
Diseño De Un Modelo De Gestión Humana Por Competencias
Para La Asociación De Criadores Ayrshire De Colombia

Alfredo Alberto Beltrán Beltrán

Ruby Edith Cotrino García

Johana Sahir Fajardo Murillo

Mayerly Fajardo Murillo

José Manuel Mejía Gómez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Modalidad a Distancia y virtual

Diplomado de Alta Gerencia

Bogotá

2019

Diseño De Un Modelo De Gestión Humana Por Competencias
Para La Asociación De Criadores Ayrshire De Colombia

Alfredo Alberto Beltrán Beltrán
Ruby Edith Cotrino García
Johana Sahir Fajardo Murillo
Mayerly Fajardo Murillo
José Manuel Mejía Gómez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor
Lucimio Jiménez Paternina
Magister en Finanzas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y virtual
Diplomado de Alta Gerencia

Bogotá

2019

Nota de Aceptación

Nota de aceptación sobresaliente
del Diplomado en Alta Gerencia:

4.5

Luciano Figueroa P.

Director

[Signature]

Evaluador 1

Evaluador 2

Bogotá ,27 agosto, 2019

Tabla de Contenido

1.	Resumen Ejecutivo	8
2.	Abstract	10
3.	Introducción	12
4.	Objetivos	14
4.1	Objetivo General	14
4.2	Objetivos Específicos	14
5.	Marco de Referencia	15
5.1	Marco Contextual	15
5.2	Marco Teórico	16
5.3.	Marco Metodológico	19
5.3.1	Técnicas o herramientas recolección de información.	19
5.3.2	Recolección y compilación de datos.	20
5. 3.3	Análisis e interpretación de los resultados.	21
5.3.3.1	Resultados de la encuesta.	25
6.	Conclusiones	36
7.	Recomendaciones	38
	Referencias Bibliográficas	59
	Anexos	60

Lista de tablas

Tabla 1 ¿En qué Área se desempeña?	25
Tabla 2 Antigüedad en la Asociación como empleado.	26
Tabla 3 Antigüedad en el cargo	27
Tabla 4 ¿Conozco los Objetivos, Visión y Misión de la Asociación?	28
Tabla 5 ¿Tengo buena comprensión de las políticas y procesos de la Asociación?	29
Tabla 6 ¿Los procedimientos y procesos de la Asociación facilitan el cumplimiento de mis funciones?	30
Tabla 7 ¿Ha recibido capacitación necesaria para desarrollar su labor?	31
Tabla 8 ¿Considero que mis funciones están claramente definidas?	32
Tabla 9 ¿La Asociación tiene un sistema claro de evaluar el desempeño de sus empleados?	33
Tabla 10 ¿La Asociación se preocupa por el bienestar y calidad laboral?	34
Tabla 11 Competencias Organizacionales	40
Tabla 12 Competencias por nivel de cargo	41
Tabla 13 Competencias	41
Tabla 14 Formato Evaluación Desempeño	43
Tabla 15 Consolidado General de la Evaluación de Desempeño y Plan de Acción	46
Tabla 16 Manual de Funciones	46
Tabla 21 Selección de Personal	52
Tabla 22 Descripción del procedimiento	

Lista Gráficos

Grafica 1	¿En qué Área se desempeña?	26
Grafica 2	Antigüedad en la Asociación como empleado	27
Grafica 3	Antigüedad en el cargo	28
Grafica 4	¿Conozco los Objetivos, Visión y Misión de la Asociación?	29
Grafica 5	¿Tengo buena comprensión de las políticas y procesos de la Asociación?	30
Grafica 6	¿Los procedimientos y procesos de la Asociación facilitan el cumplimiento de mis funciones?	31
Grafica 7	¿Ha recibido capacitación necesaria para desarrollar su labor?	32
Grafica 8	¿Considero que mis funciones están claramente definidas?	33
Grafica 9	¿La Asociación tiene un sistema claro de evaluar el desempeño de sus empleados?	34
Grafica 10	¿La Asociación se preocupa por el bienestar y calidad laboral?	35

Lista de Figuras

Figura 1 Principales procesos de la moderna gestión del talento humano	18
Figura 2 Organigramas Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia	58
Figura 3 Carta de solicitud ingreso Instalaciones	60
Figura 4 Juzgamiento de la Raza Ayrshire	61
Figura 5 Desarrollo encuestas	62
Figura 6 Entrevista a Director Ejecutivo	63
Figura 7 Entrevista empleados	64
Figura 8 Cámara de Comercio	66
Figura 9 RUT	67

1. Resumen Ejecutivo

La Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, entidad sin ánimo de lucro dedicada a la venta de material genético Semen Bovino (Rojo Sueco) para la inseminación de ganado en Colombia, la Asociación está ubicada en la ciudad de Bogotá, actualmente consta de 107 socios a nivel nacional, los cuales su principal producto es la ganadería de la raza Ayrshire línea genética del ganado Rojo Sueco, ya que este tipo de ganado tiene una alta productividad en leche con índices positivos de grasa y proteína, el cual es de gran importancia para sus negocios. A la vez la Asociación les presta los servicios de participación en ferias, visitas técnicas, expedición de registros de la raza, venta de pajillas, importadores directos de Viking Genetics, de Suecia, Dinamarca y Finlandia.

El proyecto surge de la necesidad que existe en la Asociación Ayrshire, de acuerdo al diagnóstico, donde se evidencia que no cuenta con procesos ni políticas administrativas definidas, claramente una falencia de la empresa, por un lado la burocracia de una junta directiva renuente a implementar nuevos procesos, tienen a la Asociación en un retraso administrativo, gracias a la nueva administración por parte del director ejecutivo el Dr. Juan Martin Ramos, nos brinda la oportunidad para presentar y realizar las mejoras pertinentes.

Los resultados obtenidos en las encuestas que fueron enfocadas a los colaboradores de la Asociación Ayrshire, sumados a la entrevista hecha al director ejecutivo, y la observación directa realizada por Mayerly Fajardo, indican la necesidad de crear los procesos de gestión humana, ya que más del 50 % de la población desconocen el funcionamiento interno de la Asociación.

La implementación de un sistema eficaz y técnicas sobre mejoramiento continuo para la correcta realización de los procesos define y da parámetros claros a seguir dentro de la organización, como son los manuales de funciones, selección de personal, y la evaluación de desempeño, permiten que internamente se realicen las operaciones en óptimas condiciones y genera una disminución de tiempo y de costos administrativos.

De acuerdo con el análisis realizado se evidencia que el mejor enfoque para aplicar sería por competencias, para aprovechar al máximo las habilidades y capacidades del trabajador para su puesto de trabajo según su perfil, genera una mayor efectividad en los procesos de la Asociación Ayrshire y que genere un cambio a la cultura organizacional.

Otra estrategia es implementar el procedimiento de selección y contratación, con los soportes de los manuales de funciones por competencias, esto le va a permitir a la Asociación Ayrshire, mejorar el talento humano en sus habilidades, destrezas y conocimiento, para lograr con efectividad los objetivos de la Asociación.

Otros de los procedimientos a implementar es el de capacitación, con el fin de preparar y desarrollar al personal acorde al manual de funciones y a los objetivos de la Asociación y así brindar oportunidades de desarrollo al personal, esto pretendemos mejorar el bienestar y las competencias de los trabajadores.

La implementación de la evaluación de desempeño es con el ánimo de reconocer las fortalezas del personal de la empresa, identificar las oportunidades de mejora y enfocar el nivel de desarrollo de las competencias y necesidades de crecimiento personal y profesional.

2. Abstract

The Ayrshire Breeders Association of Colombia, a non-profit organization dedicated to the sale of genetic material Bovine Semen (Swedish Red) for the insemination of cattle in Colombia, the Association is located in the city of Bogotá, currently consists of 107 partners to national level, whose main product is the Ayrshire breed cattle genetic line of the Swedish Red cattle, since this type of cattle has a high productivity in milk with positive indices of fat and protein, which is of great importance for their business. At the same time, the Association offers them the services of participation in fairs, technical visits, issuance of race records, sale of straws, direct importers of Viking Genetics, from Sweden, Denmark and Finland.

The project arises from the need that exists in the Ayrshire Association, according to the diagnosis, where it is evident that it does not have defined administrative processes or policies, clearly a failure of the company, on the one hand the bureaucracy of a board of directors reluctant to implement new processes, have the Association in an administrative delay, thanks to the new administration by the executive director Dr. Juan Martin Ramos, gives us the opportunity to present and make the relevant improvements.

The results obtained in the surveys that were focused on the collaborators of the Ayrshire Association, added to the interview made to the executive director, and the direct observation made by Mayerly Fajardo, indicate the need to create the processes of human management, since more than 50% of the population are unaware of the internal functioning of the Association.

The implementation of an effective system and techniques on continuous improvement for the correct performance of the processes defines and gives clear parameters to follow within the organization, such as the manuals of functions, personnel selection, and performance evaluation, allow internally operations are carried out in optimal conditions and generates a decrease in time and administrative costs.

According to the analysis carried out, it is evident that the best approach to apply would be by competences, to maximize the skills and abilities of the worker for his job according to his profile, generates greater effectiveness in the Ayrshire Association processes and that generate a change to the organizational culture.

Another strategy is to implement the selection and contracting procedure, with the support of the function manuals by competencies, this will allow the Ayrshire Association to improve human talent in their skills, abilities and knowledge, to effectively achieve the objectives of the Association.

Other procedures to be implemented are training, in order to prepare and develop staff according to the manual of functions and objectives of the Association and thus provide development opportunities to staff, this is intended to improve the welfare and skills of the workers.

The implementation of the performance evaluation is in order to recognize the strengths of the company's staff, identify opportunities for improvement and focus on the level of development of skills and needs for personal and professional growth.

3. Introducción

Actualmente la gestión del talento humano se enfrenta permanentemente a nuevas exigencias de la demanda del mercado, la expansión de la economía, la globalización y la nueva visión establecida de que las empresas deben ajustarse y adaptarse a los cambios, por lo cual deben concentrar gran parte de sus recursos en el desarrollo de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales mediante el desarrollo de los trabajadores que son los que garantizan el cumplimiento de las metas con eficacia y calidad, por esto el departamento o área de gestión humana en las organizaciones son las encargadas de trabajar el talento esencial y único que es el “Ser Humano”, por eso es necesario encontrar el modelo más apropiado que beneficie a todos dentro y fuera de las empresas, pensando en la integración de la organización y de las personas, para alcanzar los objetivos con eficiencia, alta competitividad y mayor compromiso al igual que un excelente clima laboral y desarrollo personal.

Por lo cual al diagnosticar y proponer un modelo de gestión humana, basada en competencias con un enfoque interactivo para la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, que impacte en el desarrollo del ser humano y lo organizacional. Este modelo le ofrece herramientas para implementar con calidad las competencias individuales de acuerdo a las necesidades de la empresa potencializando el saber, el hacer y el ser (empleados) vinculados a la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia igualmente la flexibilización del talento humano le permite su adaptación al entorno cambiante.

La identificación y el desarrollo de las competencias específicas, para los cargos y las organizacionales han cobrado gran importancia al momento de la atracción de talento, en el desarrollo permanente de los trabajadores y fidelización de los mismos. Cuando se habla de competencias, se debe tener en cuenta que estas son específicas de cada individuo, por este motivo se debe tener claridad entre la relación existente de las competencias con el desempeño laboral, ya que de acuerdo a la actividad que desarrolle tiende a variar, por tal razón debe existir un estudio sobre diseño de cargos y sus competencias requeridas a nivel específico y las a nivel

organizacional, estas competencias son esenciales para todos los empleados vinculados o que se vinculen a futuro con la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.

Para el progreso de la Asociación, y el alcance de las metas es de gran importancia establecer un modelo de competencias claro que aporte al desarrollo humano y a la empresa.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión Humana que permita al personal de la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, su adhesión a las políticas y objetivos organizacionales.

4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la Gestión Humana de la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.
- Caracterizar los medios usados por la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.
- Diseñar un modelo de Gestión Humana para la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia acorde a sus necesidades.

5. Marco de Referencia

5.1 Marco Contextual

La Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, es una entidad sin ánimo de lucro, que está ubicada en la calle 87 No 20-42 of 203, Barrio Polo Club en la ciudad de Bogotá, con una trayectoria de 64 años en el mercado nacional, fue fundada en el año de 1.955 por el Dr. Tulio Ospina quien importó los primeros ejemplares puros de la Raza Ayrshire, desde entonces la Asociación Ayrshire se ha dedicado al mejoramiento genético de las ganaderías Colombianas, con la importación, venta y distribución del material genético Semen Bovino (Rojo Sueco), representa a Viking Genetic International, afamado centro de pruebas de toros de los países escandinavos, la Asociación Ayrshire de Colombia está en constante crecimiento ahora cuenta con 107 socios de distintos departamentos del país, quienes han inseminado con pajillas de toros rojos suecos en sus hatos, los cuales han arrojado un mejoramiento continuo en la producción de leche con un alto índice en proteína y grasa, junto con la implementación de programas como el PNMGB (Plan de Mejoramiento Genético Bovino) en alianzas con UNAGA (Unión Nacional Ganadera de Colombia), en las fincas de los socios se capacita al ganadero para que sus hatos sean más rentables.

Una de las problemáticas en la que se ven afectados los socios, es por parte del Gobierno Nacional, ya que el sector agrario es vulnerado, los altos costos en los insumos, los paros, las inclemencias climáticas que se ven expuestos y la posibilidad de que se apruebe nuevos tratados de libre comercio, está afectando el sector del agro en general, además del poco apoyo económico al sector agrario en general.

La estructura de la Asociación Ayrshire está conformada por el presidente, el vicepresidente, siete miembros principales y siete miembros suplentes, que son elegidos por votación en la Asamblea General de Socios, para desempeñar el cargo por un periodo de dos años, cuenta con ocho trabajadores directos y uno externo, internamente no cuenta con una área

de gestión de talento humano, esta responsabilidad está a cargo de la dirección Ejecutiva, por lo cual no tienen desarrollado el proceso de gestión Humana, situación que dificulta las labores de los trabajadores ya que no tienen claras sus funciones y responsabilidades, no tienen claro los objetivos de la empresa, por este motivo se deben crear las políticas y procesos de gestión humana como selección, reclutamiento, capacitación y evaluación de desempeño.

5.2 Marco Teórico

Según Fayol (1814-1925) se le considera el fundador de la escuela clásica por haber sido el primero en sistematizarlo. “Con los pronósticos científicos y los métodos adecuados eran inevitables los resultados satisfactorios” (Erra, 2017)

Por otro lado, Fayol se distinguía por el énfasis de la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. (Erra, 2017).

En la actualidad, las empresas realizan las acciones que Fayol describió en sus teorías sobre ventas, producción, entre otras, y los administradores (gerentes, jefes de área, directores de unidades, entre otros), quienes hoy tienen las funciones especificadas por Fayol en las teorías que hubiera planteado sobre prever, organizar, dirigir personal, coordinar y controlar procesos, junto con la aplicación creativa de las recomendaciones dadas por este autor. (Erra, 2017)).

De esta forma, se puede apreciar que en la dinámica de las estructuras se instruye una metodología que permite la elaboración, cada vez con mayor rapidez, de nuevas temáticas diseñadas en preguntas y explicaciones que admitan comprender y explicar el fenómeno empresarial y la más acertada dirección y liderazgo acorde con los cambios y evoluciones de cada época (p.15).

Planteo Douglas (2011) la denominada Comparación de la teoría X y Y, en la cual explicaba que las personas, en la teoría X, presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo, de forma que lo evita cuando le sea posible. Por su parte,

el director especula que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, ellos buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades y necesitan ser dirigidos (p.6).

En la teoría Y se formula lo opuesto: El director considera que la persona que se encuentra a su mando trabajará de forma correcta y con un buen desempeño si es guiada adecuadamente. Así mismo, el director cree que la dicha que deja el realizar bien un trabajo es un factor de motivación (recursos-humanos.es, 2019).

Según Chiavenato (2006) teoriza como reacción al concepto unilateral de la dirección científica, según la cual, el comportamiento humano en las organizaciones se manifiesta mediante las motivaciones de un fundamento económico, por lo que Chiavenato considera que, por el contrario, la motivación y la satisfacción en el trabajo son el eje que explica el comportamiento humano (Chiavenato, 2006).

El aporte del autor afirma la motivación se consigue mediante la extensión en la amplitud y la profundidad de los contenidos de trabajo, por lo que el propósito de la compañía debe ser el de no subutilizar el talento humano con el que cuenta, sino, mediante la adopción de un liderazgo formal, que aleje los liderazgos autocráticos, se consiga la optimización de los sistemas de satisfacción de las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los trabajadores, de manera que se pueda configurar un modelo organizativo orientado a las personas (recursos-humanos.es, 2019).

Sobre esta misma línea plantea Chiavenato (2006) que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en los siguientes procesos, a saber:

1. La admisión de personal está relacionada directamente con el reclutamiento y selección

2. En la aplicación de las personas (diseño y evaluación del desempeño)

3. En la compensación laboral en el desarrollo de las personas

4. En la retención del personal por medio de la capacitación.

Figura 1 Principales procesos de la moderna gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia a través de información obtenida de Chiavenato (2006).

De acuerdo con esto, la gestión del talento humano se define entonces como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir a las personas y así conseguir una mayor eficiencia y eficacia del personal de la empresa (Chiavenato 20 a, p.32).

Es así como, partiendo de estas teorías, se da inicio a una nueva época en la administración empresarial, marcada por nuevos cambios que dan nombre a este periodo como el del Talento puesto que está basado en la Gestión del Talento Humano. Por su parte, al adoptar estas teorías, las empresas se dan cuenta de la importancia de atraer y retener el capital humano e intelectual que asegure los resultados y objetivos requeridos por la empresa y que, a su vez, tengan un compromiso relevante con la compañía (recursos-humanos.es, 2019)

Por otro lado la contextualización de estas teorías se puede resumir en que es excelente en cuanto a contratar personal comprometido que pueda sacar adelante a la compañía, en especial

personas que actúen en el momento preciso, brindándoles un ambiente adecuado para su desarrollo y que se encuentren a su agrado dentro de la empresa (p.13).

En la actualidad los recursos humanos y las TICS ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en un mundo globalizado, es indispensable contar con capacidades innovadoras y talento. Desde este punto de vista, se puede entonces asumir que para el acatamiento de un proceso de mejora continua de las compañías en el desempeño y efectividad de sus procesos, es de vital importancia la formación del personal que integra los equipos de trabajo (Chiavenato, 2006).

5.3. Marco Metodológico

5.3.1 Técnicas o herramientas recolección de información.

Fuentes primarias

- Entrevista semiestructurada al director Ejecutivo señor Juan Martin Ramos Ospina
- Encuesta a todos los trabajadores.
- Observación directa por intermedio de Mayerly Fajardo quien labora en esta empresa.
- Fotografías

Fuentes secundarias

- Misión y Visión
- Historia Laboral
- Organigrama
- Internet: www.ayrshirecolombia.com
Facebook AsoAyrshire
Instagram Ayrshire de Colombia

5.3.2 Recolección y compilación de datos.

Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, en su estructura organizacional ha olvidado la importancia del área o departamento de Gestión Humana, para organizar y realizar los procesos que se deben implementar para el buen desarrollo de la Asociación y sus colaboradores, que genere beneficios a los colaboradores y productividad en la empresa. El diagnóstico realizado se enfocó en el análisis de la empresa en los procesos de Gestión Humana; las herramientas metodológicas e investigativas en las que se basó el diagnóstico de la encuesta, entrevista y observación.

- Se realizará una entrevista semiestructurada al director Ejecutivo señor Juan Martin Ramos Ospina, quien es el que lidera este proceso para que nos indique sus prioridades y nos aclare el proceso que se lleva actualmente de gestión humana con el fin de identificar las necesidades reales de la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.
- Se realiza encuesta a todos los funcionarios de la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, la encuesta cuenta con diez preguntas de interés para determinar el grado de conocimiento, compromiso y satisfacción con la empresa y si tiene claros sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
- Observaremos el proceso de gestión humana de la asociación y a los trabajadores para determinar los procedimientos, perfiles, evaluaciones, capacitaciones y demás que sean necesarias para el diseño de los procedimientos de gestión humana dentro de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.
- Fotografías, como soporte del trabajo realizado Anexo (1).

5. 3.3 Análisis e interpretación de los resultados.

La Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, en su estructura organizacional ha olvidado la importancia del área o departamento de Gestión Humana, para organizar y realizar los procesos que se deben llevar a cabo y tener un buen funcionamiento de la empresa y sus colaboradores, que genere beneficios y productividad en la empresa. El diagnóstico realizado se enfocó en el análisis de la empresa, en los procesos de Gestión Humana; las herramientas metodológicas e investigativas en las que se basó el diagnóstico de las encuestas, entrevista y observación directa, de lo cual resaltamos lo siguiente:

- Observación directa: Fue realizada por la estudiante Mayerly Fajardo Murillo, quien actualmente labora en la Asociación Ayrshire con una antigüedad de 8 años, según su observación en este tiempo se evidencia que los procesos de gestión humana no están evidenciados o implementados, para el procedimiento de selección de personal se hace por medio de la recomendación de los socios, no hay convocatorias internas ni externas o los trabajadores no tienen la posibilidad de ascender dentro de la asociación, el proceso de selección lo efectúa el presidente doctor Felipe Calderón, solo le realiza una entrevista informal, para la contratación solo se tiene el formato minerva, y posteriormente se hacen las correspondiente afiliaciones a la seguridad social y se le indican sus funciones verbalmente, se realizan capacitaciones al área técnica con relación al programa Inter- trice pero no se tiene un cronograma de capacitaciones para todo el personal, no está implementadas las evaluaciones de desempeño y no se cuenta con un programa de bienestar, solo se hacen en el año dos actividades de bienestar con la participación de los trabajadores una en Halloween y otra en diciembre que no aportan al bienestar.
- La entrevista que se le realizo al Director Ejecutivo de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia el Dr. Juan Martin Ramos Ospina nos arroja la siguiente información:

Según el señor Ramos, afirma que la selección del personal se hace, por medio de la intermediación y recomendación de los asociados, el cual postula un candidato a la Junta Directiva para su previa entrevista personal con el presidente.

“Conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número de suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuller, 2011)

“La incorporación es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (Chiavenato 2001 b, p.208).

Se evidencia que en la Asociación aún se trabaja de manera coloquial y no se utiliza un procedimiento de selección, por lo cual no es efectivo para atraer candidatos idóneos para el cargo, con las consecuencias de no cumplir con sus funciones y acorde a los objetivos de la empresa. Esta es una de las razones por la cual la empresa Asociación Ayrshire, debe implementar un modelo de Gestión Humana que permitan desarrollar a la empresa y a sus trabajadores.

Para el proceso de selección del personal, el Presidente el Dr. Francisco Felipe Calderón Junquito realiza una entrevista informal, para conocer personalmente a la persona a contratar, en la selección revisa su hoja de vida y no se le realizan ninguna prueba psicotécnica o prueba técnica de conocimientos

“La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubre el puesto adecuado.” En el proceso se deben tener en cuenta las necesidades de la asociación y no contratar por ocupar un puesto sin tener en cuenta que se requiere; con la selección lo que se busca es encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado, pero también debe hacerse con costo adecuado y que la persona que desempeñe su cargo lo pueda realizar de la mejor manera y así mismo desarrollar sus habilidades y destrezas buscando mejores resultados sin desgastar al trabajador (López 2010a, p.26).

Se preguntó al director ejecutivo si había proceso de inducción y re inducción, para lo cual respondió que cuando se le entregaba el puesto a la persona al llegar a la asociación se le decía verbalmente sus funciones y responsabilidades. (López, 2010).

“Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo” (Werther & Davis, 2008).

Cuando se tiene un programa de estímulo se busca que el personal pueda de forma rápida aprender sus funciones e interiorizarlas disminuyendo la ansiedad lo cual permite que las personas se concentren en aprender las nuevas tareas y así se consigue el objetivo de acelerar y facilitar la socialización del nuevo empleado que implica aceptar normas, valores, objetivos de la asociación (Werther & Davis, 2008).

Con el tiempo el empleado se concentra en las tareas del cargo dejando de lado la relación de la empresa perdiendo de vista otros sucesos que puedan estar sucediendo dentro de la organización, de ahí la necesidad de realizar un re inducción para reforzar estos aspectos que se están dejando de lado (Werther & Davis, 2008).

Por lo que se expuso anteriormente se hace necesario implementar un programa de inducción y re inducción.

Al preguntar al director Ejecutivo si la asociación tenía un programa de capacitación el Dr. Juan Martín Ramos Ospina respondió que la Asociación Ayrshire de Colombia, no cuenta con un programa de capacitación, únicamente se solicita vía telefónica al señor Carlos Prieto, para que realice capacitaciones al departamento técnico en el programa Inter-Trace, el cual es un software ganadero, para el control y alimentación de datos de las fincas de los socios, como son los nacimientos, las montas, las muertes del ganado, para su expedición de registros.

“Capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él” (Chiavenato, Idalberto, 2001).

Es importante capacitar al personal de la asociación ya que generara un aumento en la productividad y calidad, facilita la comprensión y adopción de las políticas, permite el logro de los objetivos propuestos, reduce tiempos, sensibiliza, crear equipos de trabajo, mayor especialización en el trabajo, mejor rendimiento (Chiavenato, 2006).

Se hace necesario planificar las capacitaciones por medio de un programa donde se incluyan a todo el personal de la asociación.

La evaluación de desempeño aplicada al Doctor Ramos, respondió simplemente que se revisa que el personal cumpla con las funciones asignadas.

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (Werther & Davis, 2008).

La evaluación de desempeño para los trabajadores en una organización, es de gran importancia realizarla y tomar las acciones correctivas y de mejora ya sea en capacitaciones, inducción para mejorar el desempeño de los colaboradores y cumplir con los objetivos y las metas propuestas de la empresa. Igualmente, reconocer la labor del personal que tiene un alto desempeño.

“La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva la persona en ese momento y de cómo lo viva, habrá

una interacción entre él y la situación que motivara o no al individuo” (Chiavenato, Idalberto, 2001).

Lo que se puede deducir es que no hay suficiente motivación, a los empleados para que desarrollen sus labores, es importante estimular para que los trabajadores adopten los comportamientos deseados, y siempre estén prestos para cualquier requerimiento de la empresa.

Motivando a los trabajadores se logra que ellos se enfoquen a alcanzar los objetivos que le interesan a la asociación.

- Se realizará una encuesta al personal de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombiana para identificar las necesidades de la empresa. Ver Anexo (4)

5.3.3.1 Resultados de la encuesta.

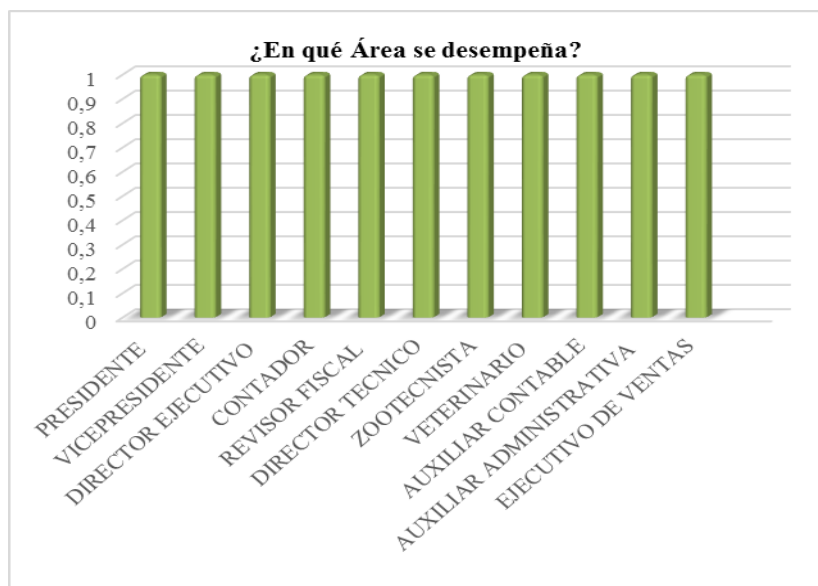
1. ¿En qué Área se desempeña?

Tabla 1

¿En qué Área se desempeña?

CARGO	CANTIDAD
PRESIDENTE	1
VICEPRESIDENTE	1
DIRECTOR EJECUTIVO	1
CONTADOR	1
REVISOR FISCAL	1
DIRECTOR TECNICO	1
ZOOTECNISTA	1
VETERINARIO	1
AUXILIAR CONTABLE	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	1
EJECUTIVO DE VENTAS	1

Fuente: Elaboración propia



Grafica 1 ¿En qué Área se desempeña?

Fuente: Elaboración propia

En la asociación hay 11 cargos definidos.

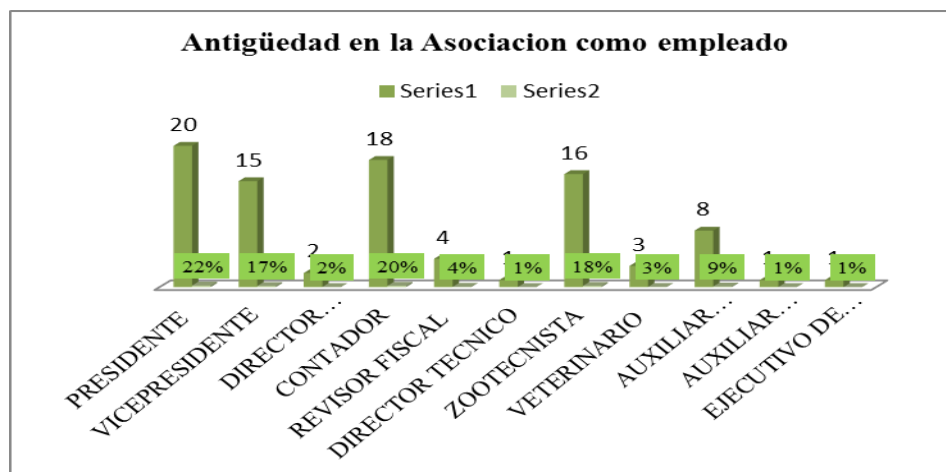
2. Antigüedad en la Asociación como empleado.

Tabla 2

Antigüedad en la Asociación como empleado.

CARGO	ANTIGÜEDAD	%
PRESIDENTE	20	22%
VICEPRESIDENTE	15	17%
DIRECTOR EJECUTIVO	2	2%
CONTADOR	18	20%
REVISOR FISCAL	4	4%
DIRECTOR TECNICO	1	1%
ZOOTECNISTA	16	18%
VETERINARIO	3	3%
AUXILIAR CONTABLE	8	9%
AUXILIAR DMINISTRATIVA	1	1%
EJECUTIVO DE VENTAS	1	1%

Fuente: Elaboración propia



Grafica 2 *Antigüedad en la Asociación como empleado*

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el presidente es la persona más antigua en la asociación, le sigue el contador, el zootecnista, y el vicepresidente, que son los cargos más relevantes, pero podemos notar que los otros cargos tienen mucha volatilidad, se contrata por conveniencia y son personas que vienen y van porque no se cuenta con un adecuado manejo de los procesos de gestión humana.

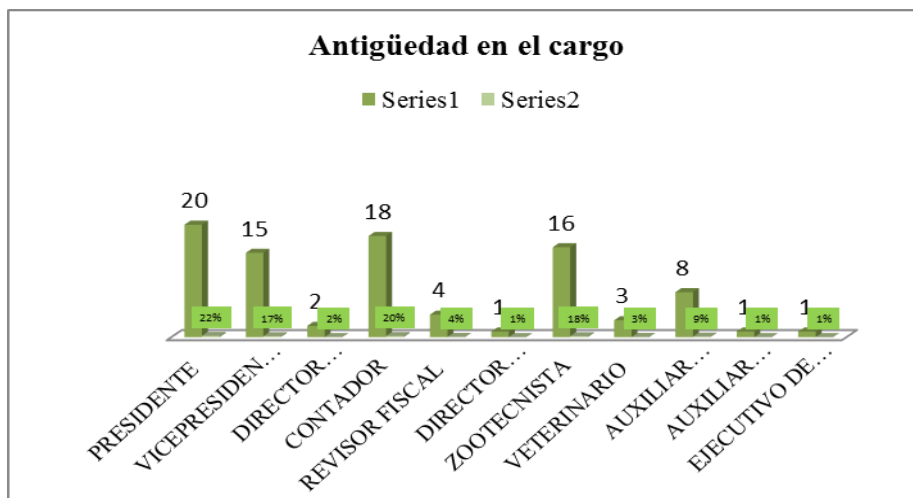
3. Antigüedad en el cargo.

Tabla 3

Antigüedad en el cargo

CARGO	TIEMPO
PRESIDENTE	20
VICEPRESIDENTE	15
DIRECTOR EJECTIVO	2
CONTADOR	18
REVISOR FISCAL	4
DIRECTOR TECNICO	1
ZOOTECNISTA	16
VETERINARIO	3
AUXILIAR CONTABLE	8
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	1
EJECUTIVO DE VENTAS	1

Fuente: Elaboración propia



Grafica 3. Antigüedad en el cargo

Fuente: Elaboración propia

El personal se ha mantenido en sus cargos desde su ingreso a la asociación, no ha habido ascensos.

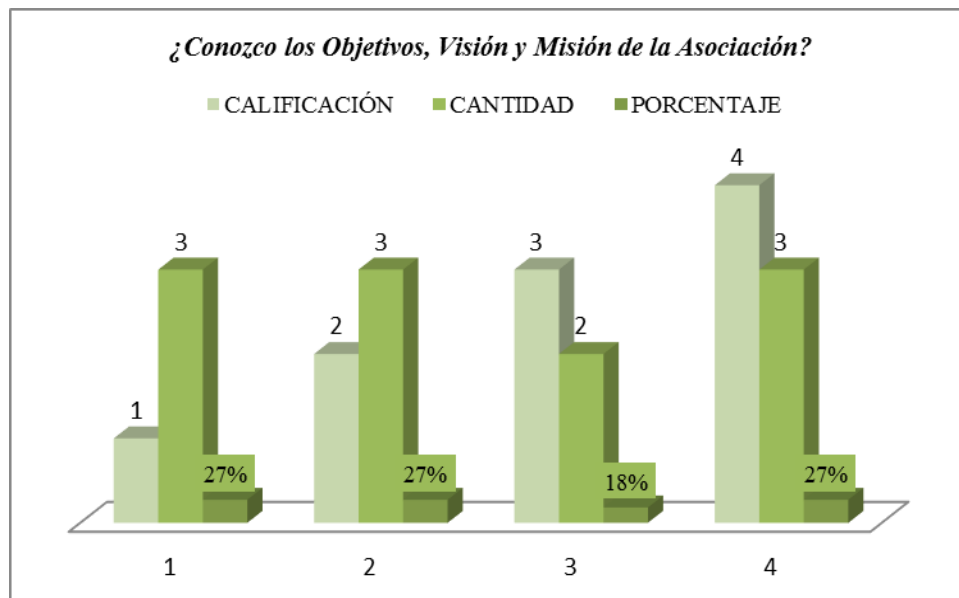
4. ¿Conozco los Objetivos, Visión y Misión de la Asociación?

Tabla 4

¿Conozco los Objetivos, Visión y Misión de la Asociación?

CALIFICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	3	27%
2	3	27%
3	2	18%
4	3	27%

Fuente: Elaboración propia



Grafica 4 ¿Conozco los Objetivos, Visión y Misión de la Asociación?

Fuente: Elaboración propia

El 27% le da una calificación de 1 al conocimiento de objetivos, visión y misión, otro 27 % calificación de 2, un 18% de 3 y un 27% de 4. En conclusión, el 54% de los trabajadores su conocimiento de la misión visión y objetivos es baja.

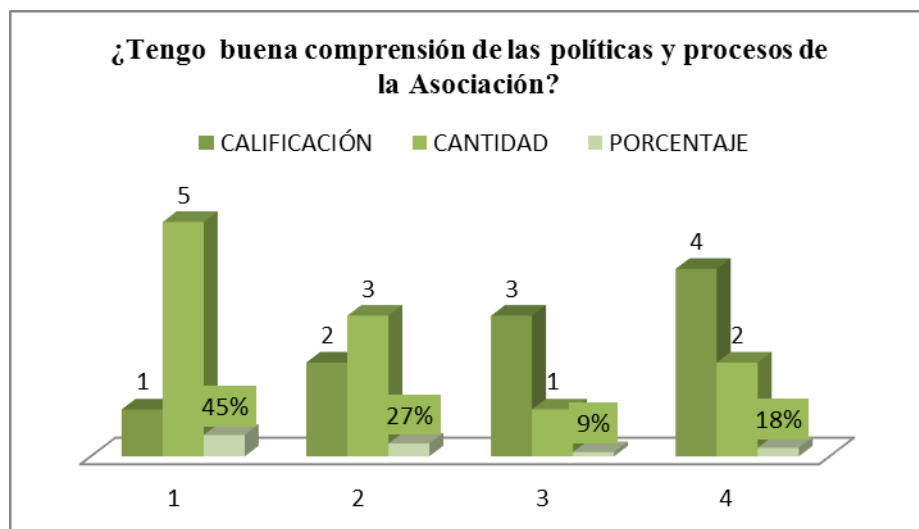
5. ¿Tengo buena comprensión de las políticas y procesos de la Asociación?

Tabla 5

¿Tengo buena comprensión de las políticas y procesos de la Asociación?

CALIFICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	5	45%
2	3	27%
3	1	9%
4	2	18%

Fuente: Elaboración propia



Grafica 5 ¿Tengo buena comprensión de las políticas y procesos de la Asociación?

Fuente: Elaboración propia.

El 45% de los trabajadores no tienen un buen conocimiento de las políticas y procedimientos de la asociación con una calificación de 1, el 27% le dieron un 2 de calificación, el 9% una calificación de 3, el 18 % tienen buen conocimiento por lo que se deduce que el 72% de la asociación no tiene un buen conocimiento de las políticas y procedimientos.

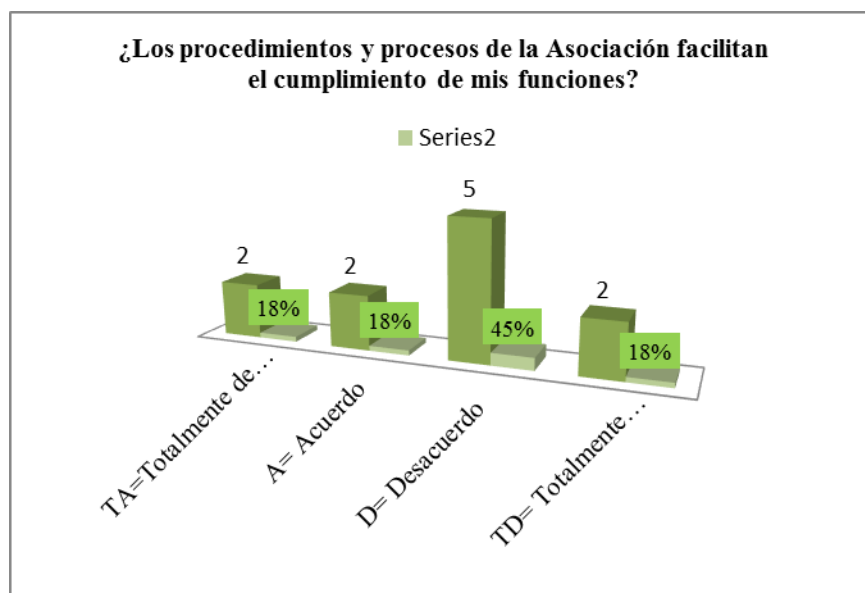
6. ¿Los procedimientos y procesos de la Asociación facilitan el cumplimiento de mis funciones?

Tabla 6

¿Los procedimientos y procesos de la Asociación facilitan el cumplimiento de mis funciones?

ITEM	%
TA=Totalmente de Acuerdo	18%
A= Acuerdo	18%
D= Desacuerdo	45%
TD= Totalmente desacuerdo	18%

Fuente: Elaboración propia.



Grafica 6 ¿Los procedimientos y procesos de la Asociación facilitan el cumplimiento de mis funciones?

Fuente: Elaboración propia.

Un 18% está totalmente de acuerdo, otro 18% en acuerdo, el 45% en desacuerdo y un 18% totalmente en desacuerdo. El 63% piensa que los procesos y procedimientos no facilitan el cumplimiento de las funciones.

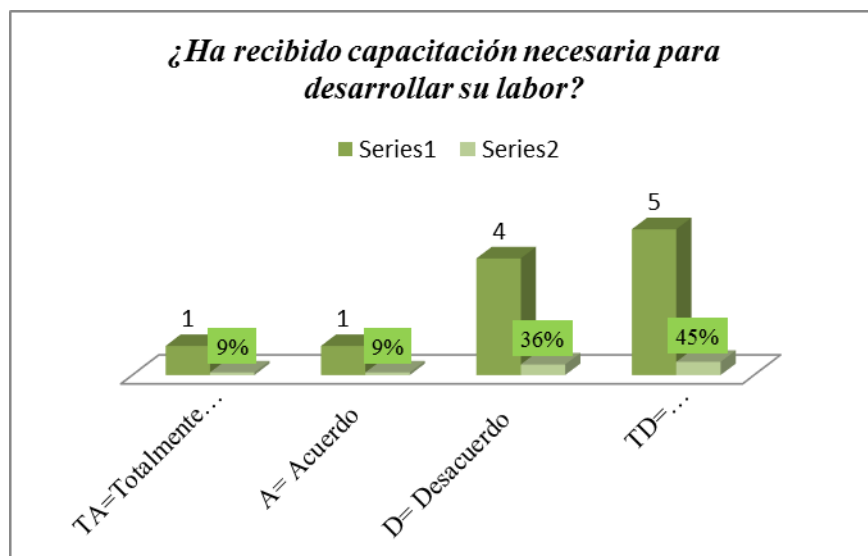
7. ¿Ha recibido capacitación necesaria para desarrollar su labor?

Tabla 7

¿Ha recibido capacitación necesaria para desarrollar su labor?

ÍTEM	CANT.	%
TA=Totalmente de Acuerdo	1	9%
A= Acuerdo	1	9%
D= Desacuerdo	4	36%
TD= Totalmente desacuerdo	5	45%

Fuente: Elaboración propia.



Grafica 7. ¿Ha recibido capacitación necesaria para desarrollar su labor?

Fuente: Elaboración propia.

El 9 % está totalmente de acuerdo en que ha recibido capacitación, otro 9% está de acuerdo, un 36% en desacuerdo y un 45% totalmente en desacuerdo. El 81% opina que no ha recibido capacitación necesaria para desarrollar su función.

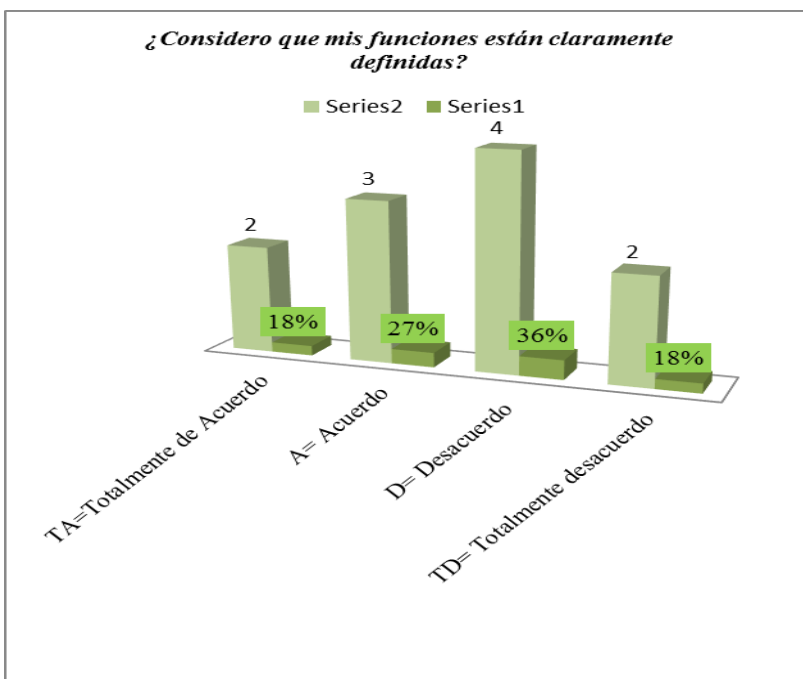
8. ¿Considero que mis funciones están claramente definidas?

Tabla 8

¿Considero que mis funciones están claramente definidas?

ÍTEM	CANT.	%
TA=Totalmente de Acuerdo	2	18%
A= Acuerdo	3	27%
D= Desacuerdo	4	36%
TD= Totalmente desacuerdo	2	18%

Fuente: Elaboración propia.



Grafica 8 *¿Considero que mis funciones están claramente definidas?*

Fuente: Elaboración propia.

El 18% está de acuerdo en que sus funciones están definidas, el 27 % de acuerdo, el 36% en desacuerdo y el 18 % totalmente en desacuerdo. Para el 54% sus funciones no están definidas.

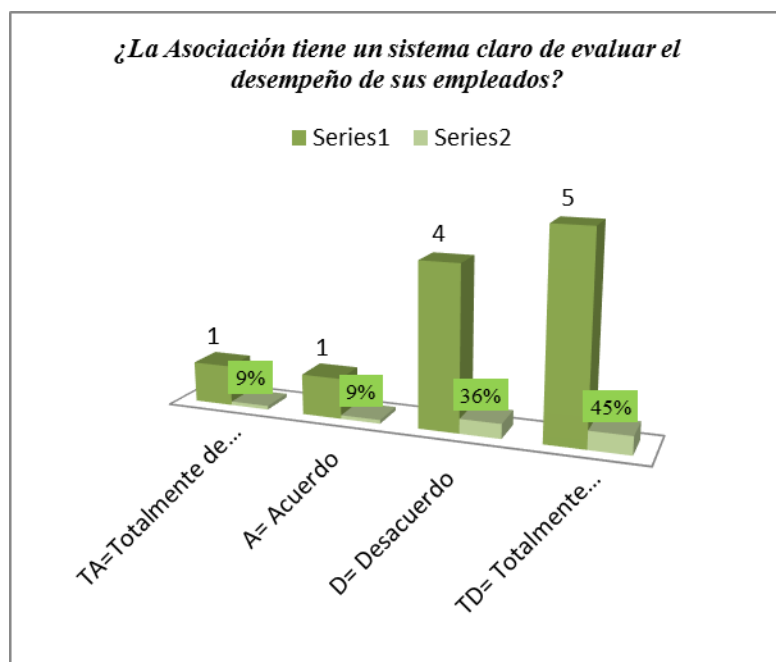
9. ¿La Asociación tiene un sistema claro de evaluar el desempeño de sus empleados?

Tabla 9

¿La Asociación tiene un sistema claro de evaluar el desempeño de sus empleados?

ÍTEM	CANT.	%
TA=Totalmente de Acuerdo	1	9%
A= Acuerdo	1	9%
D= Desacuerdo	4	36%
TD= Totalmente desacuerdo	5	45%

Fuente: Elaboración propia.



Grafica 9 ¿La Asociación tiene un sistema claro de evaluar el desempeño de sus empleados?

Fuente: Elaboración propia.

Un 9% está totalmente de acuerdo que la asociación tiene un sistema claro de evaluación de desempeño, otro 9% está de acuerdo un 36% en desacuerdo y un 45% en total desacuerdo.

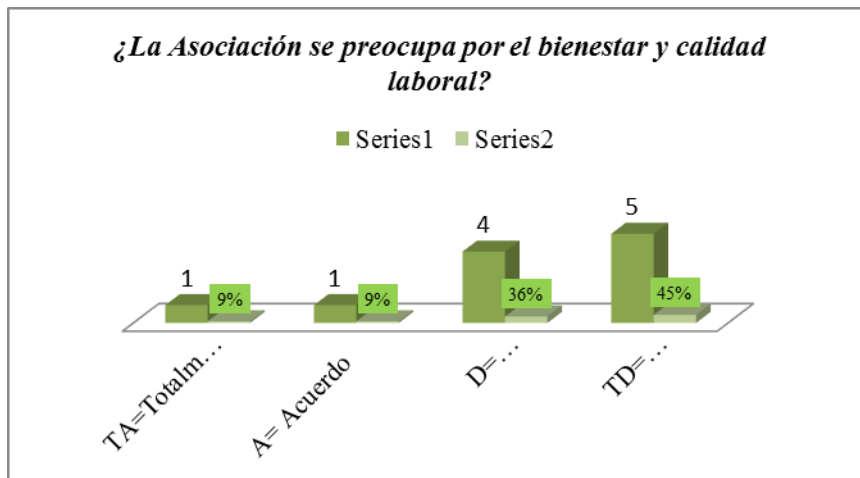
10. ¿La Asociación se preocupa por el bienestar y calidad laboral?

Tabla 10

¿La Asociación se preocupa por el bienestar y calidad laboral?

ÍTEM	CANT.	%
TA=Totalmente de Acuerdo	1	9%
A= Acuerdo	1	9%
D= Desacuerdo	4	36%
TD=Totalmente desacuerdo	5	45%

Fuente: Elaboración propia.



Grafica 10 ¿La Asociación se preocupa por el bienestar y calidad laboral?

Fuente: Elaboración propia.

El 9% está totalmente de acuerdo que la asociación se preocupa por el bienestar y calidad laboral, el 9% de acuerdo, el 36% en desacuerdo, y el 45 % en totalmente en desacuerdo.

En conclusión, el 81% dice que la asociación no se preocupa por el bienestar y calidad laboral.

6. Conclusiones

El diagnóstico realizado, con base en las herramientas utilizadas nos permite concluir que la empresa Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, hay una ausencia de procedimientos que corresponde al área o departamento de Gestión Humana y que se requieren para desarrollar su potencial como organización, procesos de Gestión Humana que optimicen la administración de personal, para lo cual se deben diseñar y crear procesos y procedimientos de acuerdo a las necesidades encontradas para la selección, contratación, capacitación, y evaluación desempeño, ya que son una herramienta esencial para mejorar las habilidades, destrezas de los colaboradores y los procesos y objetivos de la empresa; en este mundo de los negocios que constantemente está en cambio nos debemos mantener actualizados en nuestros procesos organizacionales, esto genera una alta productividad a la empresa y un bienestar a los colaboradores.

La encuesta busco determinar la percepción de los colaboradores de la empresa respecto a los diferentes procesos de Gestión Humana, tomando como base los resultados arrojados por la encuesta, notamos que los trabajadores con cargos más relevantes son los que llevan más tiempo en la empresa, lo que denota que no hay posibilidades de tener una estabilidad ideal dentro de la asociación, no hay tampoco posibilidades de ascensos, encontramos también un desconocimiento mayor en lo que realiza la asociación, en sus políticas, procedimientos, no hay capacitación específica para el desempeño de funciones y ni si quieren son claras, apalancando estos resultados con lo descrito en la entrevista al director ejecutivo Dr. Juan Martin Ramos Ospina, aceptar como hacen la contratación del personal simplemente con una recomendación, sin mediar ninguna prueba, ni comprobación de referencias o si la persona está capacitada o no para desempeñar un cargo, estas situaciones corroboradas por nuestra compañera Mayerly Fajardo Murillo en su observación directa realizada a la asociación son las que nos llevan de esta manera global a concluir que es necesario y de vital importancia diseñar las políticas, procedimientos, manuales y formatos necesarios para el buen funcionamiento de la Asociación. Con el objeto de mejorar el desarrollo empresarial, el clima organizacional y el bienestar laboral.

El diseño de gestión humana les brindaría muchas oportunidades de mejora a la organización, ya que está beneficiando su patrimonio máspreciado que es el talento humano, con la incursión de nuevos incentivos, las capacitaciones, buscan satisfacer las necesidades y el desarrollo de la Asociación Ayrshire.

7. Recomendaciones

Las recomendaciones para este proyecto, en base de los resultados que arrojó el presente estudio para mejorar los procesos administrativos del capital humano dentro de la Asociación:

1. Diseñar el modelo por competencias para implementar los manuales y la evaluación de desempeño, con fin mejorar los procesos de la organización y optimizar las capacidades y habilidades en su puesto de trabajo.
2. Realizar los procedimientos de selección y contratación, este permite a la asociación tener más claros los parámetros a desarrollar y adquirir personal calificado para el cumplimiento de los objetivos y empoderarse en el mejoramiento continuo de los procesos de gestión de talento humano.
3. Con el proceso de capacitación al personal, se busca mejorar las capacidades de los trabajadores y sus habilidades en su puesto de trabajo y a la vez incentivar y mejorar el bienestar laboral y personal.

Presentamos el modelo de Gestión Humana y los procedimientos para la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.

Modelo de Gestión Humana para la empresa

Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia acorde a sus necesidades.

I. Gestión del talento humano por competencias

La Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia se enfrenta de manera constante a nuevos escenarios tales como la globalización, los cambios de contexto, la sobrevaloración del conocimiento y la necesidad de generar valor permanente en los directivos, empleados, asociados y la sociedad en general.

Un modelo que ofrece herramientas para enfrentar estos desafíos es la Gestión por Competencias para impulsar con excelencia las competencias individuales de acuerdo con las necesidades de la empresa potencializando el saber hacer del ser (empleados) vinculados a la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia. Este modelo permite la flexibilización del talento humano facilitando su adaptación al entorno cambiante propiciando condiciones para la innovación organizacional.

La gestión por competencias permite profundizar la estrategia de la empresa al generar procesos desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad alineando el capital humano con los objetivos de la empresa.

Por lo anterior lo presentado en este documento es el resultado de una construcción para identificar las competencias organizacionales y por niveles de cargo que deben demostrar las personas para alcanzar resultados de alta calidad acordes con los objetivos de la empresa.

Competencias organizacionales

Estas competencias son esenciales para todos los empleados vinculados o que se vinculen a futuro con la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.

Competencias por niveles de cargo

Se han definido los siguientes niveles de cargos:

- Directivo
- Administrativo
- Asistencial
- Operativo

Para cada nivel de cargos se han descrito, competencias adicionales a las organizacionales, que definen comportamientos requeridos en las personas que los desempeñan.

Competencias organizacionales

Tabla 11 *Competencias Organizacionales*

COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS OBSERVABLES
TRABAJO EN EQUIPO	Actuar de manera integral, analizando el resultado previsto en conjunto con otras personas.	Escucha y participa, facilitando el consenso en pro del logro de los objetivos y metas organizacionales.
CAPACIDAD INTEGRAL DEL SERVICIO	Mejorar e implementar los recursos humanos, administrativos, físicos y técnicos de una manera integral para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos	Respeta las diferencias llegando a acuerdos de ser necesario y reconoce sus limitantes.
		Transfiere y difunde la información relacionada con los procesos orientando hacia el logro de resultados en grupo
		Atiende las necesidades del cliente interno y externo, generando respuestas óptimas y oportunas.
		Identifica los recursos humanos, administrativos, físicos y técnicos con los que cuenta la institución para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, haciendo buen uso de ellos
		Brinda al Cliente interno y externo una buena actitud de servicio y empatía

Fuente: Elaboración propia.

Competencias por nivel de cargo

Tabla 12

Competencias por nivel de cargo

COMPETENCIAS A NIVEL DIRECTIVO		
COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS OBSERVABLES
DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO	Desarrollar el conocimiento, las habilidades y destrezas del talento humano que empodere a la Asociación.	Planea y desarrolla integralmente ejercicios académicos de educación para el talento humano de la institución.
		Genera la capacidad de transferencia del conocimiento en el talento humano para su promoción y aplicabilidad en el desarrollo institucional
		Promueve métodos de investigación para el progreso de la empresa.
GERENCIA ESTRATÉGICA	Gerencia con una visión integral y sostenible; planificar, implementar, verificar y tomar las decisiones adecuadas de manera oportuna, para el desempeño de los objetivos de la compañía	Desarrolla técnicas de acción para el acatamiento de los objetivos.
		Implementa Planes de Mejoramiento, basado en la medición de indicadores propuestos.
		La rendición de cuentas refleja los resultados de su gestión.
ADAPTACION AL CAMBIO	Adaptación al contexto interno y externo, en función de generar y mantener posicionamiento y desarrollo de la empresa.	Identifica y adapta las acciones necesarias para contribuir a la sostenibilidad y al mejoramiento de la compañía y el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Competencias

COMPETENCIAS NIVEL ADMINISTRATIVO		
COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS OBSERVABLES
PLANCEACIÓN	Programar en el largo, mediano y corto plazo, de acuerdo a los planes de trabajo y según la planeación estratégica de la empresa	Es líder con capacidad de convocatoria y vinculación de las partes interesadas en la identificación y formulación de planes de trabajo, alineados a los objetivos de la

		organización
		Presenta planes de mejoramiento innovadores optimizando los recursos disponibles
		Se compromete y cumple en los tiempos estipulados con sus responsabilidades
		Se empodera frente a sus funciones y a la optimización de los recursos
GESTIONAR	Instaurar, coordinar, controlar las funciones de puesto de trabajo, mejorando los recursos	Complementa sus funciones con gran capacidad de análisis y respuesta con una visión estratégico
INFORMACIÓN	Saber, oír, percibir y compartir la información de interés para la realización de las funciones del cargo.	Muestra respeto y disposición para escuchar a su interlocutor
		Analiza la información recibida y plantea respuestas acordes a la situación
		Transmite de manera oportuna, veraz y clara la información requerida, con facilidad, usando los medios dispuestos por la organización
COMPETENCIAS DE NIVEL ASISTENCIAL		
COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS OBSERVABLES
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Saber dar soluciones relacionadas con las funciones del cargo	
		Actuando con seguridad y propiedad
		Resuelve conflictos
		Demuestra conocimiento en la toma de decisiones
ADAPTACIÓN A LOS MEDIOS	Ver las fortalezas y oportunidades en las situaciones que se presenten según entorno laboral.	Es tolerante y respetuoso ante situaciones adversas o de especial cuidado
		Ofrece alternativas novedosas y efectivas en situaciones críticas asociadas con el desempeño de sus funciones
		Facilita la toma de decisiones con base en contextos y dinámicas institucionales asociadas
CERTEZA	Ejecutar las actividades de manera eficaz que logren los objetivos	Conocimiento y mejora específico del cargo y la institución
		Desarrollo del plan de trabajo de acuerdo con la naturaleza de su cargo
		Retroalimentación en la ejecución y

		coordinación de Actividades
COMPETENCIAS A NIVEL OPERATIVO		
COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS OBSERVABLES
RESULTADOS A TIEMPO	Realizar las tareas asignadas, dentro de un tiempo establecido	Administra de manera efectiva el tiempo cumpliendo las tareas asignadas
		Planifica y organizar adecuadamente el desarrollo de la labor
		Utiliza adecuadamente los implementos y herramientas de trabajo
EFFECTIVIDAD	Elaborar las tareas que contribuyan con el desarrollo de las metas.	Aprovecha los recursos que nos provee la empresa dándoles un buen uso
		Presenta sugerencias y nuevas formas de realizar su trabajo de manera eficaz
		Gestiona y orienta las mejores acciones relacionadas con sus funciones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Formato Evaluación Desempeño

FORMATO EVALUACION DESEMPEÑO			
I. DATOS DEL EVALUADO			
NOMBRE:			
CEDULA:			
CARGO QUE DESEMPEÑA:			
Nivel del Cargo: DIRECTIVO			
TIPO DE VINCULACION: Indefinido: ___ Término Fijo: ___ Obra o Labor: ___			
FECHA DE VINCULACION DIRECTA :			
II. DATOS DEL EVALUADOR			
NOMBRE			
CARGO:			
III. TIPO DE EVALUACION			
Periodo de prueba	Periódica:	Retiro de la institución:	Otra (especificar)___
Periodo de la Evaluación: Fecha Inicio		Fecha Fin:	
Ciudad y Fecha de Evaluación:			
IV. RANGOS PARA LA EVALUACION			
Lea atentamente cada uno de los ítems y describa el comportamiento del empleado teniendo como guía el Manual de Competencias y Responsabilidades del Cargo y los resultados demostrados durante el periodo evaluado con base en el Plan de los objetivos o metas establecido para la dirección, área.			
Tenga en cuenta los siguientes rangos como guía de evaluación			
1. Por debajo de las expectativas	2.Cumple con expectativas parcialmente	3.Cumple plenamente con expectativas	4.Excede Expectativas
No cumple con las expectativas. Acción inmediata y correctiva es necesaria para garantizar permanencia en el cargo	Cumple con expectativas parcialmente. Tiene potencial requiriendo demostrar habilidad y compromiso sostenido para cumplir con los estándares y evitar un proceso de seguimiento disciplinario	Cumple plenamente con expectativas. Es consistente en el cumplimiento de sus funciones y demuestra habilidades para cumplir con retos asignados por medio de esfuerzos bien enfocados	Los resultados exceden las metas planteadas con éxito demostrado en la organización o el área de trabajo.

Por favor al frente de cada aspecto describa el resumen del desempeño describiendo acciones concretas relacionadas con los comportamientos esperados en cada competencia

V. COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO		AUTOEVALUACION	EVALUACION POR SUPERIOR INMEDIATO
A	Reconoce su papel y responsabilidad como miembro del equipo de trabajo y contribuye al cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo o área.	descripción comportamental	descripción comportamental
B	Respeto las diferencias llegando a un acuerdo de ser necesario y reconocer sus limitantes	descripción comportamental	descripción comportamental
C	Transfiere y difunde la información relacionada con los procesos de manera clara y oportuna	descripción comportamental	descripción comportamental
CAPACIDAD INTEGRAL DEL SERVICIO		AUTOEVALUACION	EVALUACION POR SUPERIOR INMEDIATO
A	Atiende las necesidades del cliente interno y externo de manera competente, generando respuestas optimas y oportunas	descripción comportamental	descripción comportamental
B	Identifica los recursos humanos, administrativos, físicos y técnicos con los que cuenta la institución para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, haciendo buen uso de ellos	descripción comportamental	descripción comportamental
C	Escucha activamente y brinda servicios al cliente interno y externo de manera respetuosa y amable	descripción comportamental	descripción comportamental
Comentarios del Evaluador		Comentarios del Empleado	

TRABAJO EN EQUIPO		AUTOEVALUACION	EVALUACION POR SUPERIOR INMEDIATO
A	Reconoce su papel y responsabilidad como miembro del equipo de trabajo y contribuye al cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo o área.	descripción comportamental	descripción comportamental
B	Respeto las diferencias llegando a un acuerdo de ser necesario y reconocer sus limitantes	descripción comportamental	descripción comportamental
C	Transfiere y difunde la información relacionada con los procesos de manera clara y oportuna	descripción comportamental	descripción comportamental

CAPACIDAD INTEGRAL DEL SERVICIO		AUTOEVALUACION	EVALUACION POR SUPERIOR INMEDIATO
A	Atiende las necesidades del cliente interno y externo de manera competente, generando respuestas optimas y oportunas	descripción comportamental	descripción comportamental
B	Identifica los recursos humanos, administrativos, físicos y técnicos con los que cuenta la institución para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, haciendo buen uso de ellos	descripción comportamental	descripción comportamental
C	Escucha activamente y brinda servicios al cliente interno y externo de manera respetuosa y amable	descripción comportamental	descripción comportamental
Comentarios del Evaluador		Comentarios del Empleado	

GERENCIA ESTRATEGICA Y PLANEACION		AUTOEVALUACION	EVALUACION POR SUPERIOR INMEDIATO
A	Desarrolla Planes de Acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	descripción comportamental	Descripción comportamental
B	Implementa Planes de Mejoramiento, basado en la medición de indicadores propuestos.	descripción comportamental	descripción comportamental
C	Presenta de manera oportuna informes (formales e informales) que reflejan el resultado de su gestión.	descripción comportamental	descripción comportamental
D	Demuestra habilidad de establecer objetivos estratégicos referentes a sus equipos de trabajo y áreas técnicas teniendo en cuenta el contexto interno y externo de la empresa.	descripción comportamental	Descripción comportamental
Comentarios del evaluador:		Comentarios del empleado:	
DESARROLLO INTEGRAL DEL CONOCIMIENTO		AUTOEVALUACION	EVALUACION POR SUPERIOR INMEDIATO
A	Planea y desarrolla programas y actividades de formación, capacitación y reflexión para el desarrollo de habilidades y competencias del talento humano (empleados)	descripción comportamental	Descripción comportamental
B	Desarrollar sistemas de generación de conocimiento para la mejora continua de los resultados de la Institución (ej.: herramientas de monitoreo y evaluación, de formación, etc.)	descripción comportamental	Descripción comportamental
C	Lidera procesos de reflexión y acción para garantizar la mejora continua.	descripción comportamental	Descripción comportamental
Comentarios del Evaluador		Comentarios del Empleado	
ADAPTACION AL CAMBIO		AUTOEVALUACION	EVALUACION POR SUPERIOR INMEDIATO
A	Identifica y adopta las acciones necesarias para contribuir a la sostenibilidad y al mejoramiento de la empresa y sus objetivos.	descripción comportamental	descripción comportamental
B	Busca nuevas y eficientes formas de realizar su trabajo y demuestra habilidad para adaptarse a los cambios de manera positiva	descripción comportamental	descripción comportamental
C	Presenta innovaciones para el área acorde con las amenazas y oportunidades identificadas	descripción comportamental	descripción comportamental
Favor imprimir el consolidado general y el Plan de Acción, firmar evaluado y evaluador y enviar una a la Oficina de Gestión Humana para ser archivado en la Historia Laboral			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Consolidado General de la Evaluación de Desempeño y Plan de Acción

VI. CONSOLIDADO GENERAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE ACCION		
PROMEDIO GENERAL		
Describa los aspecto en los que se destaca el empleado y cuáles deben ser fortalecidas		
ASPECTOS DESTACADAS		
ASPECTOS PARA FORTALECER		
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA EVALUACION		
COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADO		
VII.PLAN DE ACCION INDIVIDUAL		
Describa máximo tres acciones de mejoramiento medibles en un tiempo máximo de un año		
Acción	Indicador	Fecha(s) de seguimiento
NOMBRE DEL EVALUADOR:		
FIRMA DEL EVALUADOR:		
FIRMA DEL DIRECTOR/JEFES DE AREA:		
CIUDAD Y FECHA:		

Manual de Funciones (12 Cargos)Tabla 16 *Manual de Funciones*

MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR EJECUTIVO
PROCESO AL QUE PERTENECE	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
PERSONAL A CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Director Técnico • Veterinario • Contador titulado
JEFE INMEDIATO	PRESIDENTE-VICEPRESIDENTE
OBJETIVO DEL CARGO	El Director Ejecutivo es el representante de la Junta Directiva, es la máxima autoridad administrativa de la Asociación Ayrshire de Colombia.

HORARIO	Lunes a Viernes de 8 am a 5 pm.
----------------	---------------------------------

Organigrama



COMPETENCIAS EXIGIDAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	SIGNIFICADO	NIVEL REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	Actuar de manera integral, analizando el resultado previsto en conjunto con otras personas.	CUMPLE
CAPACIDAD INTEGRAL DEL SERVICIO	Mejorar e implementar los recursos humanos, administrativos, físicos y técnicos de una manera integral para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos	CUMPLE
NIVELES DEL CARGO		
COMPETENCIA	SIGNIFICADO	NIVEL REQUERIDO
DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO	Desarrollar el conocimiento, las habilidades y destrezas del talento humano que empodere a la Asociación.	EFICIENTE
GERENCIA ESTRATÉGICA	Gerencia con una visión integral y sostenible; planificar, implementar, verificar y tomar las decisiones adecuadas de manera oportuna, para cumplir los objetivos de la Asociación.	EFICIENTE
ADAPTACION	Adaptar al contexto interno y externo los procesos para generar y mantener posicionamiento y desarrollo de la empresa. Contexto de producción ecológica.	EFICIENTE
PERFIL/REQUISITOS		
EDUCACIÓN	Profesional en Administración o Ingeniería Industrial Especialización en Finanzas.	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 5 años de experiencia laboral y mínimo 3 años en cargos de gerencia o dirección. 	
OTROS REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Relaciones interpersonales con grupos significativos y diversos • Manejo de relaciones socio-laborales basadas en diversidad 	
OTROS CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y finanzas • Conocimientos en informática y Comunicación • Conocimientos en motivación y dirección de equipos • Conocimiento en Gestión integral de riesgo empresarial • Indicadores de gestión. 	
IDIOMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés mínimo 80% (Alto nivel de inglés) Hablado y escrito. 	

RELACIONES DEL CARGO				
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva. • Contador, Director Técnico, Veterinario. 		<ul style="list-style-type: none"> • Con proveedores eventualmente. • Con otras Asociaciones o Criaderos de ganado. 		
ANÁLISIS DE RIESGOS OCUPACIONALES				
Describe los riesgos a los que está expuesto y clasifique Riesgo Alto, Medio, Bajo				
RIESGO	Descripción Del Riesgo	Alto	Medio	Bajo
Biológico	N/A			
Físico	N/A			
Psicosocial	Estrés asociado con exigencias del cargo		X	
Químico	N/A			
Biomecánico	N/A			
Condiciones de Seguridad	N/A			
Fenómenos Naturales	N/A			
CLASE DE RIESGO	VALOR		RIESGO	
1	0.522%			
2	1.044%		X	
3	2.436%			
4	4.350%			

5	6.960%	
---	--------	--

	Elaboro	Reviso SG SST	Reviso	Aprobó
Nombre	JOHANA FAJARDO MURILLO			
Cargo	Profesional Bienestar Institucional	Profesional en Seguridad y Salud en el trabajo	Gestión Humana	Director Ejecutivo
Firma				
Fecha	21/07/2019	21/07/2019	21/07/2019	21/07/2019

Fuente: Elaboración propia

1. Objeto

Encontrar, atraer y seleccionar los mejores candidatos para cada cargo, siguiendo las políticas y lineamientos de la empresa, con el fin de atraer un talento humano competente, que aporte para el desarrollo y mejoramiento duradero de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.

2. Alcance

El presente proceso será de cumplimiento para el personal que se vincula mediante contrato directo con la Asociación de Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia y se aplicará a todos los cargos existentes.

3. Políticas, normas, lineamientos

- Se debe verificar en la hoja de vida que los candidatos cumplan los requisitos señalados para el cargo en la convocatoria publicada con base en el Manual de Competencias y Responsabilidades respectivo.

- Todos los candidatos presentarán prueba de conocimientos, pruebas psicotécnicas, entrevista técnica. En todos los casos la entrevista técnica la realizara el director del área o el superior inmediato del cargo.
- Se deberá tener en cuenta el Manual de Competencias y Funciones para el proceso de selección.
- Todo nuevo cargo o ampliación de planta deberá ser autorizado por Junta Directiva con base en la planta de cargos aprobada, se deberán señalarse la disponibilidad presupuestal avalada por el departamento contable.

4. Glosario

- **Cargo:** Es la denominación que define un mínimo de requisitos, competencias y responsabilidades.
- **Hoja de vida:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.
- **Manual de Competencias y Responsabilidades de un cargo:** descripción de las características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia,
- **Preselección:** Selección inicial verificando el cumplimiento general de requisitos.
- **Selección:** elección de una persona candidata entre varias para un cargo.
- **Vacante:** Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.
- **Pruebas psicotécnicas:** conjunto de pruebas que evalúan aspectos relacionados con inteligencia, personalidad, valores, competencias organizacionales y competencias por nivel del cargo.
- **Prueba de conocimientos:** evalúa los conocimientos y habilidades técnicas y profesionales necesarias para ocupar un cargo específico. Esta prueba puede ser teórica, práctica o teórico práctica.
- **Entrevista técnica:** a partir de eventos críticos y análisis comportamental el Director del área o superior inmediato realiza inventario de las competencias definidas para el nivel del cargo en los candidatos.

5. Responsables

- **Gestión Humana:** Validar las solicitudes recibidas para la selección del personal en la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia y realizar el proceso de selección del personal.
- **Direcciones o Áreas:** Solicitar un nuevo cargo y/o personal acorde que esté acorde con el manual de competencias y Responsabilidades de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia. Asignar responsable para adelantar las entrevistas técnicas y apoyar el diseño de las pruebas de conocimientos.
- **Dirección Ejecutiva:** autorizar con base en políticas señaladas por la Junta Directiva nuevos cargos o ampliación de la planta de personal.

6 Descripción del procedimiento

Tabla 17

Selección de Personal

SELECCIÓN DE PERSONAL		
DESCRIPCION	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1. El director del área solicitante deberá enviar formato Solicitud de personal, el cual debe ser enviado al departamento Gestión Humana.	Direcciones o Áreas	Formato Solicitud de Personal
2. El departamento de Gestión Humana realiza la recepción de las necesidades de personal por parte de las áreas por medio del formato solicitud del personal.	Gestión Humana	Formato Solicitud del personal
3. Verificar Manual de Competencias y Responsabilidades para el cargo.	Gestión Humana	Formato Solicitud de Personal
4. En caso de no contar con el cargo en el Manual de Competencias y Responsabilidades solicitar a la dirección respectiva la elaboración del mismo.	Gestión Humana Direcciones o áreas	Manual de Competencias y Responsabilidades
5. Para ingresar un cargo nuevo a la planta de personal o ampliación de la misma debe ser autorizado por la Junta Directiva con base en la Planta aprobada	Junta Directiva Director Ejecutivo Contabilidad	Presupuesto Manual de Competencias, Acta de Aprobación

6. El área de Gestión Humana revisa que la asignación de sueldo y otras condiciones se ajustan a la escala salarial para efectuar la Convocatoria	Gestión Humana	Manual de competencias y responsabilidades.
7. Definir canal para realizar la convocatoria y diseñar la misma Interna o Externa. Establecer los parámetros por los cuales se realizará la convocatoria, el medio que se usará para dar a conocer la vacante.	Gestión Humana	Formato Convocatoria Correo empresarial y/o página web
8. Recibir los documentos establecidos en la convocatoria, cumpliendo el día y la hora establecidos en la convocatoria.	Gestión humana	Archivo Digital por Cargos
9. Una vez recibidas las hojas de vida, el área de Gestión Humana las revisa y procede a contactar a las personas que cumplen con el perfil para informarles sobre el proceso de selección y términos de la contratación.	Gestión humana	Hojas de vida
10. Se citan a prueba de Conocimientos a todas las personas preseleccionadas y quienes obtienen el mínimo aprobatorio continúan en el proceso de selección.	Gestión humana.	Prueba técnica de conocimientos
11. Los candidatos que obtienen el mínimo puntaje aprobatorio si citan a pruebas psicotécnicas	Gestión humana	Prueba Psicotécnica
12. Selección Candidatos finalistas: con base en pruebas efectuadas se definen máximo tres candidatos finales que son enviados a entrevista técnica	Gestión Humana	Prueba técnica de conocimientos, Prueba Psicotécnica
13. Entrevista Técnica profesional El Director o Jefe inmediato o quien él delegue realiza entrevista técnica profesional definiendo los dos finalistas.	Direcciones y/o Áreas	Entrevista Técnica-Profesional
14. Verificación de Referencias Se contacta a las empresas registradas en la hoja de vida verificando mínimo dos referencias laborales.	Gestión Humana	Hoja de vida
15. Análisis de resultados de pruebas de conocimientos, psicotécnicas, entrevistas y referencias. Analizar y definir con base en los resultados la persona seleccionada para el cargo.	Direcciones y/o Áreas Gestión Humana.	Informes y registros del proceso de selección
16. Se envía al candidato preseleccionado a examen médico con el especialista en Salud Ocupacional	Gestión Humana Médico especialista en SO Proveedor	Certificado Médico de Examen Ocupacional
17. Una vez seleccionada la persona para el cargo se envía nota agradeciendo a las personas su participación	Gestión Humana	Correo electrónico
18. Se autoriza la contratación de la persona, notificando mediante carta el inicio del proceso de contratación a la persona seleccionada.	Gestión Humana	Procedimiento de contratación laboral

Fuente: Elaboración propia.

III. Procedimiento de Contratación

1. Objeto

Realizar un proceso de contratación de personal directo de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia, de manera oportuna y eficaz cumpliendo normas y legislación aplicable.

2. Alcance

Este procedimiento es aplicable para todo el personal que se contrate directamente por parte de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.

Políticas, normas, lineamientos

- Se deberá cumplir con el marco legal y normativo aplicable en las actividades de contratación del personal.
- La persona no solo podrá iniciar funciones cuando hayan sido realizadas las afiliaciones al Sistema de Salud y ARL (esta con mínimo 24 horas previas a fecha del inicio del contrato)

3. Glosario

- **Contrato de Trabajo.** Es un acuerdo en virtud del cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona (natural o jurídica), bajo la continuada subordinación, cumpliendo órdenes y recibiendo por su labor una remuneración.
- **Empleado – Trabajador:** Es quien presta el servicio.
- **Empleador – Patrono:** es quien ordena el servicio y lo remunera. Puede ser una persona natural o una persona jurídica.
- **Contrato a término indefinido:** es el contrato cuando las partes no determinan duración o fecha de terminación. Puede celebrarse verbalmente o por escrito.

- **Contrato a término fijo:** debe celebrarse por escrito y su duración no puede ser superior a tres años. Hay dos modalidades (a) contrato a término fijo inferior a un año y (b) el contrato a término fijo de duración entre uno y tres años.
- **Contrato por obra o labor:** el contrato dura tanto como dure la obra o labor encomendada.
- **Contrato de Aprendizaje:** es una forma especial de vinculación dentro del derecho laboral por un plazo no mayor a dos (2) años en el que una persona natural recibe formación teórica en una entidad de formación autorizada con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que adquiera formación metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación.
- **Contrato ocasional, accidental o transitorio:** son aquellos de corta duración, inferiores a un mes, siempre que se trate de labores ajenas a las actividades normales del empleador. Este tipo de trabajadores tienen derecho únicamente a prima de servicios y auxilio de cesantías.

4. Responsables:

- **Gestión Humana:** Validar el candidato seleccionado al cargo y realizar todo el proceso de contratación laboral.
- **Candidato seleccionado al cargo:** Entregar la información y documentos requeridos para la contratación laboral.

Descripción del procedimiento

Tabla 18

Descripción del procedimiento

DESCRIPCION	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1. Orden de contratación. El cual ya debe venir con todas las firmas para tal fin.	Gestión Humana	Formato Solicitud de Personal
2. Informar decisión al candidato elegido	Gestión Humana	Por correo Electrónico

3. Remitir Listado de Documentos Requeridos	Gestión Humana	Correo Electrónico
4. Recepción de Documentos y verificación de los mismos	Gestión Humana	Lista de Chequeo de documentos
5. Elaboración del Contrato Laboral y revisión	Gestión Humana Dirección Ejecutiva	Contrato
6. Realizar afiliaciones a la Seguridad social ARL (24 horas antes de iniciar labores) /EPS/FP/Caja de Compensación Familiar.	Candidato elegido, Gestión Humana	Formatos establecidos por cada Entidad.
7. Gestionar la apertura de Cuenta Bancaria para pago de Nómina	Candidato	Certificación Bancaria
8. Realizar Inducción de la empresa y en el puesto de trabajo.	Dirección o área donde trabaja la persona	Formato de Inducción
9. Apertura de la Historia Laboral	Gestión Humana	Historial Laboral

Fuente: Elaboración propia

IV. Procedimiento de Capacitación

1. Objeto

- Preparar y desarrollar al personal calificado en un buen nivel de eficiencia acorde a su cargo y a los objetivos de la empresa y brindar oportunidades de desarrollo al personal.

2. Alcance

- Para todo el personal de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia.

3. Políticas, normas, lineamientos

- Actualizar y mejorar los conocimientos exigidos en las áreas.
- Para aportar y contribuir un buen nivel de eficiencia individual y colectivo.
- Colaborar en la preparación de personal profesional o calificado, de acuerdo a los planes, objetivos de la Asociación.

4. Responsables

Gestión Humana:

Presentar el cronograma de capacitación acorde a las necesidades identificadas en las evaluaciones de desempeño.

Direcciones o Áreas:

Realizar seguimiento a su personal sobre las capacitaciones y presentar un informe.

Empleado: Asistir y poner en práctica los conocimientos impartidos.

Descripción del procedimiento

Tabla 24

Capacitación

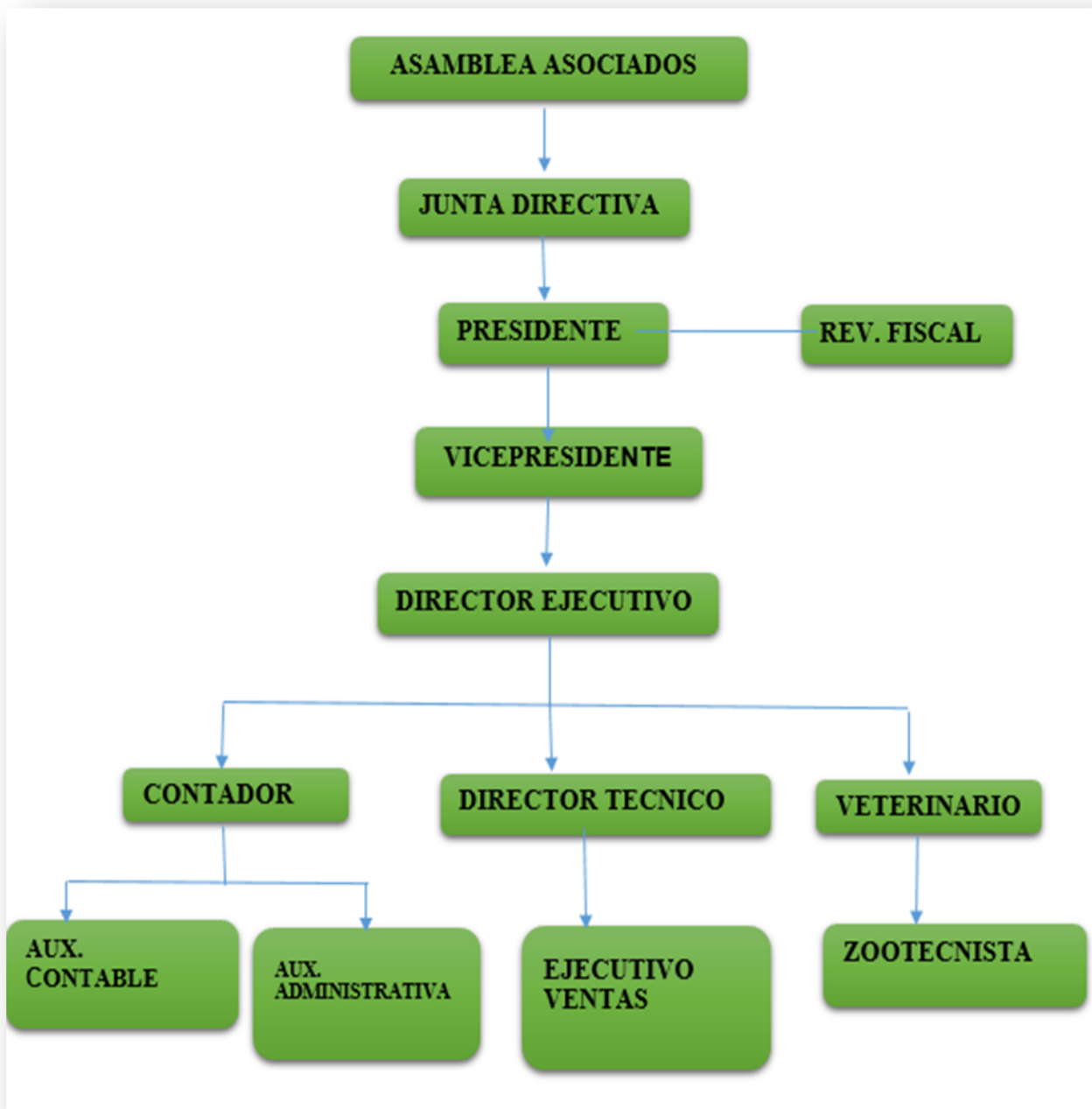
CAPACITACIÓN			
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1. Realización Capacitación	1.Cronograma de Capacitación	Gestión Humana	Archivo
	2. Socialización o notificación de Capacitación	Gestión Humana	Correo Electrónico
	3.Implementación de la capacitación y evaluación de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Humana 	Formato de evaluación.
	4. Seguimiento a los programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Ejecutiva Gestión Humana 	Informe

Fuente: Elaboración propia

Organigramas Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia

Figura 2

Organigramas Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia



Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGrawHill.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S., & Schuller, R. (2011). *La gestión de los recursos humanos*. Bogotá: McGrawHill.
- Erra, C. (2017). *Henri Fayol*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos7/hefa/hefa.shtml>
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con al eficacia organizacional. *Perspectivas*, No. 26, 129-152.
- recursos-humanos.es. (2019). *Teoría X – Teoría Y de McGregor*. Recuperado de <https://www.recursos-humanos.es/motivacion/Teoria-X-Teoria-Y-McGregor/>
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGrawHill.

Anexos

-Carta de solicitud ingreso Instalaciones

Bogotá, 03 de julio de 2019

Señores
ASOCIACIÓN DE CRIADORES AYRSHIRE DE COLOMBIA
Atn. Dr. Felipe Calderón Junquito
Presidente
La Ciudad

Respetado Dr. Calderón

Somos un grupo conformado por cinco estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, actualmente estamos cursando un diplomado en Alta Gerencia, como opción de grado, respetuosamente nos dirigimos a usted, para solicitarle su autorización y apoyo para el desarrollo de un proyecto empresarial en la Asociación Ayrshire de Colombia. Los detalles del trabajo a realizar consisten en el diagnóstico de los procesos y procedimientos de Gestión Humana, para la implementación de estrategias en el mejoramiento continuo dentro de la organización.

Esperamos que usted acepte nuestra solicitud, quedamos a la espera de una favorable respuesta para programar una cita para el ingreso a sus instalaciones.

Cordialmente:

Alfredo Beltrán B.

CC 19472951

Mayerly Fajardo Murillo

CC. 1.032.405.550

Ruby Edith Cotrino

CC 51934156

José Manuel Mejía Gómez

CC 19253689

Johana Fajardo Murillo

CC 52.396.53

Fotografías Agro Expo 2019



Figura 3 Juzgamiento de la Raza Ayrshire



Figura 4 *Desarrollo encuestas*

- Entrevistas

**Entrevista Director Ejecutivo de la Asociación de Criadores Ayrshire de Colombia
el Dr. Juan Martin Ramos Ospina.**

1. ¿La Asociación cuenta con proceso de gestión humana?

No, se hacen algunas cosas de gestión humana.

2. ¿La planificación estratégica del capital humano de la empresa esta efectivamente dirigido al logro de los objetivos generales de la empresa?

Se hace un presupuesto anual y se asignan unas funciones.

3. ¿Qué fuentes de reclutamiento de personal utiliza la empresa?
Se utiliza las recomendaciones de los socios o directivos

4. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?

Los socios y directivos recomiendan a las personas y luego se cita y se le realiza una entrevista informal.

5. ¿Cómo se estudia y se establece el cargo o puesto de trabajo solicitado?

No se hace estudio de los cargos ni puestos de trabajo

6. ¿Cuándo surge una nueva vacante en la empresa se estudia cuáles son las exigencias del cargo solicitado y el perfil que se ajusta al mismo?

Se revisa que funciones se necesita que realice y así se determina el perfil que se ajusta

7. ¿Cómo es el proceso de selección en la empresa?

Se escoge la persona que tiene mejor recomendación y dependiendo de quien la está recomendando.

8. ¿Que toma en cuenta la empresa al momento de seleccionar el personal?

Las recomendaciones, y se revisa la que tenga

9. ¿Se realizan entrevistas en el proceso de selección del personal de la empresa?


Se hace una entrevista informal se verifica donde vive, se hacen preguntas donde ha trabajado.

10. ¿Tiene la empresa programas de capacitación para su personal?

No

Figura 5 Entrevista a Director Ejecutivo

Anexo 4 Encuesta personal Asociación Ayrshire



1. En qué Área se desempeña

2. Antigüedad en la Asociación como empleado

3. Antigüedad en el cargo

Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su sentir, actuar o pensar, donde 4 es la calificación más alta y la 1 la más baja. Marque una sola respuesta

4. Conozco los Objetivos, Visión y Misión de la Asociación

5. Tengo buena comprensión de las políticas y procesos de la Asociación

Califique según la siguiente descripción
TA=Totalmente de Acuerdo A= Acuerdo
D= Desacuerdo TD= Totalmente desacuerdo

6. Los procedimientos y procesos de la Asociación facilitan el cumplimiento de mis funciones

7. He recibido capacitación necesaria para desarrollar mi labor

8. Considero que mis funciones están claramente definidas


9. La Asociación tiene un sistema claro de evaluar el desempeño de sus empleados

10. La Asociación se preocupa por el bienestar y calidad laboral

Asociación Ayrshire les agradece por su tiempo y sinceridad en tus respuestas.

Figura 6 Entrevista empleados

- Cámara de comercio

	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA	
	SEDE VIRTUAL	
	CÓDIGO VERIFICACIÓN: A1972737680938	
	17 DE JULIO DE 2019	HORA 13:28:10
AA19727376	PÁGINA: 2 DE 3	

ALVAREZ COTES SALLY MARIA	C.C.	000000049791854
MIEMBRO SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA		
CARDENAS RUEDA ALFONSO IGNACIO	C.C.	000000005565310
MIEMBRO SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA		
PESANTES BONILLA GLORIA PATRICIA	C.C.	000000052057978
MIEMBRO SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA		
ROJAS RODRIGUEZ ALEXANDER	C.C.	000000080023706
CERTIFICA:		
** NOMBRAMIENTOS **		
QUE POR ACTA NO. 170 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 2 DE JUNIO DE 2017, INSCRITA EL 18 DE DICIEMBRE DE 2017 BAJO EL NUMERO 00297804 DEL LIBRO I DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO, FUE (RON) NOMBRADO (S):		
NOMBRE	IDENTIFICACION	
PRESIDENTE		
CALDERON JUNQUITO FRANCISCO FELIPE	C.C.	000000017098684
VICEPRESIDENTE		
VELEZ VELEZ ALVARO FRANCISCO	C.C.	000000019105914
CERTIFICA:		
FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL : A. EJECUTAR Y CELEBRAR CONTRATOS Y ACTOS A NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN, PREVIA AUTORIZACIÓN CUANDO A ELLO HUBIERE LUGAR, DEL ORGANISMO DIRECTIVO CORRESPONDIENTE. PRESIDIRÁ LAS REUNIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL Y DE LA JUNTA DIRECTIVA Y SERÁ EL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN. EL PRESIDENTE PODRÁ CELEBRAR DIRECTAMENTE Y SIN PREVIA AUTORIZACIÓN, TODO ACTO O CONTRATO EN CUANTÍA IGUAL O INFERIOR A 200 SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES VIGENTES A LA FECHA DE CELEBRACIÓN DEL ACTO O CONTRATO. B. INFORMAR CADA AÑO A LA ASAMBLEA GENERAL, O ANTES SI LO JUZGA CONVENIENTE Y A LA JUNTA DIRECTIVA CADA QUE SE REÚNA, SOBRE LA MARCHA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN Y PROPONER LAS MEDIDAS QUE ESTIME NECESARIAS. C. NOMBRAR Y REMOVER LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN, ASÍ COMO FIJARLES SU REMUNERACIÓN, SIN PERJUICIO DE LA COMPETENCIA DE OTRO ÓRGANO DE LA ASOCIACIÓN E INFORMAR DE ELLO OPORTUNAMENTE A LA JUNTA DIRECTIVA. D. CONSTITUIR MANDATARIOS PARA QUE REPRESENTEN LEGALMENTE A LA ASOCIACIÓN. E. FIRMAR LOS CERTIFICADOS Y DEMÁS DOCUMENTOS QUE DEBE EXPEDIR LA ASOCIACIÓN. F. LAS DEMÁS QUE LE SEÑALEN LOS ESTATUTOS, LA JUNTA DIRECTIVA O LA LEY.		
CERTIFICA:		
** REVISORIA FISCAL **		
QUE POR ACTA NO. 93 DE ASAMBLEA GENERAL DEL 8 DE ABRIL DE 2016, INSCRITA EL 23 DE AGOSTO DE 2016 BAJO EL NUMERO 00265908 DEL LIBRO I DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO, FUE (RON) NOMBRADO (S):		
NOMBRE	IDENTIFICACION	
REVISOR FISCAL PRINCIPAL		
OSORIO PARRA JORGE ANDRES	C.C.	000000080748587
REVISOR FISCAL SUPLENTE		

- RUT Asociación Ayrshire





		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001	
2. Concepto: 0 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14464405584			
							
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 9 0 9 0 0 7 5 1 - 4		6. DV: 4		12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico: 3 2	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: 1		26. Número de identificación: 		27. Fecha expedición: 	
Lugar de expedición:		28. País: 		29. Departamento: 		30. Ciudad/Municipio: 	
31. Primer apellido: 		32. Segundo apellido: 		33. Primer nombre: 		34. Otros nombres: 	
35. Razón social: ASOCIACION DE CRIADORES AYRSHIRE DE COLOMBIA							
36. Nombre comercial: ASOCIACION DE CRIADORES AYRSHIRE DE COLOMBIA							
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		41. Dirección principal: CL 87 20 42 OF 203	
42. Correo electrónico: AYRSHIRECOLOMBIA@GMAIL.CO		43. Código postal: 		44. Teléfono 1: 		45. Teléfono 2: 	
CLASIFICACION							
Actividad económica				Ocupación			
46. Código: 9 4 9 9		47. Fecha inicio actividad: 1 9 9 1 1 1 1 1		48. Código: 0 1 6 2		49. Fecha inicio actividad: 1 9 9 1 1 1 1 1	
50. Código: 		51. Código: 		52. Número establecimientos: 		53. Código: 	
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
06- Ingresos y patrimonio. 14- Informante de exogenea 07- Retención en la fuente a título de rent. 42- Obligado a llevar contabilidad 08- Retención timbre nacional 09- Retención en la fuente en el impuesto 11- Ventas régimen común 16- Obligación facturar por ingresos bienes 10- Obligado aduanero							
Obligados aduaneros				Exportadores			
54. Código: 				55. Forma: <input type="checkbox"/> 56. Tipo: <input type="checkbox"/>		Servicio: 1 2 3 57. Modo: 58. CPC:	
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación							
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 8		61. Fecha: 2 0 1 8 0 4 2 3			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013. Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 994. Nombre: PUERTO GONZALEZ OLGA ADRIANA 995. Cargo: Gestor I			

Figura 8 RUT