta el momento no presentan ninguna codificación.

El código del documento se encuentra especificado en tres partes: RH-P-X. Este código presenta el siguiente significado:

- RH - *Hace alusión a que el documento pertenece al proceso e Recurso Humano; si por ejemplo se documentara el proceso de compras se podría emplear la C ó CO según el criterio de la persona que lo realice.*
- P – *Establece que el documento es un procedimiento; para los formatos se mencionará como F, instructivos I, ficha de caracterización FC.*
- X – *Es el número al que corresponde el procedimiento; es decir, en este caso el primer procedimiento que se levantará es el de selección y contratación, por lo tanto se le adjudicará el número 1.*

La fecha de edición corresponde a la fecha en la que empieza a regir el documento en la empresa. La fecha de actualización corresponde al día, mes y año en el que se realizó la ultima modificación significativa a la secuencia ó desarrollo del procedimiento. Entre tanto, la versión hace referencia al número de veces que el documento ha sido modificado.

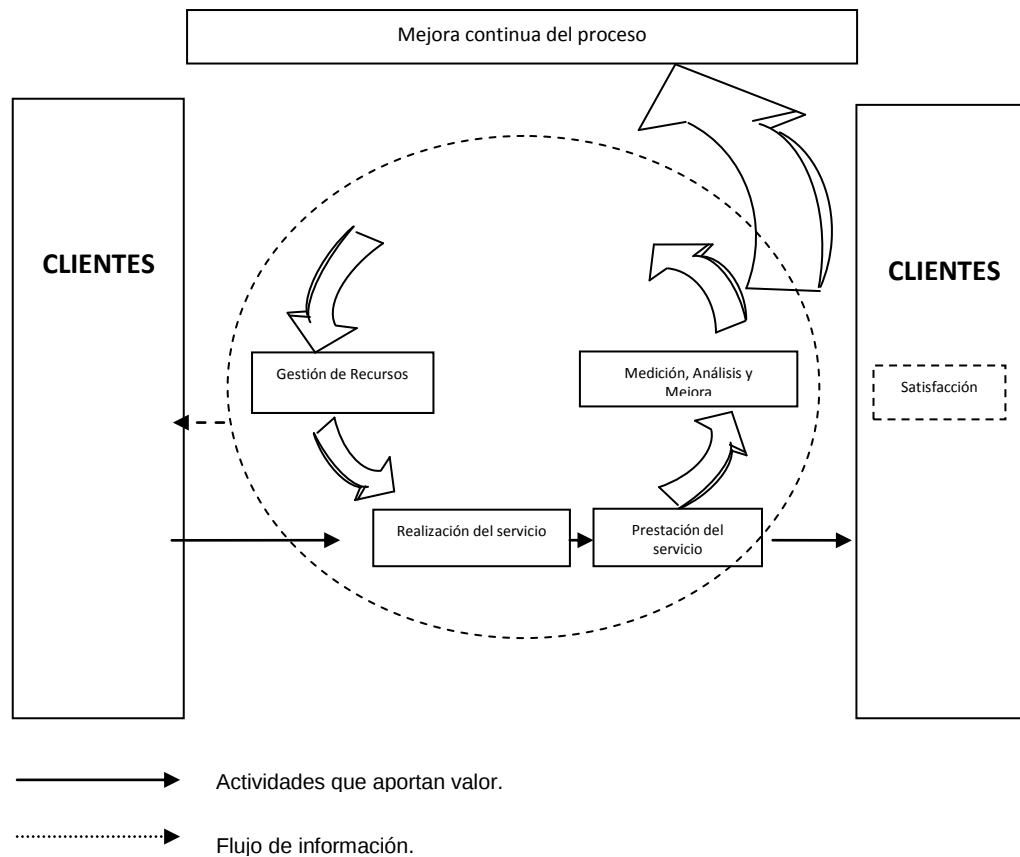
8.5.4 Ficha de caracterización.

Es el documento donde se describe grafica y secuencialmente el modo de operación de un proceso; especificando su responsable, objetivo, alcance, entradas, proveedores, actividades de transformación, salidas, clientes, indicadores de seguimiento, información resultante, documentos y recursos de soporte, requisitos del cliente, de la empresa y legales. El modelo operativo del proceso se cimienta en el ciclo formulado por el Dr. E. Deming, Planear-Hacer-Verificar y Actuar (PHVA), el cual se ha convertido en una de las actividades vitales para asegurar el mejoramiento continuo. El modelo puede describirse brevemente como:

- Planear: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

En la figura 4 se puede apreciar como debe funcionar cada proceso, conforme con los requisitos que plantea la norma ISO 9001.

Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.



En la figura 5 se muestra la ficha de caracterización del proceso de Recurso Humano de Prodescol Ltda. la cual refleja su modelo operativo basado en el ciclo de Deming y conforme con las características descritas en el apartado anterior.

Figura5. Ficha de Caracterización del Proceso de Recurso Humano de Prodescol Ltda.

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN PROCESO DE RECURSO HUMANO	RH-FC-1 VERSIÓN: 00 FECHA DE EMISIÓN: XX FECHA DE ACTUALIZACIÓN: XX
	PROCESO DE VALOR	

Objetivo: Seleccionar, contratar y mantener personal idóneo en cada uno de los puestos de trabajo de la entidad.	Parámetros de control: Contar con personal competente.	Indicadores de seguimiento y medición: Planes de formación y de la evaluación de competencias laborales.
Alcance: Aplica desde la selección, contratación, inducción, y seguimiento de personal.	Propietario del proceso: Director Administrativo.	Autoridad: Para aplicar sanciones.

INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS

ETRADAS	
PROVEEDORES	INSUMOS
Propietarios de proceso.	Solicitud de personal y capacitaciones.
Bolsa de empleos.	Hojas de vida de candidatos para ocupar vacantes.
Entidades de capacitación.	Programas de capacitación.

REQUISITOS	
CLIENTE	N.A
EMPRESA	Disponibilidad presupuestal para cumplir con los planes de formación, velar porque el perfil del personal sea conforme al requerido para desempeñar su cargo, cumplir con el reglamento interno de trabajo.
LEGAL	Cumplir con la legislación laboral (Régimen laboral), Decreto 933 del 2003.

PROCESO	
PLANEAR	Selección y contratación de personal.
	Formación y capacitación de personal.
	Evaluación de competencias laborales.
	Acciones de mejora, preventivas y correctivas del proceso.
HACER	Identificar y diseñar el perfil de cargos.
	Recibir y evaluar solicitudes de contratación.
	Reclutar hojas de vida.
	Realizar la selección y contratación de personal.
	Realizar la inducción general.
	Programar la inducción específica y formación inicial del puesto de trabajo.
	Evaluar e desarrollo del personal.
	Ejecutar el plan anual de formación.
VERIFICAR	Implementar las acciones de mejora, preventivas y correctivas.
	Informes de gestión del proceso.
	Eficacia de la inducción general, inicial específica y formación inicial.
	Que el resultado arrojado en la evaluación de competencias haya cumplido la meta esperada.
ACTUAR	La efectividad del plan anual de formación.
	El resultado de las acciones de mejora, preventivas y correctivas del proceso.
	Cerrar las brechas encontradas en la evaluación de competencias, inducciones, planes de formación y acciones de mejora.

SALIDAS	
PRODUCTO	CLIENTE
Empleados calificados para desempeñar de manera eficaz y eficiente las tareas comprendidas en su puesto de trabajo.	Todos los procesos.
Indicadores de gestión, estadísticas de no conformes, acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Gestión de la calidad.

SOPORTE	
DOCUMENTOS	RECURSOS
Perfil de competencias, procedimientos de selección y contratación de personal, y de formación de personal.	Computadores, papelería, y equipo de oficina.

Indicadores de gestión
Formación
Evaluación de competencias
Clima organizacional
Frecuencia de accidentalidad

ELABORÓ	APROBÓ
Carolina Ramírez G. y Mayra J. Bejarano	Director Administrativo

8.5.5 Procedimientos.

En un Sistema de Gestión de Calidad se conoce como procedimiento a los documentos en los cuales se describen de manera detallada y secuencial la información concerniente al Know How (*como hacer*) las actividades involucradas en los diferentes procesos de la organización.

Para esta fase, se ha diseñado una estructura bajo la cual se desarrollará cada uno de los procedimientos de este proceso; y se plantea como propuesta para elaborar aquellos que se deriven de los demás procesos que conformen el S.G.C de la organización. Esta estructura esta comprendida por los siguientes puntos:

- *Objetivo: Define el fin ó propósito que tiene el desarrollo del procedimiento.*
- *Alcance: Especifica la cobertura del procedimiento.*
- *Definiciones: Aclara el uso de términos o definiciones no comunes aplicables al procedimiento.*
- *Documentos relacionados: Refiere todos aquellos documentos que hayan sido consultados o se mencionen en el procedimiento.*
- *Descripción del procedimiento: Redacción cronológica de las operaciones necesarias para ejecutar el procedimiento.*
- *Diagrama de flujo: Muestra de manera grafica el desarrollo del procedimiento.*

En la figura 6 se puede visualizar el formato diseñado para la documentación de los procedimientos del proceso; inicialmente cuenta con un encabezado en donde se encuentra comprendido el logo de la empresa, el nombre del procedimiento, el código del documento, la versión, y las fechas de edición y actualización.

Figura 6. Estructura diseñada para los procedimientos.

	PROCEDIMIENTO DE XXXX	RH-P-X
		Versión: 00
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página x de x

1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. DEFINICIONES

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

6. DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE		CARGO	FIRMA
APROBÓ		Gerente General	
REVISÓ		Directora Administrativa	
REALIZÓ			

De acuerdo con el objetivo planteado para el proceso “*Seleccionar, contratar y mantener personal idóneo en cada uno de los puestos de trabajo de la entidad*”, se ha determinado por parte del grupo de trabajo en común acuerdo con la Directora Administrativa de la organización, levantar los procedimientos de: *selección y contratación de personal, y la formación específica de los colaboradores*.

8.5.5.1 Procedimiento de Selección y Contratación de Personal para contar con un personal idóneo y competente, la selección y contratación de personal juega un papel preponderante; ya que su ejercicio realiza la elección de las personas que entrarán a ocupar las vacantes resultantes en la empresa. Esta elección debe estar soportada con el perfil del cargo al cual vaya a aplicar, con el propósito de que el nuevo colaborador cumpla en la medida posible con la experiencia, educación, habilidad, experiencia y competencia requeridas para desempeñar de manera eficiente sus labores.

Con el objetivo de incrementar la eficacia y la eficiencia de la selección y contratación de personal de la empresa se ha determinado una serie de nuevas aplicaciones. En primera instancia, esta actividad debe partir de una solicitud de personal evidenciada por parte del propietario del proceso que se vea en la necesidad de contar o remplazar personal, en la cual se especifique la causa de la solicitud, el tipo de contrato, el cargo y la justificación; para que sea evaluada por el Director Administrativo que a su vez es el propietario del proceso de Recurso Humano. En segundo lugar, se ha establecido dejar un registro del personal que ha sido promovido laboralmente en la empresa, con el propósito de poder realizar un seguimiento de su carrera dentro de la empresa. En tercer lugar, se ha especificado los puntos que se tendrán en cuenta para la selección de un candidato, otorgándole una ponderación; para ello se ha elaborado un formato en el cual quedará el registro de la evaluación del personal preseleccionado en concordancia al perfil del puesto de trabajo al cual aspira, lo que permitirá lograr una mayor eficiencia en la selección.

Por último, se han determinado unos requisitos de ingreso, que son importantes para efectos de una auditoria de acreditación y seguimiento del S.G.C y para soportar la selección y contratación de personal; dentro de los cuales se enmarca el hecho de identificar el estado de salud en el que se encuentre el candidato, ya que la empresa debe conocer si la persona se encuentra apta medicamente para desempeñar sus labores, además percatarse de no presente algún tipo de enfermedad que luego pueda ser relacionada con sus funciones y obligue a la organización asumir los costos derivados por esta situación.

Conforme con los puntos expuestos anteriormente, a continuación se presenta el procedimiento de *Selección y Contratación de Personal* levantado para el proceso.

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	RH-P-1
		Versión: 00
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 1 de 10

1. OBJETIVO

Garantizar la vinculación de personal competente, de acuerdo con las diferentes necesidades de la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los procesos de la empresa desde la solicitud hasta la vinculación de un empleado, para todos los tipos de contrato que se realicen.

3. DEFINICIONES

Inducción: Parte de un proceso en la contratación de un nuevo trabajador, orientándolo al direccionamiento de los objetivos de la empresa de acuerdo al cargo.

Perfil: Conjunto de rasgos, habilidades, conocimientos o de características que definen a una persona para ocupar determinado cargo.

Reclutar: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Seleccionar: Es escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Vacante: Cargo, empleo o actividad que está sin proveer.

Banco interno de hojas de vida: Espacio en donde se almacenan las hojas de vida de las personas que en algún momento se han encontrado interesadas en ocupar un cargo de la empresa.

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	RH-P-1
		Versión: 00
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 2 de 10

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Procedimiento de Formación de Personal código RH-P-1
- Formato Formación interna código RH-F-3
- Formato Solicitud de Personal código RH-F-5
- Formato Evaluación de Personal Preseleccionado código RH-F-6
- Formato Promoción de Personal Interno código RH-F-7
- Formato Confirmación de Referencias Laborales código RH-F-8
- Perfil de competencias código RH-F-9
- Formato Requisitos para el Ingreso de Personal código RH-F-10

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Páginas 3,4, 5 y 6.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Páginas 7, 8, 9 y 10.

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	RH-P-1
		Versión: 00
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 3 de 10

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Identificar la necesidad: En el momento que un jefe de área identifica la necesidad de contar con una persona para desempeñar una actividad u ocupar un puesto de trabajo, debe realizar la solicitud mediante el formato Solicitud de Personal código RH-F-5 de acuerdo con el perfil de competencias establecido para dicho cargo.

Si se requiere personal temporal hasta por un tiempo de 6 meses ó para realizar una labor específica, el jefe inmediato se encarga de estructurar el perfil de competencias para el cargo, de acuerdo con el formato establecido para ello. La denominación de estos cargos será como personal de apoyo, entendiéndose que es una persona que no se encuentra dentro de la planta de trabajadores de la empresa.

Una vez diligenciada la solicitud, debe ser enviada al Director Administrativo para que analice su pertinencia y viabilidad económica; anexando el perfil de competencias del cargo.

Aprobación de la solicitud: El Director Administrativo analiza la solicitud en términos de productividad y costos. Si la considera viable y pertinente, indica su aprobación en la solicitud, describiendo, si la presenta, alguna observación, en relación al tipo de contrato, término ó alguna otra consideración; posteriormente remite la solicitud al propietario del proceso de Recurso Humano.

Si por el contrario, la solicitud no es aceptada, debe justificar su decisión en el espacio reservado para las observaciones y posteriormente debe enviarla de nuevo al solicitante.

Reclutamiento de personal: El propietario de recurso humano al recibir la solicitud, debe apreciar si el solicitante recomienda alguna persona de la empresa para ocupar la vacante ó si se cuenta con algún empleado que tenga la competencia para ocuparla.

Si se presenta esta situación, entre el propietario del proceso de Recurso Humano y la persona que realizó la solicitud diligencian el formato Promoción de Personal Interno código RH-F-7, evaluando cada uno de los puntos que en él se consignan con el propósito de constatar la idoneidad que presenta el empleado para el ascenso ó cambio de cargo. Las formaciones específicas indicadas en el formato deben ser vinculadas en el plan anual de formación del presente ó próximo año de acuerdo a la

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	RH-P-1
		Versión: 00
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 4 de 10

fecha en que se realice la contratación y la disponibilidad de las capacitaciones por parte de las entidades externas. Posteriormente se realiza el proceso de inducción y de contratación correspondiente.

Si por el contrario, en el momento no existe personal interno idóneo para desempeñarse en el cargo, debe iniciar el proceso de reclusión de hojas de vida; por medio del banco interno de la empresa ó la difundiendo la convocatoria a través de bolsas de empleo, periódicos, etc; preseleccionando como máximo las cuatro personas que más se ajusten al perfil requerido.

Los currículos de que no hayan sido preseleccionadas se deben ser almacenados en el banco interno de hojas de vida de la empresa.

Entrevistas: Una vez preseleccionadas las personas que más se ajustan al perfil del cargo, el propietario del proceso de Recurso Humano y el solicitante, proceden a entrevistar a cada uno de los candidatos, con el propósito de formar un concepto que permita seleccionar el aspirante más idóneo.

En el formato Evaluación de Personal Preseleccionado código RH-F-6, se debe indicar una calificación para cada uno de los puntos que en él se especifican. El propietario del proceso de Recurso Humano inicialmente debe evaluar el perfil del candidato de acuerdo con la ponderación establecida para el cargo; posteriormente con base en la entrevista debe evaluar la presentación, puntualidad y las competencias que aplican para el cargo; por lo tanto debe describirlas en el formato y darles una ponderación equitativa de acuerdo a su número. Las competencias también pueden ser calificadas de acuerdo con las referencias laborales suministradas de cada uno de los candidatos. El registro de la confirmación de las referencias laborales debe realizarse en el formato Confirmación de Referencias Laborales código RH-F-8.

Después de esta entrevista, los candidatos que presenten una calificación ponderada mayor ó igual a 2,6 (equivalente en promedio a una calificación de 3,5) pasan a ser entrevistadas por la persona que realizó la solicitud, el cual especifica el mismo formato la calificación de cada uno de los puntos descritos en su espacio.

Si ninguno de los candidatos obtuvo una calificación igual ó mayor a 2,6, se debe iniciar de nuevo el proceso de reclusión de hojas de vida.

Selección: Una vez el solicitante califique a cada uno de los candidatos, el propietario del proceso de Recurso Humano realiza la ponderación total de las mismas. El candidato que presente la calificación más alta es el seleccionado para

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		RH-P-1
			Versión: 00
			Fecha edición: XXXXX
			Fecha actualización: XXXXX
			Página 5 de 10

ocupar el cargo; indicando su nombre completo y las formaciones específicas que requiere para aplicar en un 100% el perfil de competencias; dichas formaciones deben ser adicionadas en el plan anual de formación del presente ó próximo año, de acuerdo a la fecha en que se realice la contratación y la disponibilidad de las capacitaciones por parte de las entidades externas.

Requisitos de ingreso: El propietario del proceso de Recurso Humano le solicita a la persona seleccionada la fotocopia de los siguientes documentos: certificados que soportan la formación y educación indicada en la hoja de vida, cedula de ciudadanía, libreta militar (si es hombre), pasado judicial (presentando original). Para el cargo de contador debe presentar la tarjeta profesional.

Nota: Con relación a los certificados de estudios, si es tecnólogo ó profesional no es necesario presentar el diploma de bachiller.

Además, elabora la remisión para que se le expida el certificado medico para vivir en comunidad. En caso de aplicar para uno de los cargos del área de producción, debe practicarse exámenes de carácter auditivo y visual, con el propósito de conocer el estado actual que presenta con relación a estos aspectos y descartar algún tipo de problema ó enfermedad antes de que inicie sus labores en la empresa. El candidato debe presentar los resultados de los exámenes al propietario del proceso de Recurso Humano.

Para verificar la presentación de los anteriores documentos se diligencia el formato Requisitos para el Ingreso de Personal código RH-F-10 y se archivan en su carpeta. Este formato además indica la documentación que debe estar contenida en la carpeta de cada empleado.

En caso de que la persona no obtenga un resultado optimo en los exámenes médicos ó no presente evidencia de los certificados exigidos ó presente problemas judiciales; se procede a citar al siguiente candidato de acuerdo con la preselección realizada. Si ninguno de los candidatos aplica, entonces se debe reclutar de nuevo hojas de vida e iniciar el proceso de selección.

Contratación: Una vez el candidato presente toda la documentación exigida y pase los exámenes médicos, procede a firmar su contrato de trabajo; posteriormente el propietario del proceso de Recurso Humano realiza su afiliación a parafiscales.

Inducción: Después de ser contratada la persona, se procede a darle una inducción teórica y práctica de acuerdo al cargo que va a desempeñar. Este proceso tiene una duración aproximada de una semana.

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	RH-P-1
		Versión: 00
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 6 de 10

Inicialmente se da una inducción general por parte del propietario del proceso de Recurso Humano donde se le informa al empleado todo lo relacionado acerca de la empresa, como lo es: *su misión, visión, objeto social, políticas, reglamentos internos, estructura organizacional, Sistema de Gestión de Calidad, Horarios, portafolio de productos, etc.* Posteriormente su jefe inmediato prepara la inducción específica del cargo, la cual puede ser realizada por el mismo ó por un empleado(s), que a su juicio, tenga la competencia para hacerla.

En el formato Formación Interna código RH-F-3 debe quedar registrados los temas tratados en cada una de las indicaciones dadas, los cuales deben ser archivados en la carpeta del empleado.

Si dentro del proceso de inducción se identifica que es necesario que el empleado reciba una formación acerca de algún tema, debe ser programada de acuerdo al procedimiento de formación de personal código RH-P-1, tomando como fuente perfil de competencias.



PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDACTICAS ESCOLARES LTDA
NT 815.003.694-7

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

RH-P-1

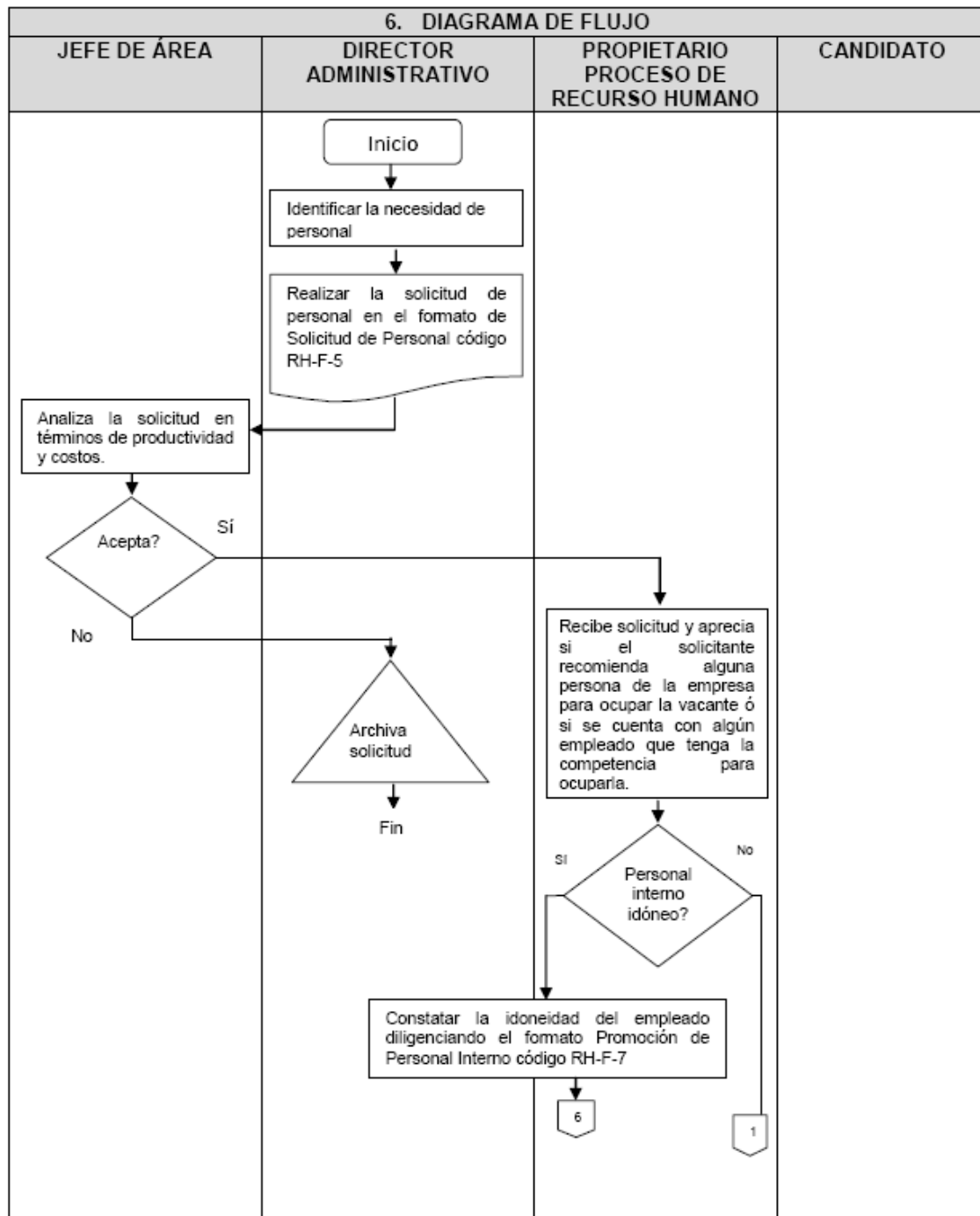
Versión: 00

Fecha edición: XXXXX

Fecha actualización: XXXXX

Página 7 de 10

6. DIAGRAMA DE FLUJO





PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDACTICAS ESCOLARES LTDA.
NT. 815.003.654 - 7

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

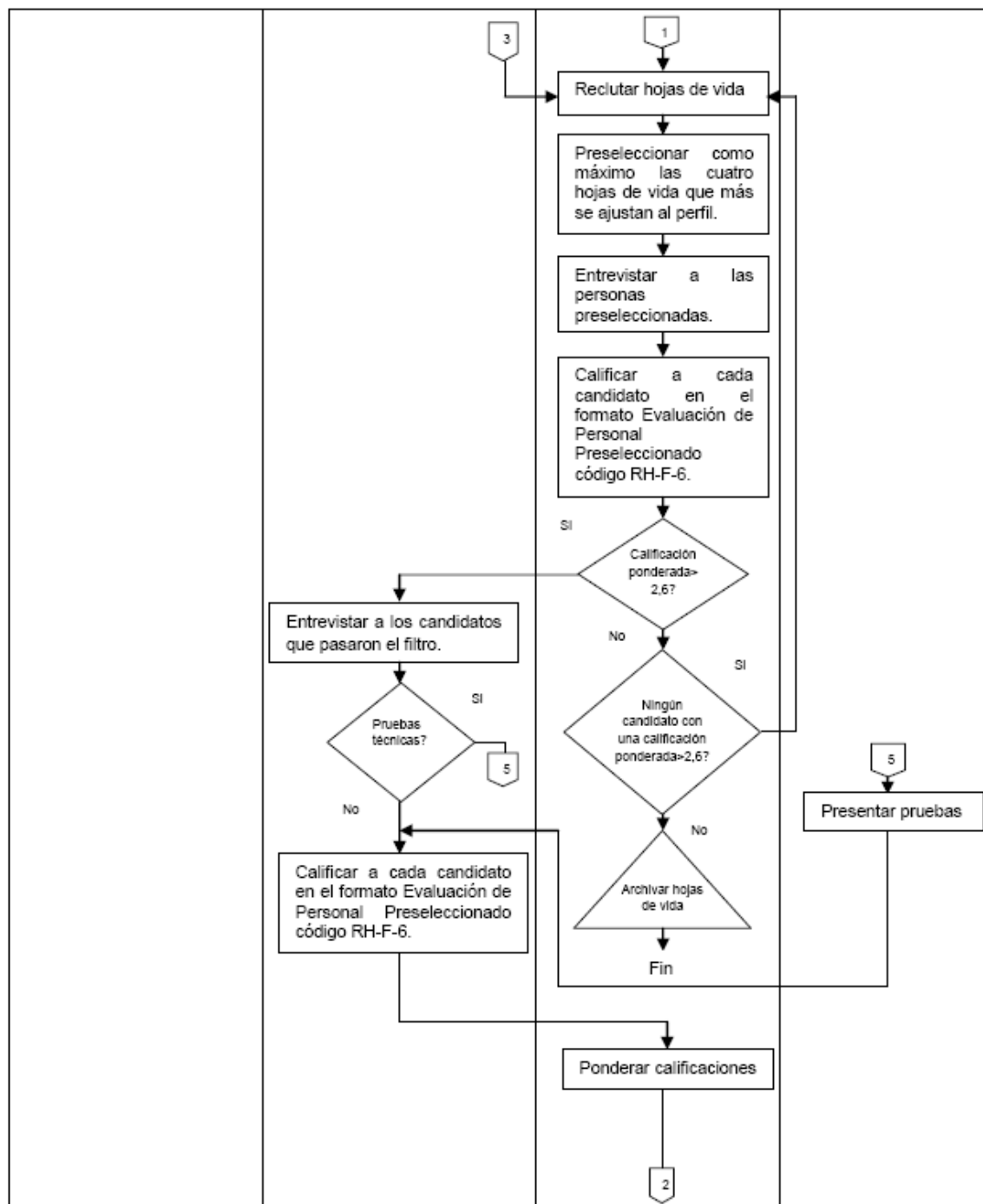
RH-P-1

Versión: 00

Fecha edición: XXXXX

Fecha actualización: XXXXX

Página 8 de 10





PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NT. 815.003.654 - 7

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

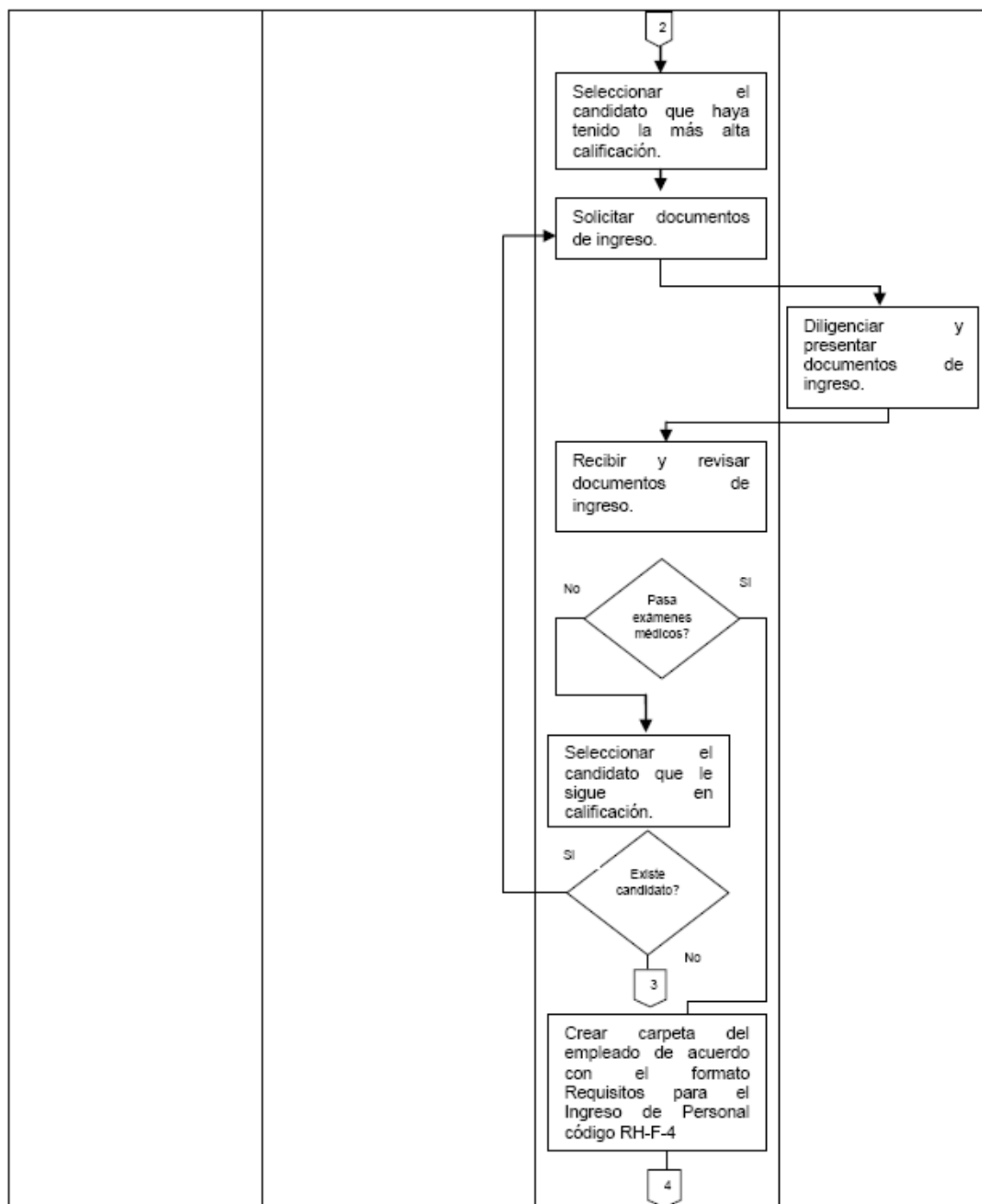
RH-P-1

Versión: 00

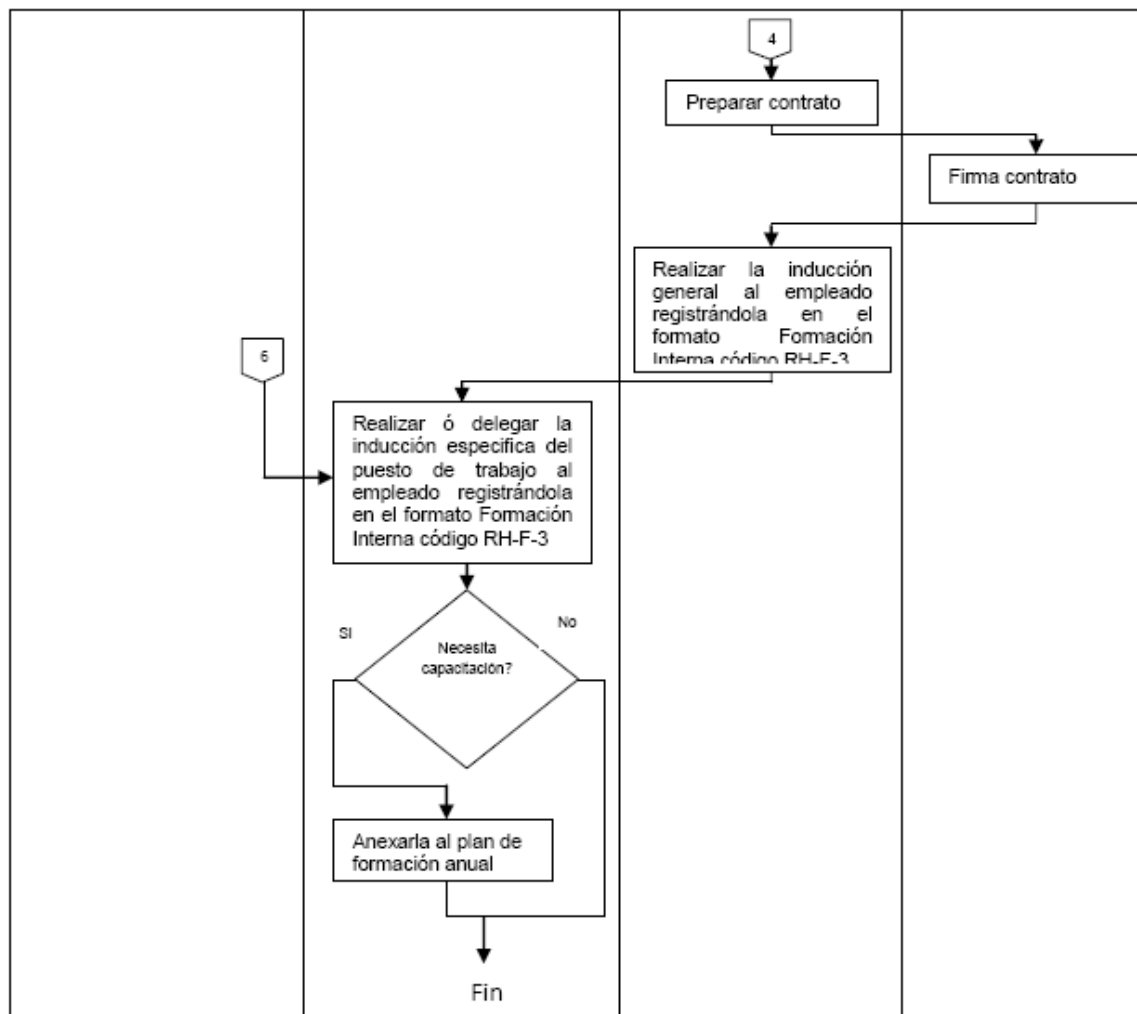
Fecha edición: XXXXX

Fecha actualización: XXXXX

Página 9 de 10



	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		RH-P-1
			Versión: 00
			Fecha edición: XXXXX
			Fecha actualización: XXXXX
			Página 10 de 10



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
APROBÓ		Gerente General	
REVISÓ		Directora Administrativa	
REALIZÓ			

8.5.5.2 Procedimiento de Formación de Personal se ha determinado documentar el procedimiento de formación de personal, con el propósito de cerrar las brechas que presentan los colaboradores con los que cuentan actualmente la empresa y los que contrate una vez se realice su emisión, con relación a su formación, educación, habilidad y competencia, frente a los requerimientos establecidos en su respectivo perfil de su cargo.

Es importante tener en cuenta que a pesar de que una persona sea vinculada por la empresa siguiendo a cabalidad el procedimiento de selección y contratación de personal es muy probable de que no cumpla en un cien por ciento los requisitos especificados en su perfil de competencias, es aquí donde radica la importancia de este procedimiento, ya que su objetivo es el de cerrar las brechas entre lo requerido para el cargo y lo que presenta el empleado; que es lo que enuncia el literal b) del numeral 6.2.2 de la norma “*Proporcionar formación ó tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades*”.

A continuación se presenta el procedimiento de *Formación de Personal* que se pretende llevar a cabo para el proceso. Las especificaciones de este procedimiento han sido abordadas completamente por el equipo de proyectistas, ya que esta actividad no era practicada por la empresa.

	PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL	RH-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 1 de 9

1. OBJETIVO

Garantizarle a la organización un personal competente para el desarrollo de sus funciones.

2. ALCANCE

Este documento aplica a todos los procesos de la organización.

3. DEFINICIONES

Formación: Actividad encaminada hacia enseñar conocimientos generales y específicos que una persona necesita para desarrollar su labor en un determinado puesto de trabajo, mediante cursos internos o externos a la organización.

Plan anual de formación: Previsión realizada a finales del año en donde se recoge las necesidades formativas planteadas y sus posibles fechas de realización para ser llevadas a cabo en el año siguiente.

Solicitud de formación: Datos de partida para la elaboración de la programación anual de la formación.

Evidencia de la formación: Pruebas documentales acerca de la asistencia del personal a una capacitación.

Formación interna: Capacitación realizada por un empleado de la empresa a un grupo de colaboradores de la misma.

Formación externa: Capacitación realizada por una entidad ó persona natural ó jurídica ajena de la empresa.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Formato Solicitud de Formación RH-F-1
Formato Seguimiento a Formación RH-F-2
Formato de Formación Interna RH-F-3
Plan de Formación RH-F-4

	PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL	RH-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 2 de 9

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Páginas 3,4,5 y 6

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Páginas 7 y 8

	PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL	RH-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 3 de 9

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Identificar las necesidades de capacitación: Cada propietario debe identificar las brechas de formación que presenta el personal que tiene relación con el funcionamiento de su proceso; al igual que los jefes de área ó de departamento en cuanto a los colaboradores que tiene a su cargo. Este procedimiento debe realizarse como mínimo un mes antes de terminado el año, teniendo en cuenta las siguientes fuentes: evaluación de competencias, acciones correctivas, acciones preventivas, auditorias internas, planes de desarrollo de la empresa, quejas ó reclamos del cliente, actualización profesional y perfil de competencias.

Establecer la capacitación: Una vez identificadas cuales son las necesidades de formación que presenta cada empleado, se debe analizar y decidir que entidad ó persona puede brindar la capacitación que permita cerrar las brechas identificadas, acordando la fecha en la que se va a llevar a cabo de acuerdo con la agenda, disponibilidad ó programa de la entidad ó persona seleccionada.

Estas capacitaciones pueden ser internas ó externas. La primera opción hace referencia a que un mismo empleado de la organización, por su capacidad, experiencia ó conocimiento, es la persona idónea para realizar la formación. La segunda hace alusión a que se debe inscribir al empleado a una entidad que oferte cursos, seminarios, conferencias, talleres, etc, que contengan un contenido temático acorde con las necesidades de capacitación identificadas ó contratar a una persona natural ajena a la empresa que se encargue de llevarla a cabo.

Informar al empleado acerca de la formación: Luego de determinar la capacitación y la persona ó entidad que la llevará a cabo, se procede a informar al personal acerca de las formaciones que se les serán programadas.

Realizar la solicitud de formación: Luego de que el personal es informado acerca de las formaciones que se les serán programadas, los propietarios de procesos ó jefes inmediatos deben realizar la solicitud de cada una de las formaciones programadas al propietario del proceso de recurso humano, enviándole totalmente diligenciado el formato de Solicitud de formación código RH-F-1 y el costo correspondiente.

Si la fecha en que se llevará a cabo no esta confirmada, debe indicar una fecha tentativa; cuando sea confirmada debe comunicarlo al propietario de recurso humano para que la registre en el formato en el renglón de observaciones si ésta no concuerda con la especificada previamente. Este mismo procedimiento debe

	PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL	RH-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 4 de 9

emplearse dado el caso que se debe modificar su programación enunciando su justificación y datos de reprogramación como una observación.

Elaboración del plan anual de formación: El propietario del proceso de recurso humano una vez recibidas el total de solicitudes de formación, elabora el plan de formación del próximo año en el formato Plan de formación código RH-F-4 y archiva las solicitudes recibidas.

Si en el transcurso del año se desea solicitar una capacitación que no haya sido vinculada en plan de formación y requiere que sea realizada durante este periodo, es necesario diligenciar el formato Solicitud de formación y entregarse al propietario de proceso de recurso humano con antelación para que sea incluida en el mismo.

Ejecución del plan de formación: El propietario del proceso de recurso humano le informa al colaborador, mínimo tres días antes de su realización, mediante un comunicado por escrito el lugar, hora, fecha y el objetivo de la formación, de acuerdo con lo descrito en la solicitud; justificando su obligatoria asistencia.

Para ello el propietario de proceso de recurso humano y los jefes de área deben realizar la coordinación de los aspectos logísticos (permisos, lugar, horario).

Evidencia de la formación: En un lapso de tiempo máximo de tres días después de terminada la formación, el empleado debe presentar la fotocopia del certificado de asistencia de la misma al propietario del proceso de recurso humano, para que sea archivada en su carpeta. Si la capacitación fue realizada por un empleado de la empresa ó si la entidad ó la persona que la realizó no entrega el certificado correspondiente, debe presentar debidamente diligenciado el formato Formación interna código RH-F-3 para que de igual manera sea anexado en su carpeta y el registro de asistencia de dicha capacitación, firmado por el expositor y el empleado. Esto evidenciara su asistencia a la formación.

Además de ello, debe presentar debidamente diligenciado el formato seguimiento de formación código RH-F-2 para que sea archivado en la carpeta de seguimientos de formación del año al que corresponde.

Si un empleado no asiste a una formación debe justificar de manera escrita al propietario del proceso de recurso humano con copia a la persona que realizó la solicitud, el motivo de su inasistencia, máximo tres días después de la fecha en la que estaba programada.

Seguimiento de formación: El propietario del proceso de recurso humano un mes

	PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL	RH-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 5 de 9

después de terminada la formación de algún empleado, debe llevar al solicitante el registro de seguimiento de formación, diligenciado previamente por el empleado, para que realice el seguimiento correspondiente; con el propósito de determinar el impacto que tuvo en el desempeño laboral del colaborador de acuerdo la justificación enunciada en la solicitud de la formación.

Si la formación ha tenido un impacto positivo en el desempeño del empleado la persona encargada de realizar el seguimiento estipula calificación y justificación correspondiente en el formato de seguimiento de formación código RH-F-2, teniendo en cuenta que es efectiva si se asigna una calificación mayor o igual a cuatro.

Entre tanto, si no ejerció una mejora en el desempeño del empleado debe indicar, las medidas ó acciones correctivas a tomar, teniendo en cuenta que la calificación asignada para ello debe ser inferior a cuatro.

En este orden de ideas, los criterios de la calificación son los siguientes:

CALIFICACIÓN	CRITERIO DE CALIFICACIÓN.
1-2	No se ha evidenciado que exista algún tipo de mejoras en las actividades del empleado que tengan relación con la formación recibida.
3	Se ha observado un incremento en el desempeño de las actividades del empleado que tienen relación con la formación, pero no es el esperado.
4	Se ha visto un incremento en el desarrollo de las actividades que tienen relación con la formación por parte del empleado.
5	Se ha apreciado un impacto sumamente significativo en el desempeño de las actividades que tienen relación con la formación por parte del empleado.

La eficacia de las formaciones realizadas se mide de acuerdo a la calificación asignada en el seguimiento de las mismas.

Nota: La eficacia de la formación se verificará a través de la evaluación anual de competencias, mecanismo que permite cerrar las brechas identificadas. Si después de haber evaluado la formación no se logra el objetivo, se deben tomar las medidas correctivas pertinentes. Si los resultados demuestran que el colaborador no permitió que la formación fuese efectiva, y no se encuentran argumentos válidos de éste último, las medidas a tomar son de carácter administrativo.

	PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL	RH-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición: XXXXX
		Fecha actualización: XXXXX
		Página 6 de 9

Medición de la eficacia de las formaciones: Una vez finalizado la ejecución del plan de formación, el propietario del proceso de Recurso Humano debe realizar el consolidado de alusivo a su ejecución, en el cual se debe especificar:

- Número de formaciones programadas
- Número de formaciones realizadas
- Número de horas de formación programadas
- Número de horas de formación ejecutadas
- Número de empleados programados
- Número de empleados capacitados
- Calificación promedio de las formaciones

Este consolidado permitirá analizar desarrollo del plan y su eficacia.

Nota: Los contactos y la ejecución de las formaciones programadas es responsabilidad de la persona que realiza la solicitud. El propietario de talento humano debe velar por los registros del plan de formación, su seguimiento, consolidado y presupuesto ante la Dirección Administrativa.

PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL

RH-P-2

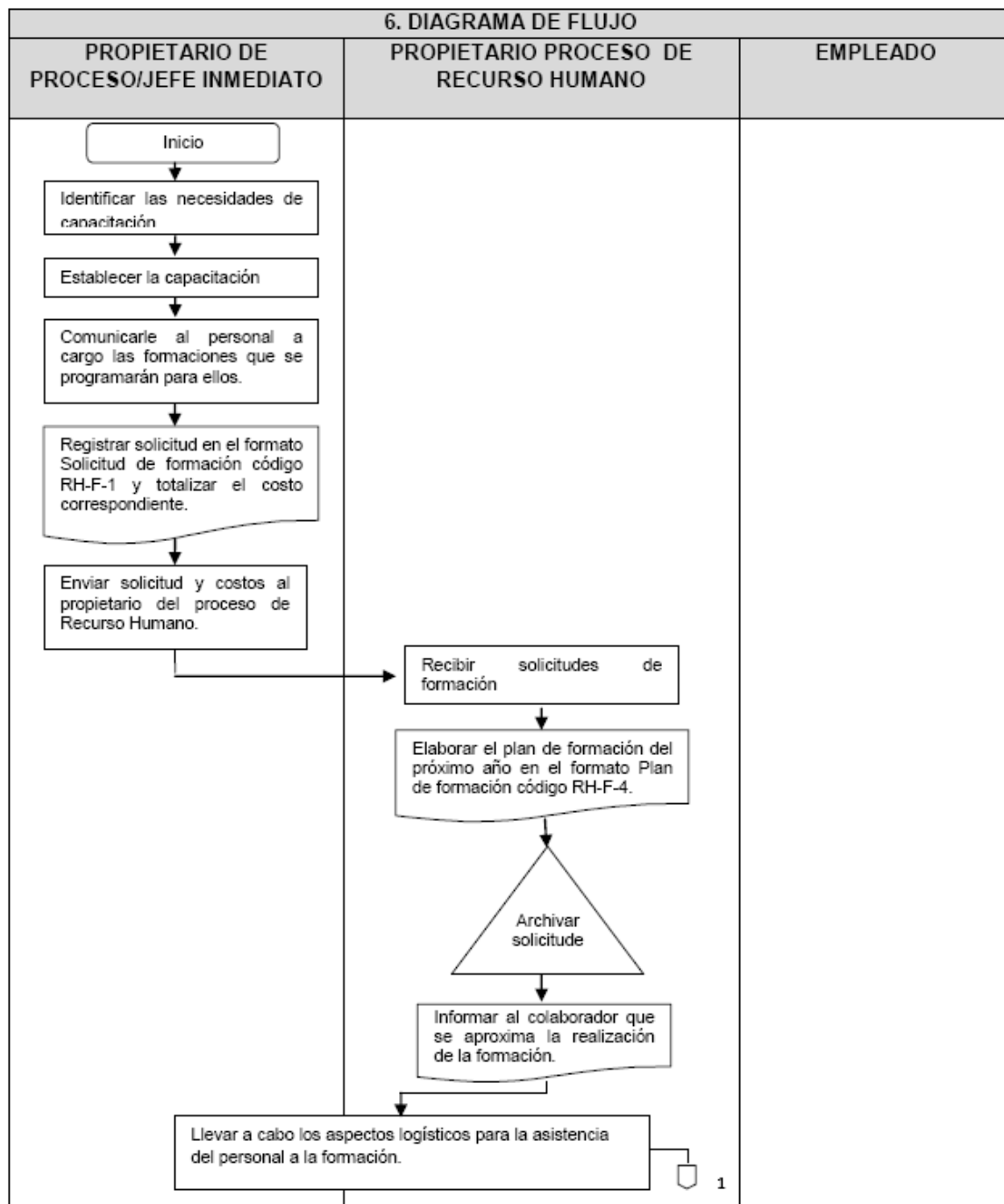
Versión: 000

Fecha edición: XXXXX

Fecha actualización: XXXXX

Página 7 de 9

6. DIAGRAMA DE FLUJO





PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDACTICAS ESCOLARES LTDA
NT. 815.003.654 - 7

PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL

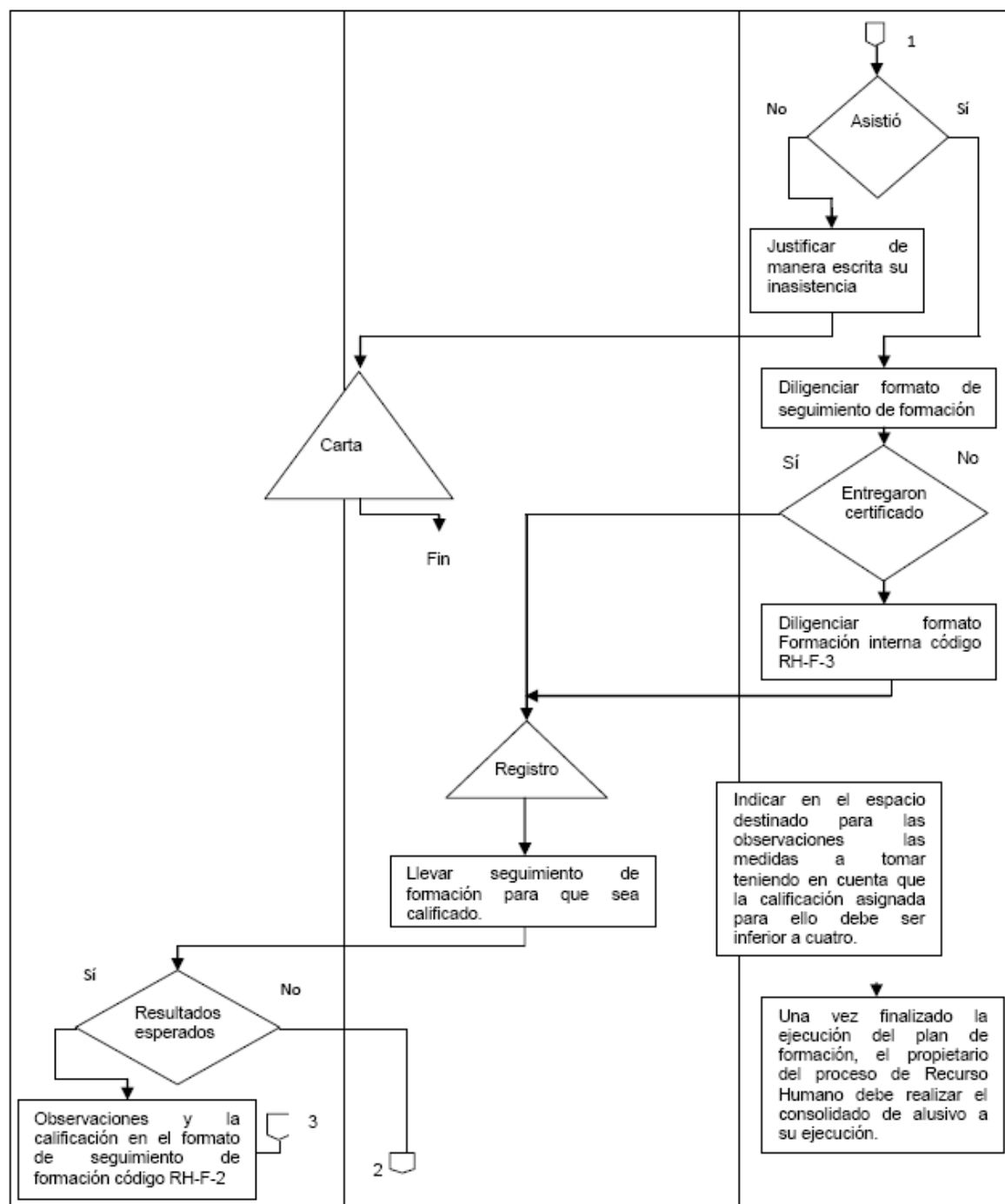
RH-P-2

Versión: 000

Fecha edición: XXXXX

Fecha actualización: XXXXX

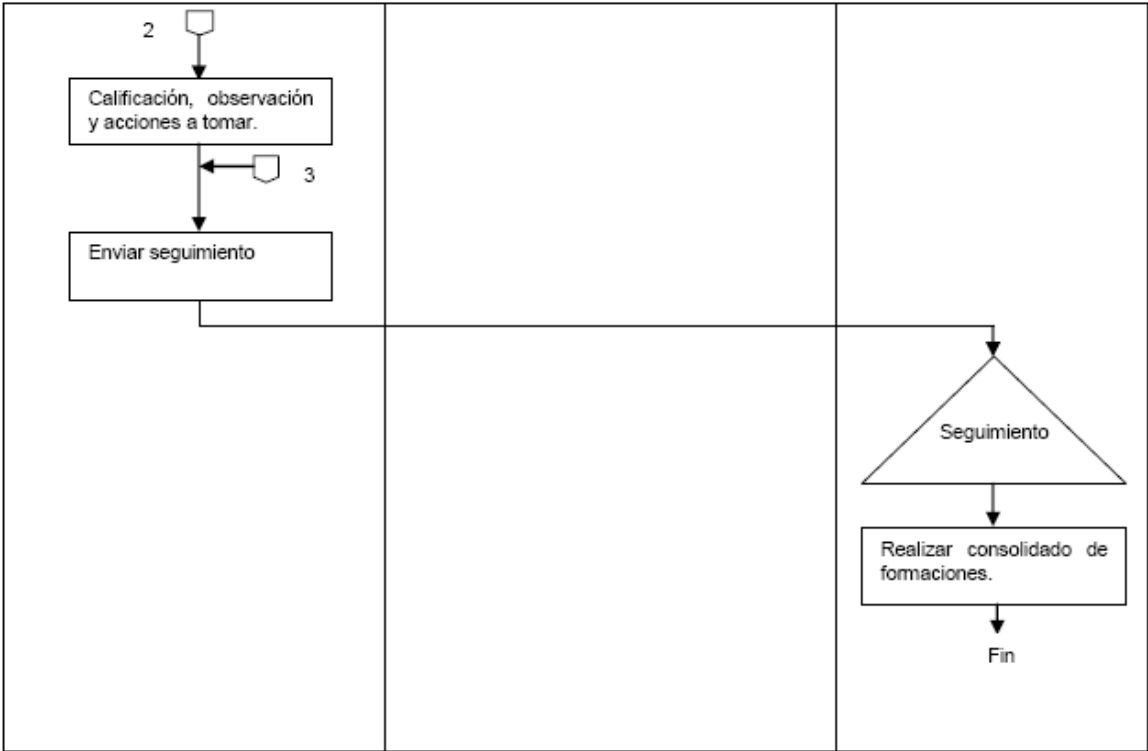
Página 8 de 9





PROCEDIMIENTO FORMACIÓN DE PERSONAL

RH-P-2
Versión: 000
Fecha edición: XXXXX
Fecha actualización: XXXXX
Página 9 de 9



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
APROBÓ		Gerente General	
REVISÓ		Directora Administrativa	
REALIZÓ			

8.5.6 Formatos.

Básicamente, un formato es la herramienta ó el medio mediante el cual se recopilan los datos necesarios para la operación del proceso; la identificación de estos datos se logra mediante la estructura y especificación de los procedimientos vinculados al proceso.

Para el proceso de Recurso Humano de Prodescol Ltda. se elaboraron un total de ocho formatos; mediante los cuales se recogen todos los datos necesarios para el desarrollo del proceso y sirven como evidencia de u operación. En la tabla 18 se describen los formatos levantados indicando el procedimiento al cual corresponde. En el Anexo D (Anexo D. Formatos del proceso de recurso humano) se muestra el diseño de cada uno de los formatos levantados.

Tabla 18. Relación de formatos del Proceso de Recurso Humano.

NOMBRE	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO
Solicitud de Formación	RH-F-1	Formación de Personal
Seguimiento de Formación	RH-F-2	Formación de Personal
Formación Interna	RH-F-3	Formación de Personal
Plan de Formación	RH-F-4	Formación de Personal
Solicitud de Personal	RH-F-5	Selección y Contratación de Personal
Evaluación de Personal Preseleccionado	RH-F-6	Selección y Contratación de Personal
Promoción de Personal Interno	RH-F-7	Selección y Contratación de Personal
Confirmación de Referencias Laborales	RH-F-8	Selección y Contratación de Personal
Perfil de competencias	RH-F-9	Selección y Contratación de Personal
Requisitos para el Ingreso de Personal	RH-F-10	Selección y Contratación de Personal

8.5.7 Indicadores de gestión.

Uno de los principios fundamentales para la toma de decisiones y la calidad de las mismas es el basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después. Es importante considerar que medir es comparar una magnitud con un patrón establecido; aunque existe la tendencia a medir todo con el fin de eliminar la incertidumbre, ó por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar las más convenientes, las cuales deben permitir apreciar la eficacia de su operación.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Por medio de los indicadores se realizará la retroalimentación del proceso, lo cual permitirá su mejoramiento continuo, ya que su alcance esta inmerso dentro de la verificación de lo planeado de acuerdo al ciclo del PHVA sobre el cual se encuentra basado su modelo de operación.

El proceso de Recurso Humano tiene una dimensión principalmente social y por lo tanto de comportamiento, cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y de producción de la organización; de ello radica la importancia de medir su gestión y de tener unos indicadores que garanticen y permitan evaluar su eficacia. En este orden de ideas se ha determinado establecer cinco indicadores que

determinarán la eficiencia y eficacia del proceso frente a la formación de colaboradores, la competencia de los empleados frente a las responsabilidades de su cargo, el clima organizacional, frecuencia de accidentes.

8.5.7.1 Formación

Objetivo	Realizar el seguimiento de la ejecución del plan de formación anual para los colaboradores.	
Fuente	Plan anual de formación.	
Meta	80%	
Rango de gestión	Máximo	100%
	Sobresaliente	80%
	Satisfactorio	75%
	Aceptable	70%
	Mínimo	65%
Formula	No. de colaboradores formados / No. de colaboradores planeados para realizar formación.	
Frecuencia de medición	Anual	

Este indicador busca realizar un seguimiento en cuanto a la ejecución del plan anual de formación determinado por la empresa, en cuanto a los colaboradores programados para ser capacitados y los capacitados. Su establecimiento es muy pertinente ya que busca que efectivamente se lleve a cabo las capacitaciones necesarias para cerrar las brechas de formación que presenten los empleados conforme a su cargo ó a los nuevos proyectos de la compañía. Conforme a ello se ha propuesto una meta por parte de los autores, teniendo en cuenta que es la primera vez que se planificará un plan de formación en la empresa, especificando los rangos dentro de los cuales se evaluará su gestión. Su medición será anual, ya que el plan de formación se programa a lo largo del año.

8.5.7.2 Competencias laborales

Objetivo	Identificar de manera general el nivel de competencia que presentan los colaboradores de la compañía para desempeñar las funciones emanadas de sus cargos.	
Fuente	Plan anual de formación.	
Meta		
Rango de gestión	Máximo	
	Sobresaliente	
	Satisfactorio	
	Aceptable	
	Mínimo	
Formula	Σ Calificación de la evaluación de competencias de cada colaborador / No. de colaboradores evaluados.	
Frecuencia de medición	Anual	

Este indicador busca identificar la calificación promedio que presentan los empleados frente a las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus tareas. Es importante anotar que todas las empresas certificadas por la ISO 9001 deben realizar anualmente una evaluación de competencias laborales, lo cual es responsabilidad del proceso de Recurso Humano. Esta evaluación puede ser realizada por los mismos directores de la compañía ó por un asesor externo especializado en el tema; su instrumento de medición es determinado de manera específica por la compañía ó la persona encargada de realizarla conforme con las competencias establecidas para cada uno de los cargos. Su meta y rangos de gestión deben fijarse una vez se realice la primera medición, para de allí plantar los objetivos que conlleven a mejorar su resultado. Su medición será anual ya que la evaluación se debe realizar cada año.

8.5.7.3 Clima organizacional

Objetivo	Apreciar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al entorno propio de la compañía.	
Fuente	Evaluación del Clima Organizacional.	
Meta		
Rango de gestión	Máximo	
	Sobresaliente	
	Satisfactorio	
	Aceptable	
	Mínimo	
Formula	Resultado de la evaluación.	
Frecuencia de medición	Anual	

Todas las empresas certificadas por la ISO 9001, deben realizar anualmente la evaluación del clima organizacional que tiene como objetivo conocer la percepción de que tienen los empleados en cuanto al entorno de la empresa; por ello se ha fijado un indicador que tienda a mejorar cada vez más este aspecto. En este caso, como para realizar esta evaluación se tienen diferentes técnicas y aun la organización no ha fijado alguno no se especificó una meta ni un patrón de gestión, una vez establecido su instrumento de medición se procederá por parte de la dirección la meta y los rangos de gestión.

8.5.7.4 Frecuencia de accidentes

Objetivo	Conocer la porosidad accidentes laborales conforme a las horas trabajadas por cada empleado.	
Fuente	Incapacidades a causa de accidentes de trabajo.	
Meta	144.67	
Rango de gestión	Máximo	723,37
	Aceptable	578,70
	Satisfactorio	434,02
	Sobresaliente	289,35
	Mínimo	0
Formula	No. de accidentes incapacitantes x 1.000.000 / horas – hombre trabajadas*	
Frecuencia de medición	Semestral	

*FUENTE: Indicadores de Gestión, Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio.

El indicador de frecuencia de accidentes busca que el proceso este muy pendiente sobre los diferentes aspectos dentro de la compañía que generan riesgos de accidentalidad; su medición se ha fijado semestral con el ánimo de realizar acciones preventivas que busquen disminuir este índice. Aunque la empresa no lleva un registro exacto del número de incapacidades que generan los accidentes laborales, han informado que en promedio tienen alrededor de 12 incapacidades por este concepto anualmente. De acuerdo a ello se ha planteado la meta de disminuir este índice en un 66.66%, es decir a 2 incapacidades en el semestre y como dato de alarma cinco incapacidades en el semestre, lo que indicará que no se están produciendo las mejoras esperadas.

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo permite a Prodescol Ltda. analizar el papel que debe desempeñar cada una de las personas a cargo en los diferentes niveles jerárquicos. Se trata entonces de establecer el modo mas adecuado de diseñar y dirigir el trabajo en una empresa que desea implementar un sistema de gestión de la calidad. Para ello se presentan políticas que integran la dirección de recursos humanos y las variables de diseño organizativo que permiten su definición. También se ha recogido, desde la teoría de la organización, el conocimiento relevante y generalmente aceptado, respecto a las ventajas e inconvenientes de las diversas opciones de diseño.

Establecer la propuesta del Proceso de Recurso Humano en Prodescol Ltda. no solo le permitirá a la empresa cumplir con un requerimiento sino que garantiza un personal idóneo en cada uno de los cargos de la organización, por tanto podrá garantizar una prestación de servicio de calidad. La elaboración de cada uno de los procedimientos y el establecimiento del perfil de cargos permite cumplir con los requerimientos de cada una de la funciones garantizando que los procesos cuenten con un personal calificado para las necesidades, además de cumplir con los requisitos establecidos en el numeral 6.2 de la Norma NTC ISO 9001:2000. Por tal motivo, los autores afirman que el objetivo general planteado al comienzo de este estudio se concreto de manera sistemática y ordenada, además de ser congruente con el plan metodológico trazado.

El análisis planteado en el objetivo operacional concerniente al diagnóstico de la compañía, permitió conocer la situación de Prodescol Ltda. con relación al Recurso Humano identificando las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las cuales al ser desarrolladas en forma individual, permitieron establecer estrategias que buscan que el proceso de Recurso Humano en

Prodescol desarrolle acciones para el crecimiento de los colaboradores de la empresa y que obviamente impacten positivamente en el mejoramiento continuo de la misma.

Respecto a las políticas de RRHH, en el marco teórico de este estudio, se hacen escasas referencias al proceso de reclutamiento y selección. No obstante en el desarrollo del trabajo, se hace importante que Prodescol Ltda. reclute individuos con unas determinadas características, con actitudes y comportamientos, pero sobre todo bajo los lineamientos de personal idóneo y competente para desarrollar la función determinada. Por ello es importante destacar cada uno de los formatos elaborados para cada cargo de la empresa. También es significativo señalar, involucrar en los procesos de selección a todos los miembros de la organización, tanto directivos como colaboradores de la más baja línea jerárquica. Por tanto, es significativo puntualizar que el objetivo sobre la definición de los procedimientos para la Administración del Recurso Humano en Prodescol Ltda. se logro a cabalidad.

Es importante destacar el manejo que se le otorga al referente de capacitación, una variable que proporciona a los colaboradores conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de sus responsabilidades. Desde el ámbito de la Gestión de la Calidad se puede considerar como una actividad orientada a dotar a los trabajadores de conocimiento y las habilidades necesarias para controlar el resultado de su trabajo, detectar y resolver problemas y participar en equipos de trabajo.

El objetivo sobre la implementación de indicadores para evaluar la gestión del proceso se cumplió. La elaboración de instrumentos de medición de formación, de competencia laboral y clima organizacional le permitirá a Prodescol Ltda. cubrir necesidades de capacitación y entrenamiento, además de evaluar el entorno interno de la empresa, con el fin de brindar calidad al cliente interno y mejorar los aspectos conducentes de al bienestar de la organización.

Se hace evidente que los lineamientos de la propuesta suponen el despliegue de generalizado de equipos de trabajo, la descentralización para la toma de decisiones y la creación de flujos de información. Estos cambios son coherentes con el supuesto de partida de este enfoque, tal como se evidencia en el marco teórico, según el cual los miembros de la organización son quienes conocen mejor su trabajo y pueden realizar aportaciones significativas a la mejora de la eficacia y a la satisfacción al cliente.

10. RECOMENDACIONES

Se debe levantar las actas de concepción para todos los cargos, en donde se exente a los actuales empleado por no cumplir con el perfil establecido para su cargo; dado a que fue diseñado tiempo después a su ingreso. Esto es importante en el momento de llevarse a cabo la auditoria de certificación, ya que el auditor al realizar la auditoria del proceso comenzará a confrontar que efectivamente cada empleado cumpla con el perfil especificado. Claro esta que la empresa debe ir formando a cada empleado para acercarlo cada vez al perfil requerido, lo cual será solicitado por el auditor en auditorias de seguimiento ó de renovación.

Corresponde a la compañía la recolección de la documentación que tiene pendiente cada empleado en cuanto a sus requisitos establecidos para su ingreso (cedula, pasado judicial, certificados de estudio, etc) para ser archivada dentro de su carpeta. De igual manera debe realizar una brigada donde realice exámenes médicos a cada empleado y conocer su estado de salud y llevar un registro dentro de su procedimiento de salud ocupacional, porque a pesar de que no cuente con un proceso para ello, debe existir un comité paritario que se encargue de llevar a cabo las acciones y especificaciones relacionadas con este tema.

Conviene a la organización definir como realizar las evaluaciones de competencias, de clima organizacional y los instrumentos para su recolección de datos; como se menciona en el informe, ambas pueden hacerse directamente por los colaboradores mismos de la compañía ó por asesores especializados en el tema. Una vez realizadas las primeras evaluaciones y conforme a los resultados obtenidos se fijarán las metas y rangos de gestión; ya que servirán como puntos de partida. Es importante resaltar que el instrumento para la evaluación de competencias debe ser diseñado conforme a los perfiles de competencias de cada uno de los cargos de la compañía.

Es importante que la compañía tenga en cuenta que el proceso este vinculado al sistema y tener como mínimo seis meses de operación conforme a lo diseñado en su documentación, para que pueda ser evaluado por parte del auditor en el momento de llevarse a cabo la auditoria de certificación. Este aspecto es primordial para cada uno de los procesos vinculados en el sistema.

Es esencial modificar las misión y visión que tiene actualmente la compañía, ya que conforme a la manera como se encuentran especificadas no plantean objetivos estratégicos y tampoco describe de manera clara y a cabalidad su objeto social; por tal razón el informe propone un diseño en donde se traza el camino estratégico de la organización. Esto es muy importante ya que con base a los objetivos corporativos se deriva la política y los objetivos de calidad.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. 4° Edición. Argentina, 2003.

AQUINO, Jorge y ARECCO, Marcelo J. Recursos Humanos. Editorial MACCHI. Argentina, 1996.

BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Editorial Person Education. Bogotá, 2000.

CAMISÓN, Cesar; CRUZ, S. y GONZALEZ, T. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson. España, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos "El capital humano en las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill, 8ª Ed. Mexico, 2007.

FEIGENBAUM, A.V. La nueva Calidad para el siglo 21: El progreso de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. Nueva York, 1999.

FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Editorial Mc Graw Hill. México, 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la Presentación de Trabajos de Investigación. Quinta Edición. Bogotá D.C: Icontec, 2006. 114P. NTC1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Presentacion, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. Bogota: Icontec Julio 2008.

ISHIKAWA, Kaura. ¿Qué es el control Total de la Calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma, Bogotá, 1986.

ISO 9001:2000. Sstemas de Gestion de la Caildad, Requisitos. Ginebra, Suiza. 2007.

ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la calidad –Directrices para la mejora del desempeño.

ISO 9000+ISO 14000 News (publicación bimensual que proporciona una cobertura comprensiva del desarrollo internacional relativo a las normas de sistemas de gestión de ISO, incluyendo noticias sobre su implementación por parte de diversas organizaciones alrededor del mundo).

LEBOYER, Levy. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000 S.A. España, 1997.

MENDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill, 3ª Ed. Bogotá, 2001.

OAKLAND, J.S. La dirección de Calidad Total, la ruta a mejorar la actuación. Editorial Butterworth-Heinemann. Londres, 1993

Prodescol Ltda. Gislaine Obando, Directora Administrativa. Cra 34 A 40-25, Palmira. www.prodescolltda.com.co.

RODRIGUEZ, Alba y CARVAJAL Arizaldo. Guía para elaboración de Proyectos de Investigación Social. Facultad de Humanidades, Universidad del Valle. Cali.

ZGAIB, Mariam, Servicio Nacional de Aprendizaje, Metodología para evaluar y certificar Competencias Laborales.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA PERSONAL DE PRODUCCION Y ADMINISTRATIVO

Nombre _____

Sexo ☐ M ☐ F

Edad _____

1. Nivel de Formación

- ☐ Primaria ☐ Técnico, Tecnólogo ☐ Otro ¿Cuál? _____
☐ Bachillerato ☐ Universitario

2. ¿Hace cuanto trabaja en Prodescol Ltda.?

- ☐ Menos de un año ☐ De 2 a 3 años ☐ 5 años o más
☐ De 1 a 2 años ☐ De 3 a 5 años

3. ¿Realizo algún proceso de selección para incorporarse en Prodescol Ltda.?

- ☐ Si ☐ No

4. ¿Que función desempeña actualmente en el área de producción? (Solo aplica para personal de producción)

- ☐ Pintura ☐ Corte ☐ Armado y control de calidad
☐ Electrostática ☐ Pintura y lijado ☐ Otra ¿Cómo? _____

5. ¿Ha realizado funciones en otros puestos de trabajo diferente al que desempeña? (Solo aplica para personal de producción)

- ☐ Si ¿Cómo? _____ ☐ No

6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación mientras ha estado laborando en Prodescol Ltda.?

- ☐ Si ¿Cuál? _____ ☐ No

7. ¿Cuándo tiene algún inconveniente a quien acude inicialmente?

8. ¿Cómo se siente en la actividad que realiza?

☐ Bien

☐ Regular

☐ Mal

ANEXO B. FORMATO PARA ESTABLECER PERFIL DE CARGOS

ANALISIS DE PERFIL DE CARGO - EDUCACION, FORMACION Y EXPERIENCIA			
CARGO:			
EMPLEADO:			
	CUMPLE		
EDUCACION REQUERIDA	SI	NO	OBSERVACIONES
FORMACION REQUERIDA POR LA EMPRESA	CUMPLE		OBSERVACIONES
FORMACION SUMINISTRADA POR LA EMPRESA	CUMPLE		OBSERVACIONES
EXPERIENCIA	CUMPLE		OBSERVACIONES

ANEXO C. PERFIL DE CARGOS



PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.003.654 - 7

PERFL DE CARGOS

RH-F-11
Versión:00
Página 1 de 4

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Gerente

Cargo del superior inmediato: Junta de Socios.

MISIÓN

Administrar la Planeación estratégica de la Organización.
Servir de fuente de información en cuanto a los resultados económicos de la compañía.

RESPONSABILIDADES

- Garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos, políticas y normas establecidas en la empresa.
- Administrar los recursos de la empresa, brindando asesoría en la planificación estratégica de la organización
- Delegar las responsabilidades de todo el personal de la organización, de acuerdo con las funciones que deban desempeñar los cargos de cada área.
- Planificar y coordinar las estrategias comerciales de la empresa, estableciendo sus metas e indicadores.
- Dirigir y controlar las actividades que desarrolla la empresa en coordinación con la Directora Administrativa con base en los indicadores de gestión; supervisando las tareas asignadas para cada área
- Coordinar las actividades del proceso productivo.
- Dirigir proyectos que se generen con los clientes por medio de licitaciones y contratos.
- Definir las políticas de calidad.
- Definir la planificación del sistema de calidad.



COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Liderazgo:** Capacidad de Influir, motivar y enseñar a otras personas para asumir tareas o funciones orientadas a lograr los resultados y respuestas que el negocio requiere; e identificar lo que otras personas pueden hacer bien para delegarlo sin perder el control del proceso y del resultado.
- **Negociación:** Habilidad para escuchar, aceptar, proponer ideas acciones con humildad; para llegar a acuerdos de mutuo beneficio sin perder de vista los objetivos corporativos de la empresa.
- **Pensamiento Estratégico:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la organización.
- **Planeación:** Traducir la estrategia global de la compañía a objetivos comerciales claves, establecer estándares de desempeño, desarrollar planes de corto y largo plazo que sean comprensivos, realistas y efectivos en el logro de metas, presupuestar recursos para alcanzar las metas, establecer estándares propios de excelencia que excedan aquellos establecidos por la empresa, alcanzar los objetivos en una estructura de tiempos acordada, dirigir con el fin de lograr resultados, persistir a pesar de los obstáculos y la oposición, integrar esfuerzos de planeación a través de equipos de trabajo.
- **Manejo de personal:** Encaminar a que el personal extienda y desarrolle sus competencias, construyendo un clima que fomente el autodesarrollo enfocado hacia el mejoramiento continuo.
- **Toma de decisiones:** Proponer acciones y asumir los riesgos en las decisiones relacionados con su cargo y/o área, asegurando que generen valor.
- **Fijación de prioridades:** Identificar problemas potenciales y reubicar los recursos, monitoreándolas con respecto a las metas estratégicas de la organización.
- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.
- **Comunicación:** Capacidad para escuchar objetivamente las necesidades del cliente interno y externo y transmitir conceptos a equipos y personas de diferentes niveles de la organización información que genere valor para el desarrollo de la empresa.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Sí
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Profesional en Administración de empresas ó Ingeniería industrial, economía ó afines.

FORMACIÓN

Planeación estratégica.

Contabilidad básica.

Gestión financiera.

HABILIDADES

Conocimiento en sistemas (Excel, Word, Power Point, Internet).

Microsoft Project

Conocimiento de la Norma ISO 9001:2000 y su aplicación en PRODESCOL Ltda.

Habilidad para hacer frente y llevar a cabo auditorias internas de calidad.

Capacidad para realizar planeación estratégica.

Destreza para plantear y hacer seguimiento a indicadores de gestión.

Planificación y ejecución de proyectos.

Conocimiento y aplicabilidad de la Legislación laboral.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 5 años

Interna: 2 años



PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 25%

Competencias 25%

Formación 15%

Habilidades 10%

Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Director Administrativo y Financiero.

Cargo del superior inmediato: Gerente

MISIÓN

- Favorecer el logro de los objetivos corporativos de la empresa y dotarla de una adecuada infraestructura metodológica de información, técnica, humana, física y financiera.
- Contar con personal competente para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades en cada una de las áreas que se compone la empresa.
- Lograr eficientemente el sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

RESPONSABILIDADES

- Revisar los estados financieros de la empresa en coordinación con el contador, con el objetivo de evaluar los ingresos y egresos de la compañía.
- Realizar los pagos legales y reglamentarios que asumir la compañía.
- Llevar a cabo todo lo relacionado con los bancos, en cuanto a la revisión de extractos, el desarrollo de conciliaciones y libros bancarios.
- Pagar toda la nomina de la compañía, teniendo en cuenta el número de horas laboradas por cada empleado que haga parte del área de producción.
- Recaudar la cartera que presente la compañía.
- Supervisar las actividades de las áreas: financiera, comercial, producción y los demás procesos que hacen parte de la empresa.
- Establecer el presupuesto anual de la compañía.
- Realizar el pago a proveedores.
- Proveer y administrar los materiales e insumos requeridos para el óptimo de desarrollo de todas las actividades derivadas en la empresa y mantener en buen estado de su infraestructura.
- Apoyar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurar y garantizar que el personal contratado cumpla con los requisitos legales y las especificaciones de la compañía.

- Administrar el proceso de Recurso Humano.
- Recepcionar las necesidades de personal que manifieste los jefes de cada área de la empresa.
- Seleccionar y contratar personal conforme al procedimiento de selección y contratación de personal de la compañía.
- Planificar y ejecutar el plan anual de formación del personal de acuerdo con las necesidades de capacitación que presenten los empleados.
- Establecer y velar por el cumplimiento de horarios de trabajo.
- Coordinar la ejecución anual de la evaluación de competencias del personal.
- Llevar a cabo la evaluación de competencias del personal, realizando su análisis y seguimiento.
- Realizar la evaluación del clima organizacional de la compañía.
- Presentar a todo el personal los resultados de la evaluación del clima organizacional de la compañía.
- Coordinar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Tener la información actualizada para la elaboración de informes relacionados con la implementación del S.G.C
- Revisar y controlar el uso de la documentación de los diferentes procesos del S.G.C
- Planear el ciclo de auditorías internas de calidad.
- Llevar a cabo la revisión del S.G.C
- Validar como auditor interno que cada uno de los procesos del S.G.C de la compañía cumplan con los requisitos de la norma ISO 9000:2000.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Liderazgo:** Capacidad de Influir, motivar y enseñar a otras personas para asumir tareas o funciones orientadas a lograr los resultados y respuestas que el negocio requiere; e identificar lo que otras personas pueden hacer bien para delegarlo sin perder el control del proceso y del resultado.
- **Planeación:** Traducir la estrategia global del negocio a objetivos comerciales claves, establecer estándares de desempeño, desarrollar planes de corto y largo plazo que sean comprensivos, realistas y efectivos en el logro de metas, presupuestar recursos para alcanzar las metas, establecer estándares propios de excelencia que excedan aquellos establecidos por la empresa, alcanzar los objetivos en una estructura de tiempos acordada, dirigir con el fin de

lograr resultados, persistir a pesar de los obstáculos y la oposición, integrar esfuerzos de planeación a través de equipos de trabajo.

- **Manejo de personal:** Encaminar a que el personal extienda y desarrolle sus competencias, construyendo un clima que fomente el autodesarrollo enfocado hacia el mejoramiento continuo.
- **Trabajo en equipo:** Generar en equipo la sinergia a partir del conocimiento y habilidades individuales para el logro de resultados de impacto para los procesos y áreas de la organización.
- **Comunicación:** Transmitir conceptos e información a equipos ó personas de diferentes niveles, para generar en ellos una acción y captar información que genera valor para la empresa.
- **Planeación y administración de recursos:** Capacidad para planear los recursos y las prioridades para el logro de objetivos de la organización.
- **Toma de decisiones:** Proponer acciones y asumir los riesgos en las decisiones relacionados con su cargo y/o área, asegurando que generen valor.
- **Fijación de prioridades:** Identificar problemas potenciales y reubicar los recursos, monitoreándolas con respecto a las metas estratégicas de la organización.
- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Sí
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Profesional en Administración de empresas ó Ingeniería industrial.

FORMACIÓN

Planificación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Planeación estratégica.

Gestión del Talento Humano.

Auditor interno de calidad.

HABILIDADES

Conocimiento en sistemas (Excel, Word, Power Point, Internet).

Sai OPEN

Microsoft Project

Conocimiento de la Norma ISO 9001:2000 y su aplicación en PRODESCOL Ltda.

Entendimiento y aplicación de los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Habilidad para hacer frente y liderar auditorias internas de calidad.

Conocimiento en la elaboración de planes de trabajo y manejo presupuestal de la compañía.

Capacidad para realizar planeación estratégica.

Conocimiento de competencias laborales.

Manejo de indicadores de Gestión.

Conocimiento para formular, planificar y ejecutar proyectos.

Conocimiento y aplicabilidad de la Legislación laboral.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 5 años

Interna: 2 años



PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación	25%
Competencias	25%
Formación	15%
Habilidades	10%
Trayectoria	25%

Total	<u>100%</u>
-------	-------------

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6.

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Auxiliar Contable

Cargo del superior inmediato: Director Administrativo y Contador Staff

MISIÓN

Cooperar con las actividades contables de la empresa, manteniendo su información actualizada y presta para dar respuestas claras y objetivas tanto a los clientes como al personal administrativo.

RESPONSABILIDADES

- Realizar las facturas y ordenes de compra generadas por la empresa; diligenciando todos los espacios correspondientes de manera clara y coherente, revisando que la información cuantitativa este bien liquidada.
- Realizar salidas de almacén.
- Llevar la caja menor de la compañía.
- Elaborar los cheques para pagos a proveedores.
- Elaborar las cartas que requiera emitir la empresa.
- Alimentar el Sistema Contable.
- Mantener actualizada la base datos de compra de insumos y materia prima y de clientes.
- Atender a los clientes vía telefónica y en público.
- Organizar y mantener a disposición los documentos requeridos para las licitaciones.
- Llevar el control de las horas laboradas del personal operativo.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

Servicio al cliente: Capacidad para interactuar con el cliente interno y externo de la empresa, brindando una respuesta clara, precisa y ajustada a sus requerimientos, sin perder en ninguna circunstancia el autocontrol ante las diferentes situaciones, estilos y problemas.

Trabajo en equipo: Generar en equipo la sinergia a partir del conocimiento y habilidades individuales para el logro de resultados de impacto para los procesos y áreas de la organización.

Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo.

Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo.

Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.

Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.

Orientación a resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para suplir las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales



PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Estudiante de cuarto semestre en adelante de contaduría pública.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Manejo de archivos.

HABILIDADES

Manejo del Software contable Sai OPEN

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)

Conocimiento operativo del S.G.C de Prodescol Ltda.

Conocimiento del proceso de compras en la entidad.

Manejo de conciliaciones.

Asignación de provisión de cartera.

Conocimiento de base y tarifas de impuestos.

Manejo del plan de cuentas de la entidad.

Conocimiento de las bases de datos de clientes y proveedores que administra la organización.

TRAYECTORIA

Externa: 6 meses en puestos similares

Interna: No aplica

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 35%

Competencias 25%

Formación 5%

Habilidades 20%

Trayectoria 15%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6



IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Director Comercial.

Cargo del superior inmediato: Gerente

MISIÓN

Diseñar y ejecutar estrategias que conlleven a incrementar el posicionamiento de la empresa y sus productos en el mercado.

Brindar el servicio de pre y post venta.

RESPONSABILIDADES

- Diseñar estrategias para captar nuevos negocios.
- Generar cotizaciones de venta de mercancía, indicando valores, fechas de entrega, garantía y fotos del producto cuando aplique.
- Generar contratos, estableciendo acuerdos de pago, pólizas y demás requisitos que solicite el cliente.
- Realizar todo el procedimiento correspondiente para la presentación de licitaciones .
- Verificación del proceso de ventas, en cuenta a visitas y cierre de negocios.
- Realizar y presentar mensualmente los informes de ventas.
- Atender las quejas del cliente , evaluando su nivel y de acuerdo ha ello dar el tratamiento verbal y escrito.
- Realizar y analizar anualmente encuestas de satisfacción del cliente .
- Plantear acciones de mejora al proceso de ventas.
- Analizar el comportamiento del mercado, para diseñar estrategias que se anticipen a los cambios que puedan afectar la visión de la empresa.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Liderazgo:** Capacidad de Influir, motivar y enseñar a su equipo de trabajo para asumir sus tareas con la mayor disposición.
- **Negociación:** Habilidad para escuchar, aceptar, proponer ideas acciones con humildad; para llegar a acuerdos de mutuo beneficio sin perder de vista los objetivos corporativos de la empresa.
- **Planificación y organización:** Capacidad de determinar estrategias y administrar los recursos que conlleven a alcanzar eficientemente las metas de ventas fijadas por la organización.
- **Manejo de personal:** Encaminar a que el personal extienda y desarrolle sus competencias, construyendo un clima que fomente el autodesarrollo enfocado hacia el mejoramiento continuo.
- **Toma de decisiones:** Proponer acciones y asumir los riesgos en las decisiones relacionados con su cargo y/o área, asegurando que generen valor.
- **Fijación de prioridades:** Identificar problemas potenciales y reubicar los recursos, monitoreándolas con respecto a las metas estratégicas de la organización.
- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.
- **Comunicación:** Capacidad para escuchar objetivamente las necesidades del cliente interno y externo y transmitir información que genere valor para el desarrollo de la empresa.
- **Orientación a resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos esperados, actuando con eficacia ante decisiones prioritarias y planeadas.
- **Orientación al Cliente:** Deseo de ayudar o servir al cliente, de comprender satisfacer sus necesidades, tener en cuenta las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.



RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Si
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	Si

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina.
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales.

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Administrador de empresas ó carreras afines.

FORMACIÓN

Mercadeo estratégico.

Servicio al cliente.

Auditor interno de calidad.

Conceptos básicos de las **Normas** NTC4734, NTC4731, NTC4640, NTC4641, NTC4726, NTC4639.

HABILIDADES

Conocimiento en sistemas (Excel, Word, Power Point, Internet).

Software para el procesamiento y análisis de encuestas SPSS

Conocimiento de la Norma ISO 9001:2000 y su aplicación en PRODESCOL Ltda.

Habilidad para hacer frente y llevar a cabo auditorias internas de calidad.

Capacidad para elaborar planes estratégicos de trabajo.

Conocimiento para procesar, tabular y analizar encuestas.

Analizar y determinar indicadores de gestión.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 2 años

Interna: 1 años



PRODESCOL LTDA

PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.033.654 - 7

PERFL DE CARGOS

RH-F-11
Versión:00
Página 4 de 4

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 25%

Competencias 25%

Formación 15%

Habilidades 10%

Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6



IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asesor Comercial.

Cargo del superior inmediato: Director Comercial.

MISIÓN

Ofertar en el mercado los productos producidos la empresa.

RESPONSABILIDADES

- Realizar visitas a las alcaldías, gobernaciones, colegios, universidades y ONG's para cerrar nuevos negocios.
- Generar pedidos, indicando los datos del cliente, referencias y acordando cantidades .
- Generar contratos, estableciendo acuerdos de pago, pólizas y demás requisitos que solicite el cliente.
- Hacer seguimiento post-venta a los clientes
- Atender las quejas del cliente , evaluando el nivel de la queja y de acuerdo ha estas dando tratamiento verbal y escrito.
- Asesorar al cliente sobre producto adquirido, con la información técnica que se tiene, fotografías, norma técnica del producto.
- Presentar diariamente el informe al director administrativo del rutero y los negocios cerrados.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Negociación:** Habilidad para escuchar, aceptar, proponer ideas acciones con humildad; para llegar a acuerdos de mutuo beneficio sin perder de vista los objetivos corporativos de la empresa.
- **Toma de decisiones:** Proponer acciones y asumir los riesgos en las decisiones relacionados con su cargo y/o área, asegurando que generen valor.
- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.
- **Comunicación:** Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada de los productos de la compañía.
- **Orientación a resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos esperados.
- **Orientación al Cliente:** Deseo de ayudar o servir al cliente, de comprender satisfacer sus necesidades.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	No
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Por fuera de la compañía.
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales.



PRODESCOL LTDA

PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.009.854 - 7

PERFL DE CARGOS

RH-F-11
Versión:00
Página 3 de 3

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Bachiller.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Conceptos básicos de las Normas NTC4734, NTC4731, NTC4640, NTC4641, NTC4726, NTC4639.

HABILIDADES

Conocimiento básico de Excel, Word, Power Point, Internet.

Conocimiento operativo de la Norma ISO 9001:2000 y su aplicación en PRODESCOL Ltda.

Conocimiento para procesar, tabular y analizar encuestas.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 1 año en cargos similares.

Interna: No aplica.

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 25%

Competencias 25%

Formación 15%

Habilidades 10%

Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	Director de Producción.
Cargo del superior inmediato:	Gerente

MISIÓN
Administrar el proceso productivo de la empresa a través del manejo eficiente de los recursos (maquinaria, equipo y personal) que dispone la organización, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos en términos de calidad, cumplimiento, costo y entrega.

RESPONSABILIDADES
▪ Realizar las órdenes de compra conforme al requerimiento de insumos que se presenten en la planta. ▪ Programar la producción de la planta teniendo en cuenta la disponibilidad de maquinas, tiempos de entrega. ▪ Asignar las tareas personal operativo . ▪ Generar fichas técnicas de producción. ▪ Inspeccionar la calidad de los lotes de producción. ▪ Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria . ▪ Gestionar el control de los equipos de inspección. ▪ Llevar a cabo el alistamiento de los productos que se van a despachar. ▪ Coordinar el envío de la mercancía. ▪ Realizar el reporte de las no conformidades de los lotes de producción. ▪ Presentar indicadores de entregas oportunas y de calidad de la mercancía. ▪ Generar acciones de mejora del proceso productivo. ▪ Velar por la seguridad industrial del personal operativo. ▪ Retroalimentar al director comercial sobre envío de mercancía, en cuanto a la fecha de entrega, cantidad y especificaciones del lote de producción.



COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Liderazgo:** Capacidad de Influir, motivar y enseñar a su equipo de trabajo para asumir tareas o funciones orientadas a lograr los resultados y respuestas que el área de producción requiere; e identificar lo que otras personas pueden hacer bien para delegarlo sin perder el control del proceso y del resultado.
- **Negociación:** Habilidad para escuchar, aceptar, proponer ideas acciones con humildad; para llegar a acuerdos de mutuo beneficio sin perder de vista los objetivos corporativos de la empresa.
- **Planificación y organización:** Capacidad de determinar estrategias y administrar los recursos que conlleven a alcanzar eficientemente las metas de producción.
- **Manejo de personal:** Encaminar a que el personal extienda y desarrolle sus competencias, construyendo un clima que fomente el autodesarrollo enfocado hacia el mejoramiento continuo.
- **Toma de decisiones:** Proponer acciones y asumir los riesgos en las decisiones relacionados con su cargo y/o área, asegurando que generen valor.
- **Fijación de prioridades:** Identificar problemas potenciales y reubicar los recursos, monitoreándolas con respecto a las metas estratégicas de la organización.
- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.
- **Comunicación:** Capacidad para escuchar objetivamente las necesidades del cliente interno y transmitir conceptos a equipos y personas de diferentes niveles de la organización información que genere valor para el desarrollo de la empresa.
- **Orientación a resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos esperados, actuando con eficacia ante decisiones prioritarias y planeadas.



RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Sí
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina y planta de producción
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales y accidentes en planta.

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Ingeniería industrial.

FORMACIÓN

Gestión de producción.

Programa maestro de producción (MPS Ó PMP)

Planeación de requerimientos de material (MRP)

Auditor interno de calidad.

Normas NTC4734, NTC4731, NTC4640, NTC4641, NTC4726, NTC4639.

HABILIDADES

Conocimiento en sistemas (Excel, Word, Power Point, Internet).

Conocimiento de la Norma ISO 9001:2000 y su aplicación en PRODESCOL Ltda.

Habilidad para hacer frente y llevar a cabo auditorias internas de calidad.

Capacidad para planificar los requerimientos de materia prima e insumos.

Capacidad para planificar los lotes de producción conforme con la capacidad instalada de la planta.

Analizar y determinar indicadores de gestión.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 4 años

Interna: 2 años



PRODESCOL LTDA

PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.003.654 - 7

PERFL DE CARGOS

RH-F-11
Versión:00
Página 4 de 4

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 25%

Competencias 25%

Formación 15%

Habilidades 10%

Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6



PRODESCOL LTDA

PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.003.654 - 7

PERFL DE CARGOS

RH-F-11
Versión:00
Página 1 de 3

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Ensamblador.

Cargo del superior inmediato: Director de producción.

MISIÓN

Realizar el ensamble final de las partes metálicas y de madera para darle la forma que requiere la silla.

RESPONSABILIDADES

- Disponer las bases metálicas hasta el puesto de trabajo.
- Perforar las piezas metálicas y/o de madera conforme al diseño del producto.
- Taponar las sillas.
- Ensamblar la estructura metálica con la de madera.
- Organizar el producto terminado.
- Realizar la preparación del fosfatium
- Lavar y secar las sillas.
- Ordena las sillas en el área de producto terminado.
- Limpiar su puesto de trabajo.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización y los clientes o el segmento.
- **Comunicación:** Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada con su trabajo.
- **Orientación a resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos esperados.
- **Adaptación al cambio:** Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor en su trabajo y al desarrollo de la compañía.
- **Proactiva:** Proponer acciones de mejoramiento continuo para su cargo, que generen valor y deban ser aprobadas por sus superiores.
- **Trabajo en equipo:** Apoyar y compartir actividades en equipo en situaciones requeridas para el logro de resultados.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	No

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Planta de producción
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio.

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Técnico en mecánica industrial.

FORMACIÓN

Seguridad industrial.

Normas técnicas NTC.

Políticas de la empresa.

HABILIDADES

Manipulación del talador de mano.

Manipulación de equipos y herramientas industriales.

Conocimiento operativo del S.G.C de PRODESCOL Ltda.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 1 año.

Interna: No aplica.

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 20%

Competencias 15%

Formación 15%

Habilidades 25%

Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6



IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Metalmecánico.

Cargo del superior inmediato: Director de producción.

MISIÓN

Formar y ensamblar las bases metálicas de cada uno de los productos fabricados por la compañía.

RESPONSABILIDADES

Disponer los tubos metálicos

Corta tubos metálicos en tres dimensiones, para Us 1.73 ½ cm., brazos 65 cm. Contra brazos 24 cm. Patas 1.04 cm, de acuerdo al diseño del producto.

Ordena los tubos cortados según la dimensión.

Curvar los tubos metálicos que han sido cortados conforme al diseño del producto.

Ordena las diferentes piezas curvadas.

Ubicar las piezas en una plantilla ensambladora o matriz.

Puntear y repasar con soldadura las patas y los brazos de las bases que conformaran las sillas.

Ordenar las bases soldadas.

Asea su puesto de trabajo y el equipo de soldadura asignado.

Realizar el mantenimiento a la herramienta de trabajo.



COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización y los clientes o el segmento.
- **Comunicación:** Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada con su trabajo.
- **Orientación a resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos esperados.
- **Adaptación al cambio:** Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor en su trabajo y al desarrollo de la compañía.
- **Proactiva:** Proponer acciones de mejoramiento continuo para su cargo, que generen valor y deban ser aprobadas por sus superiores.
- **Trabajo en equipo:** Apoyar y compartir actividades en equipo en situaciones requeridas para el logro de resultados.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	No

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Planta de producción
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio.

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Nivel técnico en mecánica industrial.

FORMACIÓN

Seguridad industrial.

Normas técnicas NTC.

Políticas de la empresa.

HABILIDADES

Manejo y mantenimiento de equipos de soldadura

Manejo de la fresadora, torno y esmeril.

Manipulación de equipos y herramientas industriales.

Conocimiento operativo del S.G.C de PRODESCOL Ltda.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 1 año.

Interna: No aplica.

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 20%

Competencias 15%

Formación 15%

Habilidades 25%

Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Moldeador.

Cargo del superior inmediato: Director de producción.

MISIÓN

Realizar los cortes de las piezas madera y plástico necesarios para que el producto terminado pueda cumplir con su funcionalidad.

RESPONSABILIDADES

Disponer el material dispuesto para el corte conforme al diseño del producto.

Revisar que el material seleccionado se encuentre en óptimas condiciones de calidad.

Realizar el corte y/o moldeado del material conforme al diseño del producto.

Revisar que las piezas moldeadas estén conformes con el diseño esperado.

Ordena las piezas cortadas conforme a su diseño.

Registrar los cortes y/o moldeados realizados.

Asear su puesto de trabajo.

Realizar mantenimiento a la herramienta de trabajo.



COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización y los clientes o el segmento.
- **Comunicación:** Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada con su trabajo.
- **Orientación a resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos esperados.
- **Adaptación al cambio:** Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor en su trabajo y al desarrollo de la compañía.
- **Proactiva:** Proponer acciones de mejoramiento continuo para su cargo, que generen valor y deban ser aprobadas por sus superiores.
- **Trabajo en equipo:** Apoyar y compartir actividades en equipo en situaciones requeridas para el logro de resultados.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	No

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Planta de producción
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio.

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Nivel técnico en ebanistería y termoformado.

FORMACIÓN

Seguridad industrial.

Normas técnicas NTC.

Políticas de la empresa.

HABILIDADES

Manejo de la termoformadora.

Manejo de la sierra eléctrica.

Manipulación de equipos y herramientas industriales.

Conocimiento operativo del S.G.C de PRODESCOL Ltda.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 1 año.

Interna: No aplica.

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 20%

Competencias 15%

Formación 15%

Habilidades 25%

Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Operario de Acabado.

Cargo del superior inmediato: Director de producción.

MISIÓN

Darle el terminado requerido a las piezas de madera y/o metálicas para cumplir con la descripción del producto.

RESPONSABILIDADES

Revisar que el equipo de pintura no conserve polvo.

Disponer las piezas de madera y/o metálicas para aplicarle la capa correspondiente de pintura.

Pintar cuidadosamente las piezas de madera y/o metálicas.

Llevar las piezas de madera pintadas al área de secado.

Llevar las piezas metálicas pintadas al carro de horneado para que inicie su proceso de secado.

Revisa el equipo de pintura en polvo

Asear su puesto de trabajo.



COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Innovación y Desarrollo:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización y los clientes o el segmento.
- **Comunicación:** Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada con su trabajo.
- **Orientación a resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos esperados.
- **Adaptación al cambio:** Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor en su trabajo y al desarrollo de la compañía.
- **Proactiva:** Proponer acciones de mejoramiento continuo para su cargo, que generen valor y deban ser aprobadas por sus superiores.
- **Trabajo en equipo:** Apoyar y compartir actividades en equipo en situaciones requeridas para el logro de resultados.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	No

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Planta de producción
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio.

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Nivel técnico en acabado de piezas metálicas y de madera.

FORMACIÓN

Seguridad industrial.
Normas técnicas NTC.
Políticas de la empresa.

HABILIDADES

Manipulación de compresores y pistolas industriales para pintado.
Manipulación de equipos y herramientas industriales.
Conocimiento operativo del S.G.C de PRODESCOL Ltda.

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 1 año.
Interna: No aplica.

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación	20%
Competencias	15%
Formación	15%
Habilidades	25%
Trayectoria	25%

Total	100%
-------	------

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.6

ANEXO D. FORMATOS DEL PROCESO DE RECURSO HUMANO



PRODESCOL LTDA

PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.003.654-7

SOLICITUD DE PERSONAL

RH-F-5
Versión: 00
Página 1 de 1

FECHA DE SOLICITUD: DD ____ MM ____ AA ____

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

CARGO _____ AREA _____

CARGO A SOLICITAR _____

CAUSA DE LA CONTRATACIÓN

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ VACACIONES | ☐ APOYO TEMPORAL |
| ☐ INCAPACIDAD | ☐ NUEVO CARGO |
| ☐ RETIRO | ☐ OTROS |

NÚMERO DE PERSONAS QUE SE REQUIEREN PARA EL CARGO ____

GENERO ☐ FEMENINO ☐ MASCULINO ☐ INDIFERENTE

FECHA EN QUE SE REQUIERE SU INGRESO DD ____ MM ____ AA ____

TIEMPO DE VINCULACIÓN _____

PERSONAL INTERNO QUE RECOMENDARIA PARA ESTE CARGO

NOMBRE _____

CARGO _____

JUSTIFICACIÓN _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

ESPACIO PARA EL DIRECTOR ADMINISTRATIVO

SOLICITUD ☐ APROBADA ☐ NO APROBADA

OBSERVACIONES _____

FIRMA DIRECTOR ADMINISTRATIVO



RH-F-6
Versión: 00
Página 2 de 2

NOMBRE DE LA PERSONA SELECCIONADA _____

BRECHAS DE FORMACIÓN PRESENTADAS _____

COPETENCIAS A DESARROLLAR _____

OBSERVACIONES _____



FECHA DD____ MM____ AA____

NOMBRE DEL COLABORADOR _____

CARGO ACTUAL _____ AREA _____

CARGO PROMOVIDO _____ AREA _____

SITUACIÓN DEL EMPLEADO FRENTE AL PERFIL DEL CARGO

COMPETENCIAS	CUMPLE	NO CUMPLE
EDUCACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
FORMACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
HABILIDADES	CUMPLE	NO CUMPLE
EXPERIENCIA	CUMPLE	NO CUMPLE



ASPECTOS PRIMORDIALES POR LOS CUALES EL EMPLEADO DEBE SER
PROMOVIDO A ESTE CARGO _____

FORMACIONES QUE DEBE RECIBIR _____

FIRMA DE QUIEN REALIZÓ LA SOLICITUD

FIRMA PROPIETARIO DE PROCESO DE RECURSO HUMANO



PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.003.864 - 7

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

RH-F-8
Versión: 00
Página 1 de 2

FECHA DE DELIGENCIAMIENTO DD ____ MM ____ AA ____

FECHA DE LA SOLICITUD DD ____ MM ____ AA ____

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA SOLICITUD

____ CARGO ____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

CARGO AL QUE ASPIRA _____

ULTIMA EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA _____

CARGO _____

NOMBRE DE LA PERSONA QUEN DIO LA REFERENCIA _____

____ CARGO _____

REFERENCIA _____

PENULTIMA EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA _____

CARGO _____

NOMBRE DE LA PERSONA QUEN DIO LA REFERENCIA

____ CARGO ____

REFERENCIA _____



PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.003.654 - 7

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

RH-F-8
Versión: 00
Página 2 de 2

PENULTIMA EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA _____

CARGO _____

NOMBRE DE LA PERSONA QUEN DIO LA REFERENCIA

_____CARGO _____

REFERENCIA _____

FIRMA PROPIETARIO PROCESO DE RECURSO HUMANO



NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

CARGO: _____

DOCUMENTACIÓN		P	NA
CEDULA			
LIBRETA MILITAR			
PASADO JUDICIAL			
TARJETA PROFESIONAL			

CERTIFICADOS DE ESTUDIOS			
EDUCACIÓN	NOMBRE	P	NA
POSTGRADO			
PROFESIONAL			
TECNOLÓGO			
TECNICO			
BACHILLER			
FORMACIONES	1.		
	2.		
	3.		
	4.		

EXAMENES MEDICOS		P	NA
CERTIFICADO MEDICO			
EXAMEN VISUAL			
EXAMEN AUDITIVO			

REQUISITOS LEGALES		P	NA
CONTRATO			
AFILIACIÓN ARP			
AFILIACIÓN A EPS Y CAJA DE COMPENSACIÓN			
AFILIACIÓN FONDE DE PENSIONES Y CESANTIAS			



SOLICITUD DE PERSONAL

RH-F-1
Versión: 00
Página 1 de 1

FECHA DE LA SOLICITUD Día ____ Mes ____ Año ____

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

PROCESO Ó AREA FUNCIONAL AL QUE AFECTA LA FORMACIÓN DEL COLABORADOR

NOMBRE DEL COLABORADOR(S) PARA EL QUE ESTA DIRIGIDA LA FORMACIÓN

PROCESO AL QUE PERTENECE _____

MARQUE CON UNA (X) LA FUENTE PARA SU SOLICITUD

- | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| a. Evaluación de competencias. | b. Acciones correctivas | c. Acciones preventivas |
| d. Auditorias internas | e. Planes de desarrollo | f. Perfil de competencias |
| g. Actualización profesional | h. Quejas ó reclamos del cliente | |
| i. Otros, cual _____ | | |

JUSTIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN _____

TIPO DE FORMACIÓN ☐ INTERNA ☐ EXTERNA

ENTIDAD Ó PERSONA QUE DICTARÁ LA FORMACION

NOMBRE DE LA FORMACIÓN _____

FECHA(S) EN LA QUE SE REALIZARÁ LA CAPACITACION _____

HORAS DE CAPACITACION _____

OBSERVACIONES

Vo Jefe de área

Vo Propietario proceso de Recurso Humano



PERSONA QUE RECIBE LA FORMACIÓN _____

CARGO _____

NOMBRE DE LA FORMACIÓN _____

MOTIVO DE LA FORMACIÓN ☐ INDUCCIÓN ☐ PLAN DE FORMACIÓN

PERSONA QUE REALIZA LA FORMACIÓN _____

PERSONA QUE SOLICITA LA FORMACIÓN _____

TEMA	FECHA	INTENSIDAD HORARIA

OBSERVACIONES _____

FIRMAS:

RECIBE LA FORMACIÓN

REALIZA LA FORMACIÓN

SOLICITÓ LA FORMACIÓN

ESPACIO PARA SER DILIGENCIADO POR LA PERSONA QUE RECIBE LA FORMACIÓN

Señale con una equis (x) como le pareció la formación:

a) Buena b) Regular c) Mala

Justifique su respuesta _____

¿Considera que es necesario fortalecer algún tema de la formación?

☐ Sí, cual(s) _____
☐ No.

Si las tiene cite sugerencias que para usted para usted pueden mejorar el proceso de formación.

ESPACIO PARA SER DILIGENCIADO POR LA PERSONA QUE SOLICITÓ LA FORMACIÓN

OBSERVACIÓN _____

FIRMA _____



PRODESCOL LTDA
PRODUCTOS Y DOTACIONES
DIDÁCTICAS ESCOLARES LTDA.
NIT. 815.003.654 - 7

SEGUIMIENTO DE FORMACIÓN

RH-F-2
Versión: 00
Página 1 de 2

FECHA: Día _____ Mes _____ Año _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

NOMBRE DE LA FORMACION _____

OBJETIVO DE LA FORMACION _____

FECHA EN QUE SE LLEVO A CABO LA FORMACIÓN : Día _____ Mes _____ Año _____

A QUE PROCESO O ÁREA FUNCIOANAL LE APORTA LA FORMACIÓN REALIZADA.

EXPLIQUE DE MANERA AMPLIA CON SUS PALABRAS DE QUE TRATO LA FORMACIÓN.

DE QUE MANERA ASPECTOS PUNTUALES MEJORÁ SU DESEMPEÑO LABORAL GRACIAS A LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA FORMACIÓN.

ESPACIO RESERVADO PARA EL SOLICITANTE DE LA FORMACIÓN

EN LA SIGUIENTE TABLA MARQUE CON UNA EQUIS LA CALIFICACIÓN EQUIVALENTE AL IMPACTO DE LA FORMACIÓN

CALIFICACIÓN	CRITERIO DE CALIFICACIÓN.
1-2	No se ha evidenciado que exista algún tipo de mejoras en las actividades del empleado que tengan relación con la formación recibida.
3	Se ha observado un incremento en el desempeño de las actividades del empleado que tienen relación con la formación, pero no es el esperado.
4	Se ha visto un incremento en el desarrollo de las actividades que tienen relación con la formación por parte del empleado.
5	Se ha apreciado un impacto sumamente significativo en el desempeño de las actividades que tienen relación con la formación por parte del empleado.

JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

ACCIONES CORRECTIVAS (Calificación menor a 4)

NOMBRE DE QUIEN REALIZÓ EL SEGUIMIENTO

FIRMA