

DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN  
DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA QUIMERA IS

CRISTIAN FABIÁN MONTAYÉS CARRASQUILLA  
LUIS FELIPE OSPINA QUINTERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CALI  
2013

DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN  
DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA QUIMERA IS

CRISTIAN FABIÁN MONTAYÉS CARRASQUILLA

LUIS FELIPE OSPINA QUINTERO

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA EMPRESARIAL  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

JUAN DAVID PELÁEZ LEÓN

DOCENTE FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2013

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, Agosto de 2013

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la fortaleza y entendimiento para culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre por su apoyo incondicionalidad, amor y palabras de ánimo constantes.

A mi abuela por su amor, su experiencia, sus oraciones y su apoyo incondicional.

A mi tío por haber sido el ejemplo a seguir.

A mi compañero de trabajo de grado Luis Felipe Ospina, por ser un gran amigo, alguien digno de confianza y ejemplo de responsabilidad.

A mis amigos que de una u otra forma siempre fueron apoyo incondicional a lo largo de toda la carrera.

**Cristian Fabián Montayés C.**

A mi madre por todo su apoyo, esfuerzo y amor incondicional, que me ha formado como persona de bien.

A mi padre por todo su amor y enseñanzas brindadas, por mostrarme el camino a seguir y guiarme en cada etapa de mi vida.

A mi hermano por su apoyo incondicional y por ser mi modelo a seguir.

A mi compañero de trabajo de grado, y gran amigo Cristian Fabián Montayés por su confianza y amistad, por su responsabilidad y por todas las enseñanzas y experiencias vividas en estos años.

A mis amigos, los cuales me acompañaron y apoyaron en esta nueva etapa de la vida y contribuyeron a ser mejor persona.

**Luis Felipe Ospina Q.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro director de trabajo de grado, Juan David Peláez León por haber aceptado el reto de acompañarnos en esta etapa y ser guía constante con su dedicación, conocimiento y experiencia.

A la facultad de Ciencias de la administración por haber abierto un espacio para nuestra formación profesional y a los docentes pertenecientes a ella, que a lo largo de la carrera transmitieron sus conocimientos, contribuyendo a nuestra formación profesional, buscando ante todo calidad e integridad.

A la Universidad del Valle por habernos brindado la oportunidad de ingresar y formarnos como profesional en el campo de la administración de empresas.

A Quimera IS, por haber permitido realizar este ejercicio de asesoría empresarial, brindándonos toda la información pertinente para la realización de este trabajo y abrir un espacio para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera.

A todos los que indirectamente contribuyeron a la culminación de esta etapa de nuestra vida y realización de este trabajo.

## CONTENIDO

|                                                                            | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| 0. INTRODUCCIÓN .....                                                      | 12   |
| 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                                          | 15   |
| 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....                                           | 15   |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                                        | 19   |
| 1.2.1 Objetivo general.....                                                | 19   |
| 1.2.2 Objetivos específicos. ....                                          | 19   |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN .....                                                    | 20   |
| 1.4 METODOLOGÍA .....                                                      | 25   |
| 1.4.1 Tipo de Estudio .....                                                | 25   |
| 1.4.2 Aplicación Metodológica .....                                        | 27   |
| 2. MARCO REFERENCIAL .....                                                 | 31   |
| 2.1 MARCO TEÓRICO .....                                                    | 31   |
| 2.1.1 Gestión del Talento Humano .....                                     | 31   |
| 2.1.2 Procesos de Gestión Humana .....                                     | 35   |
| 2.1.3 Macroprocesos de Gestión Humana.....                                 | 36   |
| 2.1.3.1 Organización y Planificación del área de Gestión Humana .....      | 39   |
| 2.1.3.1.1 Planeación Estratégica del Recurso Humano .....                  | 39   |
| 2.1.3.1.2 Políticas del Área .....                                         | 39   |
| 2.1.3.1.3 Marco Legal.....                                                 | 42   |
| 2.1.3.1.4 Análisis y Diseño de Cargos.....                                 | 43   |
| 2.1.3.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización ..... | 49   |
| 2.1.3.2.1 Requisición y reclutamiento.....                                 | 50   |
| 2.1.3.2.2 Selección de personal .....                                      | 56   |

|                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.2.3 Contratación .....                                                                                                                                                      | 63 |
| 2.1.3.2.4 Socialización e Inducción .....                                                                                                                                         | 65 |
| 2.1.4 Gestión del Talento Humano en Colombia .....                                                                                                                                | 73 |
| 2.2 MARCO EMPRESARIAL .....                                                                                                                                                       | 77 |
| 2.2.1 Información General .....                                                                                                                                                   | 77 |
| 2.2.2 Reseña Histórica.....                                                                                                                                                       | 78 |
| 2.2.3 Organigrama .....                                                                                                                                                           | 78 |
| 2.2.4 ¿Quiénes Son? .....                                                                                                                                                         | 79 |
| 2.2.5 Misión .....                                                                                                                                                                | 80 |
| 2.2.6 Visión .....                                                                                                                                                                | 80 |
| 2.2.7 ¿Qué Ofrecen? .....                                                                                                                                                         | 80 |
| 2.2.8 Clientes.....                                                                                                                                                               | 81 |
| 2.2.9 Metodología de la empresa .....                                                                                                                                             | 82 |
| 2.2.10 Declaración de Principios .....                                                                                                                                            | 83 |
| 2.2.11 Política de Calidad .....                                                                                                                                                  | 85 |
| 2.2.12 Servicios Complementarios .....                                                                                                                                            | 85 |
| 3. RESULTADOS .....                                                                                                                                                               | 86 |
| 3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL<br>DISEÑO DE CARGOS Y LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y<br>ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA “QUIMERA I.S” ..... | 86 |
| 3.1.1 Macroproceso de Organización y Planificación del Área de Gestión<br>Humana .....                                                                                            | 86 |
| 3.1.2 Macroproceso de Incorporación y Adaptación de las Personas a la<br>Organización.....                                                                                        | 88 |
| 3.2. DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y<br>ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA “QUIMERA I.S” .....                                                               | 91 |
| 3.2.1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.....                                                                                                                | 91 |
| 3.2.1.1 Planeación estratégica del Talento Humano .....                                                                                                                           | 92 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.1.2 Políticas .....                                                  | 92  |
| 3.2.1.3 Marco Legal .....                                                | 99  |
| 3.2.1.4 Análisis y Diseño de Cargos .....                                | 102 |
| 3.2.2 Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización ..... | 136 |
| 3.2.2.1 Requisición y Reclutamiento .....                                | 136 |
| 3.2.2.2 Selección de Personal .....                                      | 145 |
| 3.2.2.3 Contratación .....                                               | 166 |
| 3.2.2.4 Socialización e Inducción .....                                  | 178 |
| 4. CONCLUSIONES .....                                                    | 190 |
| 5. RECOMENDACIONES .....                                                 | 193 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                       | 195 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                             | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Cronograma de Actividades .....                                                    | 30   |
| Tabla 2. Definiciones de Gestión Humana .....                                               | 32   |
| Tabla 3. Importancia de la Gestión Humana al interior de la organización .....              | 33   |
| Tabla 4. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores .              | 35   |
| Tabla 5. Definiciones de Políticas de Área.....                                             | 40   |
| Tabla 6. Características de Políticas de Área.....                                          | 41   |
| Tabla 7. Tipos de Políticas de Área.....                                                    | 42   |
| Tabla 8. Definiciones de Análisis y Diseño de cargos. ....                                  | 43   |
| Tabla 9. Características de un Análisis y Diseño de cargos.....                             | 44   |
| Tabla 10. Condiciones e información necesaria en un Análisis y Diseño de cargos.<br>.....   | 45   |
| Tabla 11. Métodos de Análisis y Diseño de Cargos .....                                      | 48   |
| Tabla 12. Definición del proceso de Requisición y Reclutamiento .....                       | 50   |
| Tabla 13. Características del proceso de Requisición y Reclutamiento .....                  | 51   |
| Tabla 14. Implicaciones del proceso de Requisición y Reclutamiento .....                    | 52   |
| Tabla 15. Definiciones del proceso de Selección de personal .....                           | 56   |
| Tabla 16. Etapas del proceso de Selección de personal.....                                  | 57   |
| Tabla 17. Características del proceso de Selección de personal.....                         | 57   |
| Tabla 18. Artículos Código Sustantivo de Trabajo Colombiano .....                           | 64   |
| Tabla 19. Definiciones del proceso de Socialización e Inducción .....                       | 65   |
| Tabla 20. Características e Implicaciones del proceso de Socialización e Inducción<br>..... | 66   |
| Tabla 21. Objetivos del proceso de Socialización e Inducción.....                           | 67   |
| Tabla 22. Métodos de Socialización e Inducción Organizacional.....                          | 69   |
| Tabla 23. Principales sujetos y recursos en la socialización e inducción .....              | 71   |
| Tabla 24. Objetivos programa de orientación.....                                            | 72   |

## LISTA DE FORMATOS

|                                                                                             | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Formato 1. QIS-001 - Formato para Análisis de Cargos .....                                  | 105  |
| Formato 2. QIS-002 - Formato de Manual de Funciones .....                                   | 108  |
| Formato 3. QIS003 – Formato Para Requisición de Personal .....                              | 138  |
| Formato 4. QIS004 – Formato Para Reclutamiento Interno .....                                | 142  |
| Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo .....                                | 143  |
| Formato 6. QIS006 – Formato Lista de Chequeo de Currículos .....                            | 148  |
| Formato 7. QIS007 – Formato Guía del Primer contacto .....                                  | 150  |
| Formato 8. QIS008 – Formato Para Verificación de Referencias Laborales.....                 | 153  |
| Formato 9. QIS009 – Formato Para Verificación de Referencias Personales.....                | 155  |
| Formato 10. QIS010 – Formato Para Entrevista en Profundidad .....                           | 159  |
| Formato 11. QIS011 – Formato Para Exámenes Físicos .....                                    | 164  |
| Formato 12. QIS012 – Formato De Informe de Selección .....                                  | 165  |
| Formato 13. QIS013 – Formato Para Solicitud de Documentos.....                              | 170  |
| Formato 14. QIS014 – Formato Lista de Chequeo.....                                          | 171  |
| Formato 15. QIS015 – Formato Contrato Individual de Trabajo a Termin Fijo ..                | 172  |
| Formato 16. QIS016 – Formato Contrato Individual de Trabajo Prestación de<br>Servicios..... | 175  |
| Formato 17. QIS017 – Formato EPS y Seguridad Social Empleado.....                           | 177  |
| Formato 18. QIS018 – Formato Inducción Empleado .....                                       | 180  |
| Formato 19. QIS019 – Formato Solicitud Inducción.....                                       | 182  |
| Formato 20. QIS020 – Formato Inducción General.....                                         | 183  |
| Formato 21. QIS021 – Formato Inducción Al Cargo o Puesto de Trabajo .....                   | 184  |
| Formato 22. QIS022 – Formato Cierre Inducción.....                                          | 187  |
| Formato 23. QIS023 – Formato Verificación y Cumplimiento.....                               | 188  |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                   | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano.....     | 37   |
| Figura 2. Pasos para realizar un Análisis y Diseño de Cargos..... | 47   |
| Figura 3. Organigrama Actual .....                                | 79   |
| Figura 4. Clientes Actuales de Quimera IS .....                   | 82   |
| Figura 5. Visión Organigrama.....                                 | 103  |

## 0. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones para ser realmente competitivas requieren día a día mejorar y optimizar sus procesos de Gestión Humana, un directivo que no sea consciente de ello puede conducirla hacia un posible fracaso. El apropiado manejo de los recursos, la acertada gestión del personal y la inversión en el desarrollo y bienestar del mismo, contribuyen en gran medida el éxito de la empresa y la adecuada percepción por parte de sus clientes tanto internos como externos. En el contexto empresarial la Gestión Humana ha ganado mucha fuerza, llegando a constituir un factor de éxito determinante para la misma, definiendo los criterios concisos que permiten administrar el recurso humano, el cual hoy por hoy es considerado uno de los recursos más importantes para cualquier organización.

Para algunos teóricos de la gestión humana como García, Murillo y González<sup>1</sup>, la gestión humana se encuentra dividida en varios macroprocesos los cuales se agrupan de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Sin embargo en lo que todos estos autores coinciden es en la importancia de la gestión humana al interior de cualquier tipo de organización sin importar el tamaño de la misma, pues de la correcta definición de sus procesos y aplicación de sus políticas depende en gran medida el buen desempeño de la organización, la generación de valor por parte de la misma, la satisfacción y permanencia de sus empleados actuales y el aumento del atractivo de los potenciales candidatos que buscan ingresar en la organización.

Al tener definida una estructura organizacional planteada, diseños de cargos con sus funciones y procesos definidos, políticas claras y de estricto cumplimiento y procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción efectivos, será mucho más fácil que una organización se desenvuelva en el mercado dada la

---

<sup>1</sup> GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p.166

adecuada gestión de su factor humano. Al existir una definición clara de estos procesos de gestión humana es posible realizar de manera eficiente los mismos y tener un modelo estándar para la ejecución de los procesos las veces que sea requerido en la organización; entre otros resultados además de mejorar notablemente la eficiencia, puede contribuir a la disminución de los altos índices de rotación del personal como consecuencia de la inconformidad del mismo, a cambiar la percepción que se tiene de la empresa y aumentar su atractivo para personas externas que aspiran ingresar a la organización y finalmente que la gestión institucional se dé, de una manera mucho más eficiente.

En este trabajo se elabora un diagnóstico sobre los políticas actuales, el diseño de los cargos establecidos, los procesos de reclutamiento, selección, contratación y socialización e inducción en de la empresa Quimera IS, para posteriormente presentar una propuesta que permita mejorar el diseño de esos procesos de gestión humana que se llevan a cabo de manera empírica, y diseñar los procesos inexistentes, buscando generar con ello un mayor impacto en la empresa y contribuir en la gestión de sus trabajadores.

En esta oportunidad, este estudio se desarrolla sobre dos macroprocesos de gestión humana, el primero de ellos es el de Organización y planificación del área de gestión humana, y el segundo corresponde al de Incorporación y adaptación de las personas a la organización, enfocándose en el primer macroproceso específicamente en los procesos de Políticas de área, marco legal y análisis y diseño de cargos, para el segundo macroproceso se abordan los siguientes procesos que conforman el mismo: Requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción. A través de esta propuesta se busca generar una correcta gestión del personal y lograr una mejora considerable en la ejecución de estos procesos al interior de la organización.

El presente trabajo se encuentra dividido en tres grandes capítulos los cuales a su vez describen de manera detallada las actividades que se realizaron en el mismo. El primer capítulo de este trabajo está dedicado a la formulación del problema, en él se describe el problema como tal, se plantean los objetivos a alcanzar con el presente trabajo, la justificación o importancia de su desarrollo y la metodología con la cual se va realizar. El segundo capítulo está dedicado al marco referencial, el cual desarrolla un marco teórico donde se justifican los procesos de Diseño de Cargos, Reclutamiento, Selección, Inducción y sus respectivas políticas, los cuales se pretenden formalizar, y el marco empresarial donde se describen los principales aspectos organizacionales de la empresa Quimera IS. El tercer capítulo está dedicado al diagnóstico de dichos procesos de gestión humana en la empresa e incluirá la propuesta para el diseño de los procesos de: Diseño de Cargos, Reclutamiento, Selección, Inducción y sus respectivas políticas en la misma, además se presenta la guía paso a paso de implementación de dichos procesos y la adecuada utilización de los formatos requeridos en la ejecución de los mismos.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones respecto de esta propuesta de mejoramiento y de diseño de los procesos de Diseño de Cargos, Reclutamiento, Selección, Inducción y sus respectivas políticas en la empresa Quimera IS.

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad, los directivos empresariales comprenden la importancia del adecuado manejo de los recursos con que dispone la empresa como factores determinantes para el desarrollo de la misma, tanto desde los recursos tangibles como sus activos, hasta los intangibles como las marcas, patentes o su cultura organizacional. El recurso humano, por su parte, es un recurso que en los últimos años ha cobrado cada vez más importancia en las organizaciones, autores como Montalvan<sup>2</sup> plantean que, revelar la importancia de los recursos humanos en la empresa resulta reiterativo, pues dicha importancia es evidente por sí misma, no existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre involucrado el recurso humano, dado que este constituye la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas para alcanzar sus objetivos. Por tal motivo, la gestión y el manejo adecuado del recurso humano se ha vuelto indispensable dentro de las organizaciones.

Un adecuado manejo del recurso humano en la organización implica esfuerzo, tiempo y dinero, ya que para desarrollar estas actividades se requieren departamentos o personal para encargarse de los procesos de la Gestión Humana, los cuales de acuerdo a García, Murillo y González<sup>3</sup> tienen por objetivo contribuir a potencializar a las personas que integran la empresa para que se conviertan en factores generadores de ventaja competitiva, es decir que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

---

<sup>2</sup> MONTALVAN, Cesar. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. Primera Edición. México. 1999.p. 16-17

<sup>3</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p.164

Para alcanzar los objetivos organizacionales, las empresas no solo invierten tiempo, dinero y esfuerzo en administrar sus recursos, sino también en conseguir los mejores disponibles. En el campo de la gestión humana, esto se traduce en vincular e integrar a la organización las personas con la preparación y las competencias necesarias para desempeñar los cargos, y para ello es necesario realizar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que permitan atraer personas con dichas competencias y adecuada preparación. A través de los criterios y requisitos establecidos previamente en las políticas y el diseño de cargos, se determina el perfil requerido para cada puesto, las características del recurso humano que la organización necesita para alcanzar sus objetivos y metas, y los lineamientos que se deben seguir para vincular e integrar el mejor recurso humano disponible.

Considerando lo anterior y de acuerdo a García, Murillo y González<sup>4</sup>, quienes afirman, que las personas a vincular a la organización no sólo deben ser las mejores y tener las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que demás deban adaptarse fácilmente a la organización, a su cultura y sus procesos para generar valor desde su cargo, las empresas deben por consiguiente tener definidos los procesos de selección, reclutamiento, contratación e inducción junto con el diseño de cada uno de sus cargos los cuales permitan contar con el personal más adecuado para los intereses de la organización.

En la actualidad, la empresa Quimera IS tiene algunas políticas y procesos establecidos relacionados con el diseño de cargos y la incorporación y la adaptación de las personas a la organización, sin embargo estas políticas y procesos fueron realizados de manera empírica, basados en la ejecución de las actividades requeridas en su primer año de funcionamiento. Por ejemplo:

---

<sup>4</sup> Ibíd. p.173

- **Análisis y diseño de cargos:** Se establecieron unos cargos para el funcionamiento operativo de la empresa, sin embargo estos cargos no definen de manera explícita los objetivos, responsabilidades, actividades, relaciones, y otros aspectos con los cuales se asocia el cargo a desempeñar. Esto ocasiona que al interior de la empresa no existan descripciones de cargos y manuales de funciones, las labores se asignen a criterio del gerente a medida que se trabaja en algún proyecto, a su vez que el control sobre las actividades de los empleados sea mínima, y que también se presente sobrecarga de actividades para algunos empleados.
- **Requisición y reclutamiento:** Se ha realizado únicamente mediante el proceso de referencia personal, lo cual ha limitado el alcance y la posibilidad de tener mayor cantidad de candidatos potenciales y mayor amplitud en los criterios que se pueden tener en cuenta a la hora de atraer nuevo personal para cada uno de los cargos que se requieren en la organización. El no tener procesos estructurados de requisición y reclutamiento, dificulta la capacidad de atraer nuevo personal y limita la efectividad del proceso de selección de personal.
- **Selección de personal:** El procedimiento no tiene una estructura definida con parámetros de evaluación que permita a Quimera IS escoger el candidato más apto para el puesto solicitado. Este proceso no se ha llevado a cabo de manera adecuada en la empresa, ya que el proceso de reclutamiento al ser mediante referencia personal se ha limitado generalmente a un único candidato, el cual es escogido a gusto del gerente sin seguir criterios claros que permitan un proceso de selección eficiente, transparente y que permita vincular al personal con las mejores capacidades.

- Socialización e Inducción: Si bien Quimera IS realiza el proceso de acuerdo a una forma establecida por sus gerentes, este proceso no permite una manera más efectiva de adaptación de las personas a la organización, por lo cual se debe analizar y reestructurar este proceso. La socialización reduce el estrés y nerviosismo con que la gente llega a la empresa, lo cual genera una mejor adaptación y mayor rendimiento y compromiso del nuevo colaborador. Al no tener este proceso estructurado, se pueden generar barreras de adaptación del nuevo colaborador y afectar su desempeño, así como también generar dentro de él una imagen negativa de la empresa al no tener el acompañamiento adecuado al momento de su ingreso.

La situación anterior en la empresa, refleja fallas o problemas para una adecuada gestión de su personal, especialmente en las políticas y procesos relacionados con el diseño de cargos y los procesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización; sumado a que no existe una persona encargada de manejar estos procesos, lo cual dificulta a la empresa el alcanzar sus logros y objetivos establecidos.

Adicional a la situación sobre los procesos referenciados, la gerencia de la empresa pretende incrementar el número de trabajadores considerando el crecimiento que ha tenido esta organización, los proyectos en que se ha involucrado y, la demanda y acogida que tienen sus servicios entre sus actuales clientes. Por lo anterior, para contribuir con el objetivo planteado por la gerencia y poder mejorar los procesos mencionados previamente en beneficio de la empresa, resulta necesario definir y estructurar los procesos referentes al análisis y diseño de cargos correspondiente, como también diseñar los procesos relacionados con la vinculación y adaptación del personal tales como: el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción según las necesidades de la compañía, además de generar sus respectivas políticas, esto con el fin de: 1. Tener establecidos los

perfiles que requiere la compañía en sus diferentes cargos, 2. Tener políticas y procesos formales que puedan ser aplicados en la manera que la empresa los requiera y permitan orientar las actividades de la misma, 3. Poder atraer y vincular a la organización las personas con las competencias adecuadas y propicias para desempeñar el trabajo solicitado, 4. Contar con el personal adecuado para poder alcanzar y lograr las metas propuestas en Quimera IS. Con el desarrollo de estas actividades se busca generar un impacto significativo y crear valor al interior de la organización mediante la formalización que estos procesos pueden aportar.

Planteado lo anterior, se elabora la siguiente pregunta para orientar el desarrollo del presente trabajo:

*¿Cuáles son las políticas y procesos necesarios para definir y estructurar el diseño de cargos, la incorporación y la adaptación del trabajador en la empresa Quimera IS?*

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Analizar y diseñar las políticas y procesos necesarios para definir y estructurar el diseño de cargos, la incorporación y la adaptación del trabajador en la empresa Quimera IS.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

Describir y analizar la situación actual de los cargos y, los procesos de incorporación y adaptación junto con sus respectivas políticas, en la empresa Quimera IS.

Realizar el diseño de cargos en la empresa Quimera IS.

Diseñar las políticas y los procesos de incorporación y adaptación en la empresa Quimera IS.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Dada la naturaleza cambiante de las organizaciones y el entorno donde estas se ubican, es necesario que las empresas adopten una estructuración y formalización tanto de sus áreas como de sus procesos, ya que en buena medida de ello depende la eficiencia y fluidez en su funcionamiento, la calidad de sus productos o servicios y, de alguna forma, su permanencia en el tiempo, al permitir a sus funcionarios enfrentarse a las situaciones que el mercado y el entorno presentan bajo unos criterios ya establecidos.

Quimera IS es una pyme, con un año de funcionamiento, tiene establecido claramente su objeto social, nicho de mercado, clientes, portafolio de productos y servicios, metas de crecimiento anuales, lista de potenciales proyectos en que se va involucrar y otros factores pertenecientes a la parte operativa que le permite funcionar, pero ha descuidado otros aspectos administrativos que son relevantes para el adecuado funcionamiento e intereses de la empresa.

En lo relativo a la Gestión Humana, específicamente los procesos de diseño de cargos, incorporación y adaptación de las personas a la organización y sus respectivas políticas, estos se encuentran centralizados en el gerente y a su vez no están formalizados, se desarrollan de manera empírica e incluso las políticas, las cuales determinan las directrices a seguir en estos procesos ni siquiera existen de manera explícita u oficial, ya que según planteaba la gerencia hasta este momento no eran considerados fundamentales para el funcionamiento actual de la organización. Sin embargo, debido al crecimiento que ha tenido la empresa en el último año, la percepción de la gerencia hacia estos procesos ha cambiado,

considerando ahora importante la estructuración y formalización de los mismos para el fortalecimiento y consolidación de este proceso de expansión.

Mediante el diseño y formalización de cargos, y los procesos reclutamiento, selección, contratación e inducción se introduce en la organización herramientas que permitan atraer y retener personal calificado capaz de adaptarse a la organización, a sus políticas, requerimientos, exigencias y demás aspectos que permitan contribuir al objetivo inicial de tener formalizados estos procesos a mediano plazo para que seguido a ello se pueda contar con personal con características idóneas para desempeñarse en los puestos de la compañía y aportar al crecimiento organizacional en el largo plazo.

En una empresa como Quimera IS que actualmente se encuentra en un continuo crecimiento, surge la necesidad de contratar nuevos profesionales, por este motivo es necesario replantear sus procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción, y concebirlos de una manera que sean compatibles con los objetivos de la empresa a mediano plazo y sean duraderos en el tiempo, paralelo a ello implementar políticas frente a estos procesos, ya que con ello se logra establecer lineamientos para la ejecución de los mismos, caracterizarlos para así poder asignar recursos mientras a su vez se fortalece su gestión institucional, constituyendo un factor estratégico para intentar alcanzar estos objetivos de crecimiento, a la vez que se contribuye con la calidad de vida y desarrollo del personal.

Dada la dinámica cambiante del sector donde se encuentra esta empresa (Ingeniería de Software) y la importancia de la formalización de los procesos, se deben iniciar labores con miras a contrarrestar los efectos que de la dinámica del sector y de la no formalización puedan surgir. Según el gerente de Quimera IS, el común denominador que se puede observar en casi todas las empresas radicadas

en Parquesoft<sup>5</sup>, es que al ser de tamaño pequeño y pertenecientes a un sector cambiante como lo es el del Ingeniería de software, estas tienden a darle mayor importancia a la parte operativa, es decir, a las actividades de diseño y programación, tendiendo a ser muy informales en sus procesos administrativos, especialmente los que tienen que ver con la Gestión de su personal, de allí que, para los intereses que manifiesta Quimera IS en aumentar su planta de personal, resulte imperativo formalizar y actualizar sus procesos, particularmente aquellos orientados al diseño de cargos, la incorporación y la adaptación de las personas a la organización, junto con sus respectivas políticas.

Alcanzar lo anterior, permitirá a la empresa: 1. Establecer los parámetros que se deben seguir al momento de ejecutar dichos procesos, 2. Establecer los criterios propios de cada cargo los cuales constituyen la base de los procesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización, 3. Generar procesos de reclutamiento y selección eficientes con los cuales atraer y vincular a la organización personal con el perfil y las capacidades suficientes para desempeñarse en los diferentes puestos, 4. Definir procedimientos claros de inducción capaces de incentivar la rápida adaptación del nuevo trabajador a la organización sin afectar su rendimiento. De esta forma Quimera IS puede adquirir ventaja competitiva o diferenciación frente a las otras empresas del parque al contar con personal con las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente los diferentes puestos que requiere la compañía.

Adicional a los argumentos anteriores sobre estructuración y formalización de procesos, al definir y caracterizar plenamente los procesos de diseño de cargos, de incorporación y adaptación de las personas a la organización y sus respectivas políticas se pueden lograr algunos beneficios para Quimera IS, tales como:

---

<sup>5</sup> **ParqueSoft** es uno de los principales proveedores de Soluciones, Productos y Servicios en Tecnologías de la Información (TI) y Relacionadas de América Latina.

- **Políticas sobre el diseño de cargos y la incorporación y adaptación de las personas a la organización:** Con estas políticas se establecen las pautas sobre las cuales se guíara la actividad de la organización frente a los procesos de diseño de cargos, incorporación y adaptación de las personas, a través de las cuales permitirá enfrentar los problemas que se puedan presentar, además se establecen los criterios bajo los cuales se realizan las actividades y los requisitos que se deben seguir para un eficiente funcionamiento.
- **Marco legal:** Tener conocimiento de la normatividad que regula el área laboral colombiana permite a la organización tener claridad sobre las prácticas que se pueden desarrollar sin vulnerar los derechos del trabajador, evitando sanciones y estableciendo acuerdos transparentes entre la compañía y el empleado.
- **Análisis y diseño de cargos:** Le permite a directivos y trabajadores tener claridad sobre los objetivos del cargo, las responsabilidades del mismo, las actividades a realizar, las condiciones en que se desempeña o realiza la labor, los conocimientos o competencias requeridas y el lugar donde se va realizar la actividad. A su vez, permite evaluar el rendimiento y realizar control sobre las actividades del trabajador y constituye la base para los procesos de incorporación a la organización.
- **Requisición y reclutamiento:** Permite tener claridad y establecer los criterios que deben ser tenidos en cuenta al momento de captar candidatos potenciales según los perfiles suministrados al momento de la requisición. El tener establecido este proceso, agiliza el reclutamiento de candidatos potenciales cuando la empresa requiera llenar alguna vacante.

- **Selección del personal:** Permite escoger de un grupo de candidatos al más apto para ocupar el cargo solicitado y a su vez busca que este aporte un desempeño y rendimiento adecuado, el cual contribuya a mejorar el desempeño global de la organización.
- **Contratación:** Permite tener claridad entre las partes, sobre los criterios legales que van a regir la relación laboral, conociendo las condiciones e implicaciones legales de cada tipo de contrato evitando a la empresa problemas de tipo legal como demandas o sanciones.
- **Socialización e inducción:** Mediante este proceso se busca, la fácil adaptación del personal contratado a las costumbres, reglas, valores, conductas de la organización, a la vez que se le asignan sus funciones y responsabilidades propias del cargo. La rápida adaptación del personal a la empresa permite que los empleados se desempeñen a conformidad según lo establecido en el diseño propio de cada cargo y normas de la empresa, lo cual finalmente se ve reflejado en el éxito posterior del desempeño del trabajador.

Conociendo la dinámica y las actuales necesidades en temas específicos de Gestión Humana de la empresa Quimera IS, esta proporciona un espacio importante para la aplicación práctica de los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción, a la vez que la implementación de esta propuesta representa un impacto positivo para los intereses estratégicos de la organización, dadas las necesidades de crecimiento de su planta de personal y posicionamiento en el mercado.

## 1.4 METODOLOGÍA

### 1.4.1 Tipo de Estudio

Para el desarrollo de este trabajo se aborda un estudio cualitativo el cual según Stake<sup>6</sup>, tiene por objetivo la comprensión y se centra en la indagación de los hechos, en el papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de la investigación, así como su interpretación de los sucesos y acontecimientos, esperando una descripción densa, una comprensión experiencial y múltiples realidades en donde el investigador no descubre sino que construye el conocimiento.

Adicional al tipo de estudio cualitativo, el presente trabajo aborda un estudio de tipo descriptivo con el cual, según Salkind, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”<sup>7</sup>, buscando en términos de Landeau<sup>8</sup>, medir conceptos o variables; así como evaluar diversos aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan obtener información sobre el fenómeno estudiado.

Según Méndez<sup>9</sup>, para desarrollar investigaciones de tipo descriptivo existen seis métodos básicos, entre los que se encuentran:

- **Entrevista:** se realiza con el objetivo de indagar específicamente y en profundidad por los procesos, estas pueden ser de tipo estructurada, permitiendo al entrevistado brindar muchos más detalles en sus respuestas,

---

<sup>6</sup> STAKE. En: BALCÁZAR, Patricia. Investigación Cualitativa. Universidad Autónoma del Estado de México, Primera edición. México, 2005. p. 29.

<sup>7</sup> SALKIND, Neil. En: BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación, Segunda edición. México, 2006. p. 112.

<sup>8</sup> LANDEAU, Rebeca. Elaboración de trabajos de Investigación. Primera Edición. Editorial Alfa. Caracas. 2007. p. 57-58.

<sup>9</sup> MENDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.1995. p. 123-146

y, no estructuradas en las que fluyen los datos de manera aleatoria y yuxtapuesta.

- **Observación:** Mediante la observación, es posible entender y conocer la realidad, y a su vez permite definir los datos que deben recogerse y que tienen directa relación con la investigación. La observación puede ser directa cuando el investigador forma parte del grupo investigado, sin embargo cuando este no hace parte del grupo, se conoce con el nombre de investigación no participante.
- **Cuestionario:** Son formularios mediante los cuales se hace recolección de información, los cuales tienen aplicación a los problemas que se desean investigar, bien sea mediante métodos de observación, análisis de fuentes y otros sistemas de conocimiento.
- **Formatos:** Es una herramienta que permite la consolidación de la información de los procesos estudiados, de manera clara y concisa.
- **Gráficas:** Mediante esta herramienta es posible comprender y hacer síntesis de la información obtenida en el proceso de indagación que se realizó a través de las anteriores técnicas.
- **Diagramas:** Esta herramienta permite establecer de manera clara y precisa las actividades que se llevan a cabo al ejecutar los procesos, a su vez permite determinar quiénes son los responsables de cada una de estas actividades y los formatos requeridos en cada una de ellas.
- **Herramientas y técnicas propias de cada proceso:** Cada proceso estudiado se caracteriza por utilizar herramientas o técnicas que les son propias a cada uno de ellos, y que además se requieren para la

planificación y ejecución de sus actividades, por ende se utilizaran estas herramientas para establecer los criterios o lineamientos que se deben seguir en la ejecución cada los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Para el caso particular elaborado en la empresa Quimera IS, con la realización de este estudio cualitativo y descriptivo se determina un análisis situacional sobre el diseño de los cargos, y los procesos de incorporación y adaptación de las personas y sus respectivas políticas y establecer un plan de acción a seguir, tanto para el diseño como para la mejora de los procesos mencionados. En este sentido, la propuesta desarrollada tiene aplicabilidad en la organización y va de la mano con las expectativas y objetivos que tiene Quimera IS. Este estudio se centra en definir los procesos de gestión humana mencionados, sus principales actores, sus funciones, los formatos a utilizar en cada proceso y la forma como estos interactúan entre sí; y para ello se utilizan algunas de las técnicas mencionadas anteriormente tales como lo son: observación, entrevistas, encuestas, formatos y diagramas principalmente.

#### **1.4.2 Aplicación Metodológica**

Para la realización de este trabajo, se estableció un diagnóstico inicial del estado de los procesos que se llevaron a cabo al interior de Quimera IS, y para ello se realizó en primera instancia una entrevista semiestructurada, distinguida por Chiavenato<sup>10</sup>, donde la preguntas están previamente elaboradas y permiten obtener respuestas abiertas, y quien hace las veces de entrevistador tiene la libertad de indagar sobre diferentes aspectos previamente establecidos, esta entrevista se aplicó al gerente general para obtener información relevante sobre

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2007. p.179.

estos procesos, información que a su vez permite establecer un punto de partida para el diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, y procesos de incorporación y adaptación que requiere dicha organización. El desarrollo de la entrevista se soporta o delimita veintisiete preguntas, la cuales se presentan a continuación:

### **Preguntas Entrevista Diagnóstico Global.**

1. ¿Existen políticas organizacionales que determinan los lineamientos a seguir en las actividades de la empresa?
2. ¿Hay pleno conocimiento por parte de la gerencia de la normatividad legal colombiana en temas laborales?
3. ¿Qué procesos de gestión humana se llevan a cabo en la organización?
4. ¿Quién se encarga de llevar a cabo estos procesos de gestión humana?
5. ¿Existe un organigrama plenamente establecido?
6. ¿Están los cargos plenamente definidos, con sus respectivos manuales de funciones?
7. ¿Cuál es la forma en que se determinan las funciones y actividades que se debe realizar en cada uno de los cargos que componen la organización?
8. ¿De quién es la responsabilidad de establecer las funciones y actividades propias para cada uno de los cargos?
9. ¿Quién y cómo determina la necesidad de reclutar o contratar nuevo personal?
10. ¿Cómo se define el perfil de los candidatos a reclutar?
11. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento en la organización?
12. ¿Cuáles cuál es la forma mediante la cual se convoca a los aspirantes para las vacantes que tenga la organización?
13. ¿Cuál es la duración del proceso de reclutamiento?
14. ¿Quién es la persona encargada del proceso de reclutar candidatos en la empresa para los cargos o vacantes disponibles?
15. ¿Con que frecuencia se solicita atraer nuevos aspirantes?

16. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de los candidatos?
17. ¿Quién es la persona encargada de dicho proceso?
18. ¿Cuáles son las características, competencias y perfil que se tiene en cuenta al momento de seleccionar candidatos?
19. ¿Qué técnicas se utilizan para este proceso, pruebas, entrevistas, visitas, estudios de seguridad. etc.?
20. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de contratación?
21. ¿Qué tipo de contratos se utiliza en la organización para la vinculación de los trabajadores?
22. ¿Quién es la persona encargada del proceso de contratación?
23. ¿Se realiza algún proceso de Inducción tanto en lo que es la empresa, como en lo que es propiamente el cargo?
24. ¿Quién es la persona encargada del desarrollo del proceso de inducción en la organización?
25. ¿Cuál es el tiempo de duración de dicho proceso?
26. ¿Cuáles son las técnicas y procesos que se utilizan en la puesta en marcha del proceso de inducción?
27. ¿Existen formatos o herramientas que permitan ejercer control sobre las anteriores actividades de gestión humana?

Para obtener la información que permitiera el desarrollo de los cargos y los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción junto con sus respectivas políticas en esta organización, fue necesario realizar una serie de visitas y entrevistas para ejecutar el levantamiento de información. A continuación se presentan en el siguiente cronograma las actividades realizadas:

Tabla 1. Cronograma de Actividades

| Visita | Fecha               | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Método                 | Personal          |
|--------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|
| 1      | 26 de Marzo de 2013 | Diagnóstico General de los procesos de Gestión Humana                                                                                                                                                                                                                                                     | Entrevista - Encuesta  | Gerente General   |
| 2      | 5 de Abril de 2013  | 1. Diagnóstico y Revisión de Políticas generales de la compañía.<br>2. Revisión del Marco Legal en sobre el que se desenvuelve la empresa.<br>3. Levantamiento de Información sobre Proceso de análisis y diseño de Cargos.                                                                               | Entrevista - Diagramas | Gerente General   |
| 3      | 11 de Abril de 2013 | 1. Levantamiento de Información sobre Proceso de Requisición y reclutamiento.<br>2. Levantamiento de Información sobre Proceso de Selección de personal.<br>3. Levantamiento de Información sobre Proceso de Contratación.<br>4. Levantamiento de Información sobre Proceso de Socialización e Inducción. | Entrevista - Diagramas | Gerente General   |
| 4      | 18 de Abril de 2013 | 1. Levantamiento de información correspondiente al Marco Empresarial general de la empresa.                                                                                                                                                                                                               | Entrevista – Encuesta  | Gerente General - |

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En total se realizaron cuatro (4) visitas a las instalaciones de Quimera IS con una intensidad horaria de dos (2) horas por cada visita para realizar el levantamiento de información de los diferentes procesos. En dichas visitas siempre fue necesario acudir al gerente general, al ser él quien ejecuta estas actividades.

Los métodos que se utilizaron principalmente para la obtención de información fueron: entrevistas, observación y diagramas realizados por el gerente en donde se indicaba el organigrama deseado por la organización y la forma como se desarrollaban los procesos anteriormente mencionados.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentan las definiciones y otros aspectos teóricos que soportan cada uno de los temas que se abordan en el desarrollo del presente trabajo. En los diferentes apartes de este capítulo se puede encontrar información pertinente a Gestión Humana en las organizaciones, la agrupación que realizan algunos autores de los procesos de Gestión Humana, los Macroprocesos de Gestión Humana propuestos por García, Murillo y González, los cuales constituyen la base de este trabajo y de donde se desprenden los dos Macroprocesos en que se enfocará esta propuesta, explícitamente en los Macroprocesos de Organización y planificación del área de Gestión Humana y el de Incorporación y adaptación de las personas a la organización, también se encontrará en la última sección de este capítulo la importancia de la Gestión Humana en Colombia.

#### **2.1.1 Gestión del Talento Humano**

La gestión de talento humano es fundamental para cualquier organización sin importar el tipo, naturaleza o tamaño de la misma. Dada la complejidad del ser humano y teniendo la concepción actual del factor humano como un factor generador de ventaja competitiva y valor para la organización, es necesario contar con un sistema que permita la adecuada gestión del personal que la integra, el cual permita cumplir con los objetivos de la organización, a la vez que se retiene y atrae personal calificado capaz de aportar al logro de este objetivo.

A continuación se presentan algunas definiciones según algunos autores de lo que la Gestión Humana, su importancia y como se agrupa sus procesos según cada autor.

Tabla 2. Definiciones de Gestión Humana

| AUTOR                    | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CHIAVENATO <sup>11</sup> | <p>La Administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que permite a las personas que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de si, con una actitud positiva y favorable.</p>                                                                                                                                                                                                                                           |
| DESSLER <sup>12</sup>    | <p>La Administración de personal se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que usted ocupa. Entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis de los puestos</li> <li>• Planificar las necesidades laborales y reclutar candidatos para esos puestos</li> <li>• Seleccionar a los candidatos para los puestos</li> <li>• Orientar y capacitar a los nuevos empleados</li> <li>• Administrar los sueldos y salarios</li> <li>• Brindar incentivos y prestaciones</li> <li>• Evaluar el desempeño</li> <li>• Comunicar</li> <li>• Capacitar y desarrollar</li> <li>• Fomentar el compromiso de los empleados</li> </ul> |

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2007. p.122

<sup>12</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial, Pearson Education, octava edición, México, 2001. p.2

Tabla 2. (Continuación)

| AUTOR                                         | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER <sup>13</sup> | La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si la disponibilidad de los recursos humanos se ajustan, en cada momento a dichas necesidades |
| GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ <sup>14</sup>      | La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.                                                 |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Chiavenato, Dessler y Dolan, Valle, Jackson y Schuler y García Murillo y González.

En la siguiente tabla se aprecia bajo el criterio de diversos autores, la importancia de tener procesos de gestión humana definidos al interior de la organización

Tabla 3. Importancia de la Gestión Humana al interior de la organización

| AUTOR                                    | IMPORTANCIA                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ <sup>15</sup> | Los procesos de gestión humana son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión. |

<sup>13</sup> DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill, tercera edición, Madrid, 2007. p.5

<sup>14</sup> GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.165

<sup>15</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p.166

Tabla 3. (Continuación)

| AUTOR                                         | IMPORTANCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESSLER <sup>16</sup>                         | <p>Según Dessler, la Administración de personal es importante porque evita cometer una serie de errores al interior de la organización, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar la persona equivocada para un puesto</li> <li>• Tener gran rotación de empleados</li> <li>• Descubrir que sus personal no está haciendo su mejor esfuerzo</li> <li>• Perder tiempo en entrevistar inútiles</li> <li>• Hacer que su compañía sea multada por prácticas carentes de seguridad de acuerdo con la legislación para la seguridad ocupacional</li> <li>• Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento</li> <li>• Cometer injusticias laborales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER <sup>17</sup> | <p>La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización.</p> <p>Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la competencia y por tanto la necesidad de ser competitivo</li> <li>2. Los costes y ventajas relacionado con el uso de los recursos humanos</li> <li>3. La crisis de productividad</li> <li>4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales</li> <li>5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo</li> <li>6. Las tendencias para la próximas décadas</li> </ol> |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de García, Murillo y González, Dessler y Dolan, Valle, Jackson y Schuler.

<sup>16</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial, Pearson Education, octava edición, México, 2001. p.3

<sup>17</sup> DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill, tercera edición, Madrid, 2007. p.13

### 2.1.2 Procesos de Gestión Humana

Los procesos en gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor<sup>18</sup>. En la siguiente tabla, propuesta por García, Murillo y González se presenta la clasificación de los procesos de gestión humana según cada autor. Esta agrupación por procesos tiene como fin realizar un aporte a la consecución de los objetivos del área de gestión humana y aumentar el potencial de la organización.

Tabla 4. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

| Autor                                | Agrupaciones                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chiavenato (2002)                    | 1. Administración de personas<br>2. Aplicación de personas<br>3. Compensación de personas<br>4. Desarrollo de personas<br>5. Mantenimiento de las condiciones laborales<br>6. Monitoreo del personal                                                         |
| Dessler (1991)                       | 1. Reclutamiento y Selección<br>2. Capacitación y desarrollo<br>3. Compensación y Motivación<br>4. Evaluación y administración de carrera<br>5. Ambiente legal de la administración de personal                                                              |
| Dolan, Valle, Jacson, Schuler (2003) | 1. Procesos básicos en la gestión de RH<br>2. Incorporación del individuo en las organizaciones<br>3. Desarrollo de los recursos humanos<br>4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los RH<br>5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos |
| Decenzo y Robbins (2001)             | 1. Empleo que se refiere a la obtención de personas<br>2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas<br>3. Motivación, que busca estimular a las personas<br>4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas  |
| Gómez, Balkin y Cardy (1999)         | 1. Contratación de personal<br>2. Desarrollo del empleado<br>3. Retribuciones<br>4. Gobernación                                                                                                                                                              |
| Sherman, Bohlander, Snell (1999)     | 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos<br>2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos<br>3. Implementación de compensaciones y seguridad<br>4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados                                       |

<sup>18</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p.166

Tabla 4. (Continuación)

| Autor                  | Agrupaciones                                                                                                                     |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodríguez (2002)       | No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal |
| Castillo Aponte (1994) | 1. Planeación del personal                                                                                                       |
|                        | 2. Organización de personal                                                                                                      |
|                        | 3. Coordinación de personal                                                                                                      |
|                        | 4. Dirección de personal                                                                                                         |
|                        | 5. Control de persona                                                                                                            |
| Alles (2005)           | 1. Descripción de puestos                                                                                                        |
|                        | 2. Formación / Selección                                                                                                         |
|                        | 3. Compensaciones                                                                                                                |
|                        | 4. Desempeño                                                                                                                     |
|                        | 5. Carreras                                                                                                                      |
| Alles (2006)           | 1. Dirección estratégica de recursos humanos                                                                                     |

Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p.167

### 2.1.3 Macroprocesos de Gestión Humana

Según García, Murillo y González<sup>19</sup>, al hacer un análisis en la literatura de cómo los procesos de Gestión Humana son definidos y agrupados, plantean la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macroproceso de Gestión Humana. Un macroproceso, según estos autores, está compuesto por un número de procesos que buscan alcanzar un determinado resultado, aportando al logro de un objetivo o fin. Adicionalmente, puede subdividirse en subprocesos con relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización. Al respecto, García, Murillo y Gonzales<sup>20</sup>, identifican cinco macroprocesos sobre los cuales fundamentan las actividades de Gestión Humana (Ver Figura 1):

<sup>19</sup> GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.168

<sup>20</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Óp. Cit., p.169

Figura 1. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p.169

1) Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.

2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización.

3) Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización.

4) Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.

5) Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

A continuación se describen dos de los cinco macroprocesos del talento humano:

1) Organización y planificación del área de gestión humana, 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización, tomando como marco de referencia principal para este trabajo las definiciones propuestas por García, Murillo y González para cada proceso de gestión humana porque constituyen la aproximación más cercana a la realidad del contexto de las empresas colombianas, además de que sintetizan los conceptos de otros autores, aportando una base teórica amplia para el desarrollo de este trabajo. Solo se desarrollan los dos Macroprocesos mencionados porque esta empresa no tiene establecido formalmente ningún proceso de Gestión Humana y dada la dinámica actual que se menciona en el primer capítulo de este trabajo sobre estas actividades, son estos Macroprocesos los que en la actualidad pueden realizar mayor aporte a la organización, a su vez el desarrollo de estos procesos sirve de base para el desarrollo de los otros Macroprocesos de gestión Humana a desarrollar en otro estudio futuro. Paralelo a ello, se complementan las definiciones de los autores tomados como referentes, con otras definiciones de autores que han realizado publicaciones frente a los diferentes procesos de Gestión Humana a desarrollar en este trabajo.

### **2.1.3.1 Organización y Planificación del área de Gestión Humana**

Según la categorización brindada por García, Murillo y González<sup>21</sup>, este es el primer macroproceso de gestión humana, con el cual se procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades. Está compuesto por los siguientes procesos: Planeación Estratégica del Talento Humano, Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano, Análisis y Entendimiento del Marco Legal Laboral que rige a la organización, y Análisis y Diseño de Cargos.

#### **2.1.3.1.1 Planeación Estratégica del Recurso Humano**

Según García, Murillo y Gonzales<sup>22</sup>, este proceso que incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, un análisis de vacantes actuales y esperadas, un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y planes para dotación y cambio.

Del mismo modo, incluye la capacitación y desarrollo de personal que permite identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y gestión de información del recurso humano.

#### **2.1.3.1.2 Políticas del Área**

En la tabla 5 se plantean en primera instancia y con base en Rue y Lloyd una definición general sobre políticas frente a procesos administrativos y sus implicaciones globales para la organización, para seguir con la definición planteada por García, Murillo y González frente a las políticas de área, y

---

<sup>21</sup> Ibíd., p.170

<sup>22</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Óp. Cit., p.171

posteriormente en la misma tabla se presentan las características sus principales enfoques y su clasificación. Según Chiavenato y Rodríguez,

Tabla 5. Definiciones de Políticas de Área

| AUTOR                                    | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RUE Y LLOYD <sup>23</sup>                | Las políticas proporcionan una guía de como la administración debería ordenar sus negocios y sus actitudes hacia mejores resultados; indican las intenciones de los que guían la organización. Las políticas definen el universo del cual se toman decisiones futuras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ <sup>24</sup> | Las políticas de área, Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal.<br><br>Estas políticas deben girar en torno a cada uno de los procesos de gestión humana (planeación, reclutamiento, selección, salarios, compensación, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal), y tiene por fin establecer los lineamientos sobre los cuales se debe desarrollar la actividad de la empresa para que esta sea eficiente. |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Rue y García, Murillo y González.

<sup>23</sup> RUE, Leslie y LLOYD, Byars. ADMINISTRACIÓN, teoría y aplicaciones. México DF. Alfaomega, 1997. p. 74

<sup>24</sup> GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.171

Tabla 6. Características de Políticas de Área

| AUTOR                       | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FILLE Y HOUSE <sup>25</sup> | <p>Alan Filley y Robert House señalaron cuatro características principales que las describen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las políticas son guías de acción que dirigen las actividades de la organización hacia metas prescritas.</li> <li>2. Las políticas limitan a menudo el comportamiento al prescribir métodos para el logro de metas y por lo tanto pueden ser un instrumento para controlar el comportamiento.</li> <li>3. Las políticas ayudan a la toma de decisiones al establecer reglas que juzgan la aceptación o no aceptación de cursos alternativos de acción.</li> <li>4. Las políticas ayudan a asegurar un comportamiento estable, consistente, uniforme y viable que es conveniente para la organización.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| RODRÍGUEZ <sup>26</sup>     | <p>En toda organización es vital fijar una norma de acción general que indique los medios que habrán de consignarse en los programas y respuestas, y a la vez los medios de impulsión, interpretación y control de la eficiencia en materia de personal.</p> <p>Una política general de personal, dicta los criterios generales que sirven para orientar la acción, al tiempo que establece límites y enfoques bajo los cuales esta habrá de realizarse.</p> <p>Las políticas se asemejan a reglas en que ambas son normas, pero difieren de estas en que las políticas requieren de la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas.</p> <p>Hay que reconocer que existen numerosas políticas (y aun reglas) que están vigentes en la empresa a pesar de no haber sido establecidas por el propietario, como la legislación laboral y el contrato colectivo. Incluso la costumbre establece distintos criterios para la dirección de personal y la concesión de prestaciones, premios, días de trabajo, etc., que ha de establecer el empresario.</p> |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Filley y House, y Rodríguez.

<sup>25</sup> FILLEY Y HOUSE. En: RUE, Leslie y LLOYD, Byars. ADMINISTRACIÓN, teoría y aplicaciones. México DF. Alfaomega, 1997. p. 74

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima edición. México: Cengage Learning, 2007. p. 101 - 102

Tabla 7. Tipos de Políticas de Área

| AUTOR                    | TIPOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RODRÍGUEZ <sup>27</sup>  | <p>Las políticas de personal son de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De tipo general, por ejemplo la que establece que los recursos humanos son más importantes que todos los demás.</li> <li>• De tipo particular, es decir las que se aplican a los campos específicos de esta materia, por ejemplo, sobre reclutamiento, selección de personal, contratación, etc</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| CHIAVENATO <sup>28</sup> | <p>Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.</p> <p>Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de integración de Recursos Humanos</li> <li>2. Políticas de organización de Recursos Humanos</li> <li>3. Políticas de retención de los Recursos Humanos</li> <li>4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos</li> <li>5. Políticas de auditoria de Recursos Humanos</li> </ol> |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Rodríguez y Chiavenato.

### 2.1.3.1.3 Marco Legal

Este es el punto de referencia de la organización para trabajar bajo condiciones de equidad e igualdad y que permite mantener clara una relación compañía-empleado.

Según los planteamientos de García, Murillo y González<sup>29</sup>, para el contexto colombiano se debe conocer la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la ley 789 de

<sup>27</sup> Ibíd. p. 101 - 102

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2007. p.122

2002, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social y todas las modificaciones que se deriven.

#### 2.1.3.1.4 Análisis y Diseño de Cargos

En la siguiente tabla se presentan las definiciones, características y condiciones sobre el Análisis y Diseño de cargos, sus implicaciones y el alcance de las mismas en la organización.

Tabla 8. Definiciones de Análisis y Diseño de cargos.

| AUTOR                                    | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ <sup>30</sup> | En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo.                                                                                                                                   |
| DESSLER <sup>31</sup>                    | El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de García, Murillo y González y Dessler.

<sup>29</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 171

<sup>30</sup> GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. P.173

<sup>31</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial, Pearson Education, octava edición, México, 2001.p.77

Tabla 9. Características de un Análisis y Diseño de cargos.

| AUTOR                                   | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GÓMEZ, BALLKIN Y<br>CARDY <sup>32</sup> | Todas las teorías sobre motivación el empleado apuntan a que hay que diseñar los puestos de trabajo de forma que se aumente la motivación y el rendimiento. El diseño de puestos de trabajo es el proceso por el cual se organiza e trabajo en una serie de tareas que deben realizarse en un puesto específico. Tres elementos importantes influyen en el diseño de un puesto de trabajo. El primero es el análisis del flujo de trabajo, que, como se recordará, tiene como objetivo garantizar que cada puesto de la empresa reciba el trabajo como un input al que, a través del trabajo, hay que añadir valor, para a continuación pasárselo al siguiente trabajador. Los otros dos elementos que influyen en el diseño del puesto de trabajo son la estrategia empresarial y la estructura organizativa que mejor se adecua a dicha estrategia |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Gómez, Balkin y Candy.

---

<sup>32</sup> GÓMEZ, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos humanos. 1a edición. Prentice Hall; Madrid. 1998. p.106

Tabla 10. Condiciones e información necesaria en un Análisis y Diseño de cargos.

| AUTOR                    | CONDICIONES E INFORMACIÓN NECESARIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CHIAVENATO <sup>33</sup> | <p>Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conjunto de tareas o atribuciones que el aspirante deberá cumplir (contenido del cargo).</li> <li>b. Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos del trabajo)</li> <li>c. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir la relación con su jefe.</li> <li>d. A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir la relación con sus subordinados.</li> </ul> <p>El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo el diseño de cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.</p> |

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2000. p.293-294

Tabla 10. (Continuación)

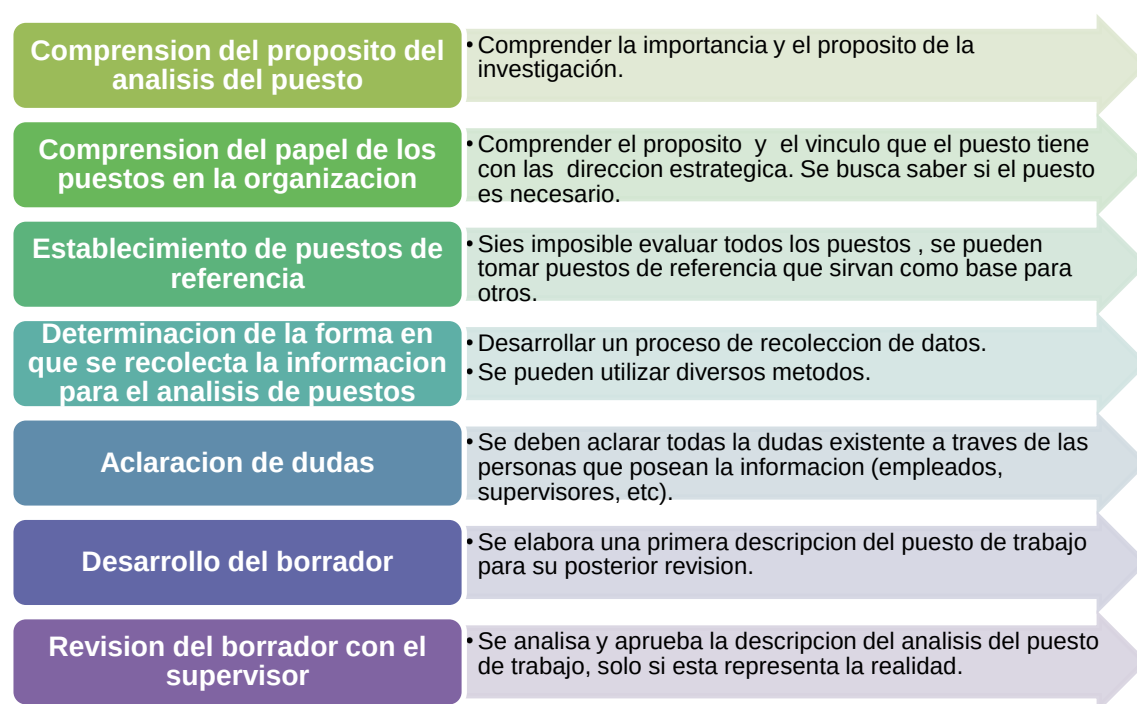
| AUTOR                 | CONDICIONES E INFORMACIÓN NECESARIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESSLER <sup>34</sup> | <p>Como supervisor o especialista de personal, por lo general del análisis de puesto se tratara de obtener uno o más de los siguientes tipos de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades del puesto: Se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas. En ocasiones la lista de actividades indica también, como, Porque y cuando un empleado desempeña determinada actividad.</li> <li>• Comportamiento Humano: Se debe reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.</li> <li>• Maquinas, herramientas, equipos y auxiliares utilizados en el trabajo: Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).</li> <li>• Criterios de desempeño: También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluara al empleado de ese puesto.</li> <li>• Contexto del puesto: Es la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organizacional, por ejemplo la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede incluirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.</li> <li>• Requerimientos humanos: Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, experiencia laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Chiavenato y Dessler.

<sup>34</sup> DESSLER, Op. Cit., p.77

Con el Análisis y Diseño de cargos se establecen y definen las pautas y características de cada puesto de trabajo dentro de una organización, desde las responsabilidades hasta las actividades y los objetivos. Para analizar y diseñar los cargos se procede a realizar una serie de pasos que de acuerdo a Decenzo y Robbins<sup>35</sup> se generan al realizar este proceso. A continuación se describen estos pasos en el proceso de análisis y diseño de cargos planteados según los autores:

Figura 2. Pasos para realizar un Análisis y Diseño de Cargos



Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Decenzo y Robbins

<sup>35</sup> DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. Administración de recursos humanos. Limusa Wiley, primera edición; México, 2001. P. 140

De acuerdo a Decenzo y Robbins<sup>36</sup> existen diversos métodos que se pueden utilizar para determinar los elementos de un puesto de trabajo, así como conocimientos, habilidades y aptitudes esenciales para un desempeño exitoso. La siguiente tabla presenta los métodos básicos para el análisis de puesto de acuerdo a los autores:

Tabla 11. Métodos de Análisis y Diseño de Cargos

| <b>Observación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Cuestionario Estructurado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Entrevista Grupal</b>                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El analista de puesto observa directamente a los empleados o revisa películas de los trabajadores desempeñándose en su puesto. Este método proporciona información de primera mano aunque pueden ocurrir distorsiones en el análisis de puestos. Además requiere que todas las actividades del puesto sean observables lo cual limita la aplicación del método a ciertos puestos de trabajo. | Se envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente, para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles. Esta técnica es excelente para reunir información acerca de los puestos. Sin embargo, se puede pasar por alto algunos aspectos del puesto de trabajo y generalmente no se tiene la oportunidad para hacer preguntas de seguimiento o para aclarar la información recibida. | Se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se entrevistan simultáneamente. Aunque aumenta la precisión de los puestos de trabajo, la dinámica grupal puede entorpecer su eficacia. |

<sup>36</sup> Óp. Cit, DECENZO Y ROBBINS, p. 139

Tabla 11. (Continuación)

| <b>Diario</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Conferencia Técnica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Entrevista Individual</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Requiere que los titulares de los puestos de trabajo registren sus actividades diarias. Este método es el que lleva más tiempo y puede extenderse por largos periodos, aumentando sus costos. | Se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto de trabajo se obtienen de los “expertos”. Aunque es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de lo que ellos hacen en su trabajo. | Se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis de puesto. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, y la participación de los empleados en el análisis de puesto es esencial. |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Decenzo y Robbins

La aplicación de estos métodos depende del contexto en el cual se vayan a desarrollar, sin embargo es preciso tener en cuenta que los métodos mencionados anteriormente no son excluyentes, lo cual permite que se adapten y combinen de acuerdo a la situación para obtener los mejores resultados.

### **2.1.3.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización**

Según García, Murillo y González<sup>37</sup>, este macroproceso tiene como finalidad que las personas que vayan a ingresar a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de

<sup>37</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 173

Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción.

### 2.1.3.2.1 Requisición y reclutamiento

En la siguiente tabla se presentan las definiciones relacionadas con este proceso, sus características y sus respectivas implicaciones por parte de autores como Rodríguez; Gómez, Balkin y Candy; Dolan, Valle, Jackson y Schuler; y García, Murillo y González.

Tabla 12. Definición del proceso de Requisición y Reclutamiento

| AUTOR                   | DEFINICIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RODRÍGUEZ <sup>38</sup> | <p>La requisición de personal es una forma en la que aparecen los datos indispensables para cubrir puestos vacantes en determinada fecha.</p> <p>Las requisiciones de personal sirven para notificar al departamento de personal que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas. Naturalmente, este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes.</p> <p>El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante. Esta responsabilidad es importante porque la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de su personal. El proceso de reclutamiento comienza en el momento que el departamento de personal de una empresa se entera de las necesidades de personal presentes y futuras de ésta e intercambia información de la empresa e información del mercado de trabajo.</p> |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Rodríguez.

---

<sup>38</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima edición. México, Thomson Editores, 2007. p. 147 - 150

Tabla 13. Características del proceso de Requisición y Reclutamiento

| AUTOR                                         | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GÓMEZ, BALKIN Y CADRDY <sup>39</sup>          | <p>El reclutamiento tiene como objetivo atraer a candidatos cualificados para un puesto de trabajo. Se hace énfasis en la palabra “cualificados” porque atraer a candidatos que no están cualificados es un costoso derroche de tiempo. La información sobre aspirantes sin la cualificación necesaria debe ser procesada, y quizás el propio candidato puede ser sometido a pruebas o entrevistas antes de que se pueda detectar que no está cualificado. Para evitar estos costes de dinero y de tiempo, las actividades de reclutamiento deberían dirigirse exclusivamente hacia los candidatos que disponen de las cualificaciones mínimas para el puesto de trabajo en cuestión.</p> <p>Para alcanzar los objetivos del proceso de reclutamiento se requiere la identificación de las cualificaciones necesarias para un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo</p> |
| DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER <sup>40</sup> | <p>Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar donde debe dirigirse la empresa para “adquirir” los recursos humanos que necesita.</p> <p>En el proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos. El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida que esta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.</p>                                                |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Gómez, Balkin y Cardy y Dolan, Valle, Jackson y Schuler.

<sup>39</sup> GÓMEZ, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos humanos. 1a edición. Prentice Hall; Madrid. 1998. p.138

<sup>40</sup> DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill, tercera edición, Madrid, 2007. p.109

Tabla 14. Implicaciones del proceso de Requisición y Reclutamiento

| AUTOR                                          | IMPLICACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ<sup>41</sup></p> | <p>En este proceso es muy importante tener presente cuál es el contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el que se encuentra inmersa. Su fundamento se encuentra en el proceso de planeación de recursos humanos, las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo y las características de los entornos, muy especialmente las legales y culturales. La manera en que este proceso es llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas y de la utilización de técnicas efectivas de comunicación.</p> <p>El reclutamiento interno consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras<sup>42</sup>. El reclutamiento externo consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos. Dessler<sup>43</sup> lo define como la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella. Según Alles<sup>44</sup>, el proceso de reclutamiento concluye con la postulación de candidatos, que permite obtener los mejores para desarrollar el perfil del cargo requerido, y de y de esta manera generar los insumos necesarios para el siguiente proceso.</p> |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de García, Murillo y González.

<sup>41</sup> GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.175

<sup>42</sup> GÓMEZ, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. En: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.148 - 149

<sup>43</sup> DESSLER, Gary. En: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.175

<sup>44</sup> ALLES, Martha. En: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.175

Según Chiavenato<sup>45</sup>, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de personal las cuales tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa, para después influir sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades. Este se encuentra constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso la propia. Debido a lo anterior se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

### **Medios Reclutamiento**

- Reclutamiento Interno: Según Chiavenato<sup>46</sup>, el Reclutamiento es interno cuando al existir determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno puede implicar:
  - ✓ Transferencia de personal
  - ✓ Promoción de personal
  - ✓ Transferencia con promoción de personal
  - ✓ Programas de desarrollo de personal
  - ✓ Planes de Carrera

Este tipo de reclutamiento exige una continua e intensa coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y otras áreas de la compañía e involucra varios sistemas y bancos de datos. El reclutamiento interno se basa en datos e información relacionada con otros subsistemas presentados a continuación:

---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2007. p. 156

<sup>46</sup> Ibíd. p. 158

- ✓ Resultados obtenidos por el candidato en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
  - ✓ Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
  - ✓ Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participo el candidato interno.
  - ✓ Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
  - ✓ Planes de carrera o planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
  - ✓ Condiciones de reemplazo del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si hay un sustituto para ocupar su lugar).
- Reclutamiento Externo: Para Chiavenato<sup>47</sup>, el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. En esta caso cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más técnicas de reclutamiento siguientes:
    - ✓ Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
    - ✓ Recomendaciones de candidatos por parte de empleados de la empresa
    - ✓ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa
    - ✓ Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales
    - ✓ Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa – escuela.
    - ✓ Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas
    - ✓ Convenios con otras empresas que actúan con el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
    - ✓ Anuncios en periódicos y revistas.

---

<sup>47</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p.160

- ✓ Viajes de reclutamiento en otras localidades.
  - ✓ Reclutamiento en línea a través de internet.
- Reclutamiento Mixto: En la práctica, según Chiavenato<sup>48</sup>, las empresas no hacen solo reclutamiento externo o solo reclutamiento interno. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza hacia la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.  
Debido a las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y el reclutamiento externo, las empresas han proferido una solución ecléctica, en este caso, el reclutamiento mixto, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos:

Par Chiavenato<sup>49</sup>, El reclutamiento mixto se puede abordar con dos procesos alternativos:

- a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno: La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos a la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- b) Inicialmente interno, seguido de reclutamiento externo: La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos a la altura deseada, se opta por el reclutamiento externo.

---

<sup>48</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p.164

<sup>49</sup> Ibíd.

### 2.1.3.2.2 Selección de personal

A continuación, en la siguiente tabla se relacionan las definiciones de algunos autores frente al tema de selección de personal, los pasos a seguir en dicho proceso y las características e implicaciones que tiene este proceso para la organización.

Tabla 15. Definiciones del proceso de Selección de personal

| AUTOR                                | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GÓMEZ, BALKIN Y CADRDY <sup>50</sup> | <p>Una vez se tiene una cantera de candidatos como resultado del proceso de reclutamiento, la selección es el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos de las empresas.</p> <p>Contratar a la persona equivocada puede provocar igualmente fricciones entre la plantilla, ya que las negligencias de un empleado inepto pueden crear resentimientos entre los otros empleados y afectar al ambiente de trabajo. Las contrataciones inadecuadas pueden llegar a provocar que los mejores empleados de la empresa busquen trabajo en otros lugares.</p> <p>Todos estos efectos tienen consecuencias económicas. De hecho el valor económico de utilizar unos buenos procedimientos de selección es más alto de lo que la mayoría de la gente supone.</p> |
| RODRÍGUEZ <sup>51</sup>              | <p>La selección de personal es un subproceso importante en el proceso de dotación de recursos humanos. La tarea de selección consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto. El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y se concluye cuando se decide a quien se va contratar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Gómez, Balkin y Cardy, y Rodríguez.

<sup>50</sup> GÓMEZ, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos humanos. 1a edición. Prentice Hall; Madrid. 1998. p.148-149

<sup>51</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima edición. México, Thomson Editores, 2007. p. 152 - 153

Tabla 16. Etapas del proceso de Selección de personal

| AUTOR                                    | ETAPAS DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ <sup>52</sup> | Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar; entre los más empleados se encuentran: 1) El estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere; 2) Pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) La entrevista y evaluación psicológica, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) Elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) Escoger la persona que iniciará el proceso de inducción. |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de García, Murillo y González.

Tabla 17. Características del proceso de Selección de personal

| AUTOR                   | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RODRÍGUEZ <sup>53</sup> | <p>Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.</p> <p>En muchos departamentos de personal, cuando la empresa es mediana, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de función de empleo. En empresas grandes estas funciones se separan y se asignan un responsable para cada función.</p> <p>Con la selección de personal la empresa intenta solucionar dos problemas básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La adecuación de las personas al puesto</li> <li>• La eficiencia de las personas en el puesto</li> </ul> |

<sup>52</sup> GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.177

<sup>53</sup> RODRÍGUEZ, Óp. Cit., p. 152 - 153

Tabla 17. (Continuación)

| AUTOR                                                   | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>DOLAN, VALLE,<br/>JACKSON Y SCHULER<sup>54</sup></p> | <p>Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer del personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.</li> <li>• Asegurarse que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en Función de los resultados esperados de ellas.</li> <li>• Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.</li> </ul> <p>Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.</p> |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Rodríguez, Dolan, Valle, Jackson y Schuler.

Al tener total conocimiento previo sobre las características de los puestos y estar generadas las vacantes que se deben suplir, el siguiente paso es decidir que técnicas se deben utilizar para escoger al candidato más adecuado y con las mejores competencias para desarrollar el cargo. Al respecto, según Chiavenato<sup>55</sup>

<sup>54</sup> DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill, tercera edición, Madrid, 2007. p.129

<sup>55</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2007. p. 177

se pueden utilizar más de una técnica de selección para cada caso, ya que cada técnica auxilia a la otra al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas que se pueden utilizar son las siguientes:

### **Técnicas de selección de personal**

- Entrevista de Selección: Para Chiavenato<sup>56</sup>, Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación de desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal. Esta preferencia existe a pesar de la subjetividad de la entrevista.

De acuerdo con las habilidades del entrevistador, se le puede dar mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas:

- a) Entrevista totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas.

---

<sup>56</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p.177

- b) Entrevista estandarizada solo con respecto a las preguntas: Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir respuestas libres.
  - c) Entrevista dirigida: No se especifican las preguntas, solo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
  - d) Entrevista no dirigida: No se especifican ni las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas.
- 
- Pruebas de conocimientos o habilidades: Las pruebas de conocimiento o habilidades según Chiavenato<sup>57</sup>, son instrumentos para evaluar objetivamente conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, destreza como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma, las cuales son:
    - 1. Clasificación de acuerdo a la manera como se aplican las pruebas
      - ✓ Orales
      - ✓ Escritas
      - ✓ Realización
    - 2. Clasificación de la prueba de acuerdo con el área de conocimientos
      - ✓ Pruebas generales: Cultura general y conocimientos generales

---

<sup>57</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p.182

- ✓ Pruebas específicas: Conocimientos técnicos y específicos

### 3. Clasificación de la prueba de acuerdo con la forma en que se elaboran estas

- ✓ Pruebas tradicionales: Tipo expositivo, improvisadas, no exigen planeación, tienen menor número de preguntas
  - ✓ Pruebas objetivas: Estructuradas, objetivas, fácil aplicación y corrección.
  - ✓ Pruebas Mixtas: Utilizan preguntas tanto expositivas como objetivas en puntos concisos de la prueba.
- Test psicológicos: Según lo expuesto por Chiavenato<sup>58</sup>, El termino test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos, etc. En realidad el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los test psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

---

<sup>58</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p.185

- Exámenes de personalidad: Para Chiavenato<sup>59</sup>, Los exámenes de personalidad sirven para analizar los diferentes rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada de individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados test expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados test proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, El test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etc.

A los test de personalidad se les llama específicos cuando lo que investiga son rasgos específicos o determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

- Técnicas de Simulación: En términos de Chiavenato<sup>60</sup>, Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado, al estudio en un grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa construir sobre un escenario (contexto dramático) el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista al dramatizar asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden participar o no en la escena.

---

<sup>59</sup> Ibíd. p.188

<sup>60</sup> Ibíd.

Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles; cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o de interacción con otra u otras personas.

- Exámenes físicos: Para Decenzo y Robbins<sup>61</sup>, en los puestos que requieren ciertas características físicas, los exámenes físicos tienen alguna validez. Si se requiere un certificado médico que indique que el solicitante es físicamente apto para realizar los elementos esenciales del puesto de trabajo, la compañía deberá ser capaz de demostrar que es un requisito relacionado con el mismo. Si no puede hacerlo, el examen médico producirá un efecto adverso.

#### **2.1.3.2.3 Contratación**

Según García, Murillo y González<sup>62</sup>, la contratación es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. En el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo, donde se manifiesta que el contrato, según su forma, puede ser verbal o escrito y, según su duración, definido o indefinido. En el contexto de las organizaciones existen además otros tipos de contrato como son: el contrato en prácticas, que supone la prestación de un trabajo retribuido; el contrato para la formación, cuyo objetivo es la formación teórica y práctica necesaria de un trabajador; el contrato de interinidad, que consiste en la sustitución de trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección; el contratos por obra o servicio determinado; y el contrato

---

<sup>61</sup> DECENZO Y ROBBINS. Op. Cit., p.192

<sup>62</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 177

de relevo, que tienen por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación.

A continuación se presenta una tabla con los principales artículos del Código Sustantivo de Trabajo Colombiano<sup>63</sup>, los cuales deben ser tenidos en cuenta para configurar un contrato de trabajo en Colombia.

Tabla 18. Artículos Código Sustantivo de Trabajo Colombiano

| ARTICULO     | OBJETO DEL ARTICULO                            |
|--------------|------------------------------------------------|
| ARTICULO 22. | Definición de contrato de trabajo              |
| ARTICULO 23. | Elementos esenciales de un contrato de trabajo |
| ARTICULO 29. | Capacidad para contratar                       |
| ARTICULO 37. | Forma de los contratos de trabajo              |
| ARTICULO 38. | Contrato verbal                                |
| ARTICULO 39. | Contrato escrito                               |
| ARTICULO 45. | Duración de los contratos de trabajo           |
| ARTICULO 46. | Contrato a término fijo                        |
| ARTICULO 47. | Contrato con duración indefinida               |
| ARTICULO 61. | Terminación del contrato                       |
| ARTICULO 76. | Definición del periodo de prueba               |
| ARTICULO 77. | Estipulación del periodo de prueba             |
| ARTICULO 78. | Duración máxima del periodo de prueba          |

Fuente: Elaboración de los autores, según artículos del Código Sustantivo de Trabajo colombiano (CST).

<sup>63</sup> SECRETARIA DEL SENADO (en línea) <  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo.html)>

#### 2.1.3.2.4 Socialización e Inducción

En la siguiente tabla se presentan las definiciones, características, implicaciones y objetivos planteadas por algunos autores frente al proceso denominado socialización e inducción, otros autores pueden referirse a este proceso como orientación.

Tabla 19. Definiciones del proceso de Socialización e Inducción

| AUTOR                                         | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER <sup>64</sup> | La orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajaran. En general, la orientación es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. |
| GÓMEZ, BALKIN Y CADRDY <sup>65</sup>          | La socialización consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo. La socialización suele hacerse de manera informal, lo que desafortunadamente puede significar escasamente planificada y al azar. Es necesario seguir un método minucioso y sistemático la socialización de los nuevos empleados si queremos que se conviertan en trabajadores eficientes.                                                                          |

<sup>64</sup> DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill, tercera edición, Madrid, 2007. p.155 - 156

<sup>65</sup> GÓMEZ, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos humanos. 1a edición. Prentice Hall; Madrid. 1998. p.161 - 162

Tabla 19. (Continuación)

| AUTOR                                    | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ <sup>66</sup> | La socialización e inducción es el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ROBBINS Y COULTER <sup>67</sup>          | La orientación al trabajo amplía la información que el empleado recibió durante las etapas de reclutamiento y selección. Se aclaran los deberes y las responsabilidades específicas del nuevo empleado y la forma como se evaluará su desempeño. También es el momento de resolver cualquier expectativa fuera de la realidad que cualquier empleado pudiera tener acerca de su trabajo. La orientación de la unidad de trabajo familiarizará al empleado con las metas de la unidad, aclara la forma en que su trabajo contribuye a las metas del grupo e incluye una introducción o presentación con sus nuevos compañeros de trabajo. |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Dolan, Valle, Jackson y Schuler. Gómez, Balkin y Candy, García, Murillo y González, y Robines y Coulter.

Tabla 20. Características e Implicaciones del proceso de Socialización e Inducción

| AUTOR                           | CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ROBBINS Y COULTER <sup>68</sup> | La orientación sobre la organización informa al nuevo empleado acerca de sus objetivos, historia, filosofía, procedimientos y normas. Esto debe incluir las políticas más importantes de personal y sus beneficios, como horas de trabajo, procedimientos de pago, requisitos para el pago de tiempo extra y los beneficios suplementarios. Un recorrido por las instalaciones de la empresa frecuentemente forma parte de la orientación de la organización |

<sup>66</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p.179

<sup>67</sup> ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración, Prentice Hall, quinta edición, México, 1996. p.389

<sup>68</sup> ROBBINS Y COULTER. Op. Cit., p.389

Tabla 20. (Continuación)

| AUTOR                                         | CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER <sup>69</sup> | En el entorno de la organización, la gente aprende los valores, comportamientos esperados y conocimiento social necesarios para asumir un papel dentro de la organización. Si el proceso de orientación es deficiente, aumentará la tensión del empleado nuevo, pudiéndose convertir en un factor que contribuya a que este decide abandonar la organización. |
| GÓMEZ, BALKIN Y CADRDY <sup>70</sup>          | Sin un programa de socialización los nuevos empleados pueden malinterpretar los objetivos de las empresas y su estructura jerárquica, llegando a formarse imágenes equivocadas de cómo y por qué funcionan las cosas.                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Robbins y Coulter, Dolan, Valle, Jackson y Schuler. Gómez, Balkin y Cardy.

Tabla 21. Objetivos del proceso de Socialización e Inducción

| AUTOR                                         | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER <sup>71</sup> | <p>Los principales fines de orientación y la socialización de empleados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los costes de puesta en marcha</li> <li>• Reducir el estrés y la ansiedad</li> <li>• Reducir la rotación de personal</li> </ul> <p>Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo</p> |

<sup>69</sup> DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER. Op. Cit., p.155 - 156

<sup>70</sup> GOMEZ, BALKIN Y CARDY. Op. Cit., p. 161-162

<sup>71</sup> DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER. Op. Cit., p.155 - 156

Tabla 21. (Continuación)

| AUTOR                                    | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ <sup>72</sup> | García, Murillo y González definen los objetivos del proceso de socialización e inducción apoyados en los conceptos de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy <sup>73</sup> , los cuales consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la gerencia y la organización. |
| ROBBINS Y COULTER <sup>74</sup>          | Los objetivos principales de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todo empleado siente al llegar a su trabajo; familiarizar a los nuevos empleados con su trabajo, la unidad de trabajo y la organización como un todo; y facilitar la transición del exterior al interior.                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Dolan, Valle, Jackson y Schuler. García, Murillo y González, y Robbins y Coulter.

En las organizaciones el proceso de socialización e inducción de los nuevos integrantes o empleados puede generar dentro de la empresa ambientes impositivos o desfavorables y traer consecuencias e impactos negativos sino se realiza de la manera adecuada. Es por estos motivos, que dentro de todas las organizaciones se debe promover una planeación y estructuración adecuada del proceso de socialización e inducción que genere un ambiente de trabajo favorable y receptivo, tanto para los nuevos trabajadores como para los actuales. A continuación se presentan los métodos de socialización organizacional con mayor difusión de acuerdo a Chiavenato<sup>75</sup> y Leal<sup>76</sup>.

<sup>72</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p.179

<sup>73</sup> GÓMEZ, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. En: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.179

<sup>74</sup> ROBBINS Y COULTER. Op. Cit., p.389

<sup>75</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, Mcgraw hill, tercera edición, México, 2009. P. 188 - 189

Tabla 22. Métodos de Socialización e Inducción Organizacional

| <b>Método</b>            | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El proceso de Selección  | La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc. Incluso antes de que el candidato sea aprobado el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos como funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.                                                                           |
| Contenido del Puesto     | El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| El Supervisor como Tutor | El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encargue de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor orienta y acompaña y debe cumplir cuatro funciones básicas, 1) transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar, 2) proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea, 3) negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar, 4) brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño. |
| Equipo de Trabajo        | La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además los grupos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma como se deben comportar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

---

<sup>76</sup> LEAL, José David. Procesos y estrategias de inducción empresarial. Santiago de Cali. Enero de 2006.

Tabla 22. (Continuación)

| <b>Método</b>           | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programa de Integración | Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización que tienen por objeto familiarizarlos con el lengua, costumbres, estructura, principios, productos, servicios, misión, objetivos, etc. |
| Conferencia             | Se ejecuta en forma de clase, catedra o exposición magistral el tema de inducción que se desarrolla en forma de secuencia y con una metodología establecida.                                                                                   |
| Instrucción Programada  | Se entrega material de lectura que sirve como complemento de estudio a través de cartillas, manuales, folletos, etc.                                                                                                                           |
| Practica y/o ejecución  | Un facilitador experimentado dirige el proceso de enseñanza a través de situaciones vivenciales o prácticas en el trabajo.                                                                                                                     |
| Seminario               | Se realiza un seminario taller donde se discuten casos, se dan opiniones y se establecen conclusiones, generando una participación activa de los involucrados.                                                                                 |
| Video grabaciones       | A través de videos, películas o filmes se realiza la inducción de una forma más descriptiva y sencilla de interiorizar.                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Chiavenato y Leal.

Los procesos de socialización e inducción van orientados en general a todo tipo de personas que ingresan a la nueva organización. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la efectividad del proceso se verá afecta por los sujetos que reciban la socialización e inducción, esto se debe a que en las empresas se establece un proceso de socialización e inducción general y no se tiene en cuenta que el proceso es orientado a una persona en particular. Es decir, todas las personas son diferentes, están configuradas con características únicas las cuales están formadas por diversos factores como la educación, las creencias, los valores, entre otros; lo cual indica que el proceso de socialización e inducción debe siempre estar enfocado en el individuo en particular para poder lograr que el proceso se desarrolle satisfactoriamente, de no ser así, el proceso no genera el

impacto deseado y repercute negativamente en el nuevo colaborador, y por lo tanto en la empresa.

Es por tal motivo que las empresas reconocen la existencia de diversos tipos y grupos sociales y cuentan con diversas herramientas que permitan que el proceso de socialización e inducción se desarrolle de forma satisfactoria y genere un impacto positivo tanto para el empleador como para el empleado.

De acuerdo a Leal<sup>77</sup> existen diversos grupos y recursos dentro del plan de inducción de una empresa. En la siguiente tabla se muestran los diversos tipos de recursos y sujetos que se pueden presentar en el proceso de socialización e inducción.

Tabla 23. Principales sujetos y recursos en la socialización e inducción

| <b>Sujetos</b>                                                                |                                                                                                   |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Personas que ingresan por primera vez al mercado laboral:</b>              | <b>Estudiantes universitarios en prácticas:</b>                                                   | <b>Personas experimentadas en diversas actividades económicas:</b>                 |
| Personas con grandes expectativas por las implicaciones que genera el cambio. | alto potencial y expectativas por aplicar lo aprendido                                            | Personas con experiencia laboral, sin embargo pueden ocasionar choques o barreras. |
| <b>Personas que pasan de empresas públicas a privadas o viceversa:</b>        | <b>Discapacitados o limitados físicos o de salud:</b>                                             |                                                                                    |
| Enfrentan diversos cambios como políticas, normas y costumbres.               | Requieren tratamiento y consideraciones especiales, se adaptan a principios de convivencia común. |                                                                                    |

<sup>77</sup> LEAL, José David. Procesos y estrategias de inducción empresarial. Santiago de Cali. Enero de 2006.

Tabla 23. (Continuación)

| Recursos                  |                                          |                                               |
|---------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Lenguaje                  | Tableros, papelografos                   | Diagramas, organigramas ,<br>afiches, cuadros |
| Diapositivas, fotografías | Ensayos, demostraciones,<br>exposiciones | Programas de computador                       |

Fuente: LEAL, José David. Procesos y estrategias de inducción empresarial. Santiago de Cali. Enero de 2006.

En toda organización, el proceso de socialización e inducción está orientado hacia la consecución de propósitos establecidos, generalmente con el objetivo de generar una buena adaptación del empleado a la organización y sus costumbres, cultura, misión, visión, etc. Por tal motivo, se generan programas de orientación que de acuerdo a Chiavenato<sup>78</sup>, el propósito de proporcionar esta orientación es enviar mensajes claros y brindar información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar, y las expectativas sobre el trabajo. A continuación se presentan los objetivos y/o propósitos de un programa de orientación dentro del proceso de socialización y desarrollo.

Tabla 24. Objetivos programa de orientación

| OBJETIVOS                           | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reducir la ansiedad de las personas | La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge de la incertidumbre de tener la capacidad para realizar un trabajo, cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye. |

<sup>78</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, Mcgraw hill, tercera edición, México, 2009. P. 190

Tabla 24. (Continuación)

| OBJETIVOS                        | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reducir la rotación              | La rotación es más elevada durante el periodo inicial de trabajo porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción.                                                                                     |
| Ahorrar tiempo                   | Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor los ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente. |
| Acariciar expectativas realistas | Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración de los autores, según conceptos de Chiavenato.

#### 2.1.4 Gestión del Talento Humano en Colombia

La gestión humana es un campo que ha tomado fuerza en las organizaciones en los últimos años, este campo se vio alterado a través del tiempo con la implementación de las teorías administrativas, desde Taylor con su administración científica en la cual trataba a las personas como maquinas, pasando así a otras perspectivas como las teorías humanistas de Mc. Gregor, Maslow o John Dewey, los cuales cambiaron el punto de vista de la administración respecto a la gestión del talento humano. Como lo dice Beer<sup>79</sup>, la gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios consolidándose actualmente en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida.

<sup>79</sup> BEER. M. En: HERNANDEZ, Gregorio C; VALENCIA, Julia C; GIRALDO, Claudia M, “La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”. (En Línea)  
<[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html)>.

En Colombia, de acuerdo a Valero y Dumbois<sup>80</sup>, la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales ha obligado a repensar el área de gestión humana y su papel dentro de las organizaciones, lo cual de acuerdo a Cárdenas<sup>81</sup> obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos.

En la actualidad, como lo menciona Hernández, Valencia y Giraldo<sup>82</sup>, la contribución de las áreas de gestión humana en la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Según estos autores, y de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio realizado a 273 empresas colombianas de diferentes sectores, los gerentes de recursos humanos y directivos de estas, e igualmente con el apoyo de consultores especializados y directivos de la Asociación Colombiana de Gestión Humana, se pasó de limitar el área de gestión del talento humano a solo ciertos procesos operativos, a tomar conciencia de la contribución verdadera que puede aportar el área si se integra con la visión estratégica de la empresa, logrando contribuir positivamente en diversas dimensiones como proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.

---

<sup>80</sup> VALERO Y DUMBOIS. En: HERNANDEZ, Gregorio C; VALENCIA, Julia C; GIRALDO, Claudia M, "La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación". (En Línea)  
<[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html)>.

<sup>81</sup> CARDENAS. En: HERNANDEZ, Gregorio C; VALENCIA, Julia C; GIRALDO, Claudia M, "La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación". (En Línea)  
<[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html)>.

<sup>82</sup> HERNÁNDEZ, Gregorio C; VALENCIA, Julia C; GIRALDO, Claudia M. "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral". Manizales. Grupo de Investigación en cultura organizacional y gestión humana de la Universidad Nacional. 2010. p. 15-16

A través de los diversos estudios de gestión humana que se han realizado en las organizaciones Colombianas, no solo se ha podido demostrar cómo esta área ha ido adquiriendo importancia y ha transformado su rol dentro de las organizaciones, generando cambios en las acciones y prácticas que el área de gestión humana realiza actualmente; de acuerdo a Hernández, Valencia y Giraldo<sup>83</sup>, también se han identificado características propias en las prácticas de gestión humana en Colombia de acuerdo a cada proceso. El proceso de selección es diferente según el tamaño de empresa. En general, las grandes empresas emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes predominan los centrados en la referenciación, las entrevistas y las certificaciones. En el caso de la formación o capacitación, se implementan actualmente modelos por competencias, mientras que en lo que concierne a los planes de carrera, se ha transformado la forma tradicional como se concibieron. Sobre este proceso, Saldarriaga<sup>84</sup> señala la fuerza que toman otras formas diferentes de desarrollo del talento asociadas a la gestión de carrera.

Respecto a la valoración del personal Hernández, Valencia y Giraldo<sup>85</sup> señalan que en Colombia se implementan procesos de evaluación que en muchos casos es de manera informal y orientada a problemas y dificultades, lo cual ha generado insatisfacción e inconvenientes. Igualmente el proceso de remuneración en Colombia, primordial para generar compromiso y motivación en la organización, esta relegado al cumplimiento de los requisitos de ley y no es visto como una variable estratégica de gestión.

---

<sup>83</sup> HERNÁNDEZ, VALENCIA Y GIRALDO. "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral". Op. Cít., p. 16

<sup>84</sup> SALDARRIAGA, Juan G. En: "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral". Manizales. Grupo de Investigación en cultura organizacional y gestión humana de la Universidad Nacional. 2010. p. 16

<sup>85</sup> HERNÁNDEZ, VALENCIA Y GIRALDO. "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral". Op. Cít., p. 16

Además de estas prácticas, Hernández, Valencia y Giraldo<sup>86</sup>, hacen referencia a otros aspectos que se convierten en responsabilidad de las áreas de gestión humana, como la gestión del cambio, la gestión por competencias, la cultura organizacional, la desvinculación laboral asistida, la gerencia de procesos, la gestión del conocimiento y el aprendizaje, la responsabilidad social, la conciliación vida-trabajo y la flexibilidad laboral.

En conclusión, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente por Hernández, Valencia y Giraldo, la gestión del talento humano en Colombia ha ganado un espacio importante dentro de las organizaciones del país, consolidándose como un área que debe estar integrada con los objetivos, las estrategias, y la organización. Igualmente, a través del tiempo, la gestión humana en Colombia ha cambiado su rol dentro de la organización, modificando sus prácticas, procedimientos y procesos dentro de la misma, alterando de esta forma la importancia y el papel que juega la gestión del talento humano en la actualidad generando nuevos retos y desafíos no solo para el área o sus procesos sino para toda la organización.

---

<sup>86</sup> HERNÁNDEZ, VALENCIA Y GIRALDO. "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral". Op. Cít., p. 7

## 2.2 MARCO EMPRESARIAL

### 2.2.1 Información General



Nombre: Quimera IS S.A.S

Dirección: Calle 25 # 127-220 Vía a Jamundí

Comuna: 17

Municipio: Santiago de Cali

Departamento: Valle del Cauca

Fecha de Fundación: 29 de Febrero de 2012

Objeto Social: Quimera IS es una compañía dedicada a la Ingeniería de Software, altamente especializada en la creación de soluciones informáticas a la medida de las necesidades de las empresas en los diferentes sectores de la economía.

Representante Legal: Jorge Andrés Granada Banguero

Junta Directiva: Jorge Andrés Granada Banguero

José Julián García Guzmán

NIT: 900503814-2

Cámara de Comercio: Matricula No 838568-16

Dirección Web: [www.quimerais.com](http://www.quimerais.com)

### **2.2.2 Reseña Histórica**

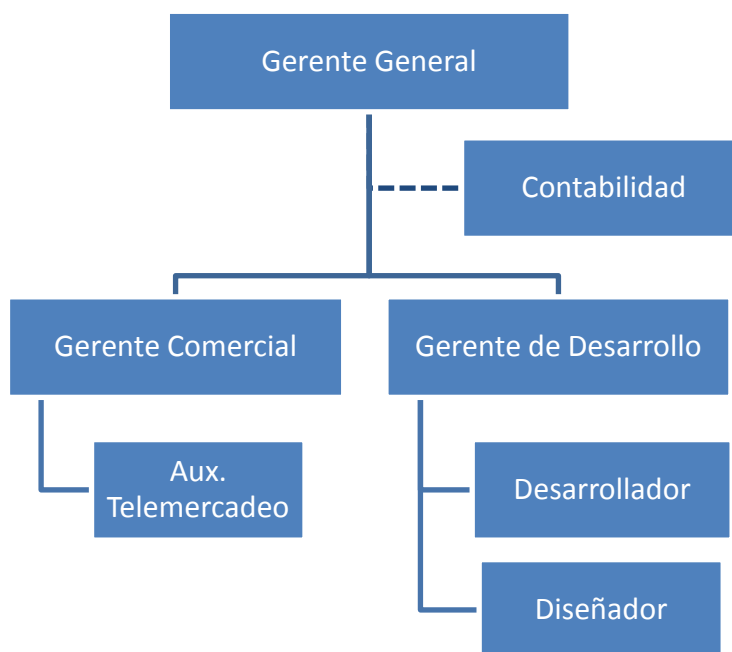
La empresa Quimera IS es una empresa dedicada a la ingeniería de software fundada el 28 de febrero de 2012 y establecida dentro de las instalaciones del parque tecnológico Parquesoft por decisión del señor Jorge Andrés Granada Banguero y de José Julián García Guzmán.

La empresa se creó con el objetivo de resolver las necesidades que estaban aflorando en el sector, la idea es planteada por el ingeniero Jorge Andrés Granada Banguero, cuando se reúne con su colega José Julián García Guzmán y le propone conformar una compañía desarrolladora de software para satisfacer el mercado de las Mipymes en la ciudad de Cali, la cual representa una oportunidad de negocio, pues en su experiencia y conocimiento de la industria de las “TICs” adquirida en su formación como consultor de Parquesoft Cali y en su experiencia de tres años en el sector, pudo identificar que este tipo de empresas se encuentran generalmente con baja automatización y tecnificación de sus procesos.

### **2.2.3 Organigrama**

La empresa Quimera IS cuenta actualmente con una estructura organizacional informal, como consecuencia de esto, los cargos o puestos de trabajo no están plenamente establecidos, por lo tanto no se evidencia de una forma clara una estructura o jerarquización definida. Sin embargo, a través de la información que ha proporcionado uno de sus socios fundadores y representante legal, se ha ilustrado la forma como está constituida actualmente su estructura organizacional (ver figura 3), la cual consta de: un gerente general, una gerencia comercial y otra de proyectos, un desarrollador, un diseñador, y por último, la contabilidad manejada por un outsourcing.

Figura 3. Organigrama Actual



Fuente: Gerencia Quimera IS.

#### 2.2.4 ¿Quiénes Son?

Quimera IS es una compañía dedicada a la Ingeniería de Software, altamente especializada en la creación de soluciones informáticas a la medida de las necesidades de las empresas en los diferentes sectores de la economía.

Quimera IS cuenta con un equipo de profesionales orientados al desarrollo de soluciones informáticas y metodologías de análisis que facilitan conocer claramente las necesidades de las compañías, permitiéndole trabajar en inteligencia de negocios, consultoría personalizada, documentación, infraestructura, gerencia de proyectos TI y relacionados entre otras.

### **2.2.5 Misión**

Desarrollar e implementar soluciones tecnológicas cumpliendo la promesa de valor establecida hacia nuestros clientes de tal manera que se logre su satisfacción y genere rentabilidad a la compañía.

### **2.2.6 Visión**

Quimera IS S.A.S En el 2016 será una de las compañías más sólidas de la región del Valle del Cauca en desarrollo de software especializado dirigido a las Mipymes.

### **2.2.7 ¿Qué Ofrecen?**

Sus servicios se enmarcan dentro del contexto de tres grandes pilares los cuales son:

- **Fábrica de Software:** Quimera IS ofrece diferentes alternativas en desarrollo de soluciones, tales como: cliente servidor, soluciones móviles y soluciones 100% web. Estas soluciones, permiten el ahorro en costos de plataforma informática, soluciones diseñadas para ejecutarse sobre plataformas de computación en la nube donde el usuario solo paga lo que utiliza, obteniendo un menor costo total de propiedad (TCO), ahorro en el uso y/o adquisición de la plataforma de software.
- **Productos:** Posee una Suite llamada Q–Health. Esta moderna plataforma web está compuesta por distintas aplicaciones diseñadas para el apoyo de la gestión de los procesos de las pequeñas instituciones prestadoras de servicios de salud y centros estéticos.
- **Aliados de negocios:** QUIMERA IS distribuye y comercializa aplicaciones especializadas en: inteligencia de negocios, portales web, CRM y

compensación variable, producción, automatización de la fuerza de ventas sobre dispositivos móviles, ERP, equipos biométricos y control de Acceso, gestión de calidad y Apps nativas en plataforma Android e iOS.

#### **2.2.8 Clientes**

La empresa Quimera IS es una empresa desarrolladora de software enfocada en la satisfacción de las necesidades del cliente, por lo tanto, Quimera IS entiende que sus clientes pueden pertenecer a cualquier sector de actividad económica, como los son productores, importadores, comercializadores, consultorios médicos, etc. Por tal motivo, Quimera IS se adapta a los diferentes tipos y necesidades empresariales para satisfacer y cumplir con los requerimientos de cada cliente. En palabras de su fundador:

Cada empresa cuenta con necesidades, intereses y problemas diferentes. Dichas diferencias poseen su génesis en las características y particularidades de sus negocios, y en definitiva de la realidad del mercado del cual forman parte. En QUIMERA IS creemos en la calidad concebida como la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, es por ello que nuestro servicio de desarrollo de aplicaciones se centra en crear soluciones a la medida, de calidad, que satisfagan las necesidades particulares de cada cliente, su mercado y su estrategia de negocios<sup>87</sup>.

A lo largo de la trayectoria de Quimera IS se han hecho diversos desarrollos para empresas de la región, lo cual ha contribuido a la generación de relaciones comerciales permanentes con sus clientes, entre los cuales se pueden destacar: Infodec, Agecoldex, Seoul, Lipsa, entre otros.

---

<sup>87</sup> El Sr. Jorge Andrés Granada (Quimera IS, Cali, Colombia, Observación Inédita, 2013), Señaló que...

Figura 4. Clientes Actuales de Quimera IS



Fuente: Gerencia Quimera IS.

### 2.2.9 Metodología de la empresa

Quimera IS, para todos los desarrollos de Software que realiza, utiliza una metodología por proyectos, en ella, inicialmente se requieren algunas reuniones entre Quimera IS y el cliente para determinar la naturaleza de la solución informática a realizar y a su vez pactar el tipo de licencia, costos y tiempos para la entrega del mismo. A su vez, Quimera IS solicita la designación por parte del cliente de un gerente para el proyecto, el cual es el encargado de asistir a reuniones periódicas para evaluar la evolución del mismo.

Posterior a esta etapa, con base a la evaluación de los criterios, se elige la metodología de diseño a seguir, generalmente esta empresa trabaja siguiendo métodos de diseño en cascada y evolutivos, ya que permiten el diseño de las aplicaciones, mediante etapas de manera ordenada y estructurada, a la vez que se evalúan los prototipos diseñados evitando cambios drásticos en el código, interfaces y diseños.

Durante el desarrollo de todo el proyecto, se deben realizar reuniones periódicas entre el equipo de desarrollo de Software y el gerente de proyectos designado por la empresa, debido a que cuando se diseña una aplicación a la medida de las necesidades del cliente, se pretende consolidar la información de la compañía y su operación, para luego dejarla al alcance de un clic y esto se logra en parte mediante la validación de los prototipos presentados.

Con el desarrollo de software se busca tecnificar procesos, permitiendo obtener información real en tiempo real, permitiendo el ahorro en costos, evitando reprocesos y optimizando recursos. Una vez probado, entregado e instalado el Software a la compañía, se procede con las capacitaciones a los usuarios del sistema; si es una pequeña empresa quien contrató el diseño de la solución, se debe brindar capacitación a todos los usuarios, pero si quien contrató el diseño de la solución fue una empresa grande, se debe solicitar a la misma que designe a unos “Usuarios replicadores”, quienes son generalmente del departamento de sistemas y serán los encargados a futuro de capacitar y resolver dudas a los otros usuarios de la solución.

#### **2.2.10 Declaración de Principios**

Quimera IS se identifica como una empresa orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de las soluciones informáticas ofrecidas, por tal motivo cuenta con un personal profesional y capacitado, direccionados hacia ocho principios que aseguran la satisfacción del cliente, desarrollo tanto del personal

como de la empresa, mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad. Los ocho principios son:

1. Enfoque al cliente: la empresa se esfuerza por entender las necesidades de sus clientes, satisfacerlas y superar sus expectativas. El cliente para Quimera IS es siempre lo más importante.
2. Liderazgo: El liderazgo genera dentro de la empresa el cumplimiento de los objetivos, pues establece propósitos, orienta e involucra a todas las personas hacia el logro.
3. Participación del personal: la empresa se conforma por las personas que trabajan en ella, por ellos su personal es la esencia de Quimera IS; su compromiso y participación son factores generadores de beneficios para la empresa y para cada una de las personas.
4. Orientación hacia los procesos: Ver cada actividad y recurso como un proceso, facilita la gestión y ayuda a alcanzar eficientemente los resultados.
5. Enfoque de sistemas: Se debe tener siempre los propósitos y métodos claros en la organización y en cada actividad a realizar para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos planteados.
6. Mejora continua: Se debe mejorar permanentemente para cumplir con las exigencias del mercado y superar las barreras que se puedan presentar.
7. Hechos y Datos para la toma de decisiones: Las decisiones se toman en base a hechos y datos, lo cual genera una mayor eficiencia y eficacia en las decisiones tomadas.

8. Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores: El beneficio mutuo crea valor para ambas partes, las relaciones que se dan entre empresa-proveedor son de gran importancia por su grado de interdependencia, por lo cual se debe generar una permanente colaboración en ambas partes.

#### **2.2.11 Política de Calidad**

Quimera IS está comprometida con el desarrollo de soluciones de software de la más alta calidad, garantizando la satisfacción de sus clientes y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables al negocio, por medio del mejoramiento continuo en sus procesos, el desarrollo de su talento humano y su compromiso con la innovación.

#### **2.2.12 Servicios Complementarios**

Adicionalmente, Quimera IS incluye en su portafolio los siguientes servicios: Gerencia de proyectos, consultoría personalizada, implementación de soluciones, capacitación y entrenamiento.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DISEÑO DE CARGOS Y LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA “QUIMERA I.S”.**

En relación con los procesos propuestos por García, Murillo y González<sup>88</sup> sobre el diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y sus respectivas políticas, en la empresa Quimera IS, se identificó que algunos procesos como el diseño de cargos y las políticas de los procesos anteriormente mencionados no existen de manera formal, y a su vez, los de que si se llevan a cabo, tal es el caso de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción no se encuentran formalizados. Paralelo a ello, no existe un área ni funcionario encargado de la ejecución de dichos procesos, por lo cual la responsabilidad de la ejecución de estos recae totalmente sobre el gerente general, quien ejecuta de manera empírica y sin seguir un lineamiento formalmente definido.

A continuación se presentan los resultados obtenidos tras el diagnóstico realizado en la empresa Quimera IS en cada uno de los procesos en que se enfoca este trabajo:

##### **3.1.1 Macroproceso de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana**

Según información proporcionada por el Gerente general de la empresa en la entrevista de diagnóstico inicial, la empresa, dada su estructura y tamaño actual, tiempo de labores, informalidad en muchos de sus procesos operativos y administrativos, ausencia de políticas que definan los lineamientos a seguir en

---

<sup>88</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Óp. Cit., p. 169

cada proceso, no contar con un diseño de cargos donde se establezcan los objetivos y funciones de cada puesto y no tener una planta de personal fija, aún no ha sido posible realizar una planeación estratégica del recurso humano que pueda dirigir las actividades a futuro, además de que todas las decisiones y acciones a seguir se toman de manera reactiva en reuniones periódicas con el otro socio fundador.

Mediante la entrevista realizada al gerente, se detectó que Quimera IS, carece de políticas de personal que establezcan normas y principios para desarrollar o apoyar los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa. Al no estar plasmadas en un documento o ser conocidas por el personal que desarrolla estas actividades, dan la percepción de informalidad así estén implícitas dentro de las funciones administrativas, a su vez, al no contar con ellas, la empresa carece de lineamientos que definan la forma más adecuada para desarrollar estos procesos según los intereses de la empresa, causando además que estos no se realicen siguiendo criterios uniformes cada vez que se ejecuten.

El marco legal en el que se fundamentan estos procesos, corresponde al Código Sustantivo de Trabajo Colombiano, el cual es de obligatorio cumplimiento para cualquier tipo de empresa en el país.

Sobre el Análisis y Diseño de Cargos, actualmente no existen descripciones de cargos ni manuales de funciones para los cargos existentes en la organización en donde se especifiquen los objetivos del mismo, las competencias requeridas, actividades propias y relación con otros cargos; respecto a la proyección de la empresa, se encuentra entre los planes de la gerencia crear cuatro nuevos cargos, dada las necesidades de contar con personal especializado para desarrollar los proyectos en que actualmente se ha involucrado la empresa, implicando así una modificación en la estructura organizacional actual. Los cuatro nuevos cargos,

según el gerente de la compañía corresponden a: 1) Analista de talento humano, 2) Jefe de desarrollo, 3) Analista de sistemas y 4) vendedor. Estos cargos surgen según el criterio, experticia y experiencia del gerente general en este tipo de actividades, determinando que esos serían los cargos adicionales que permitirían alcanzar una estructura organizacional más eficiente y más adecuada para responder a los proyectos que se vienen desarrollando actualmente.

Paralelo a la creación de los nuevos cargos, se modificarán los puestos actuales de Gerencia de Desarrollo que pasa a ser Gerencia de Proyectos y Gerencia Comercial, que pasa a ser Gerencia de Mercadeo y Ventas, este rediseño en el nombre de los cargos, surge por la necesidad de redistribuir funciones de una manera más adecuada y suplir de manera más adecuada las actividades de la empresa, ya que a la fecha muchas de las funciones que se realizaban se encontraban bajo la responsabilidad del gerente general, gerente de desarrollo y desarrolladores, lo cual sobrecargaba de actividades a los mismos e impedía que se ejecutaran de una manera mucho más eficiente, generando incluso retrasos en las fechas de entrega de los proyectos. La nueva concepción de este organigrama se presenta más adelante, (Ver Capítulo 3.2.1.4).

### **3.1.2 Macroproceso de Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización.**

El proceso de requisición y reclutamiento, no está formalmente establecido y se lleva a cabo por el Gerente General, quien solicita personal en la medida que sea necesario para desarrollar alguna actividad o proyecto. Generalmente el reclutamiento se orienta a personas del mismo parque tecnológico (Parquesoft), personas de Ingeniería de Sistemas de las diferentes universidades o personas referidas según la necesidad que presente el proyecto. De estos potenciales candidatos se reciben las hojas de vida en donde se verifican que los aplicantes cumplan con los requisitos de formación en ingeniería de sistemas, conocimiento

de la plataforma .NET, programación orientada a objetos y experiencia mínima de 6 meses en este tipo de desarrollos o proyectos; la verificación de estos criterios es realizada por el Gerente General, siendo él quien decide si el candidato cumple con lo que se requiere o no, sin embargo no existe un proceso o lineamiento formalmente establecidos para la evaluación del mismo.

Respecto al proceso de selección de personal, este inicia con dos entrevistas, la primera, liderada por el Gerente General quien verifica información general y las aptitudes del candidato mediante preguntas a su experticia y criterio profesional y la segunda con el Gerente de Desarrollo quien verifica mediante una prueba técnica los conocimientos sobre el lenguaje de programación y aptitudes técnicas del aspirante, resultando de ambas entrevistas el criterio de aceptación o rechazo del candidato, estos criterios aún no están establecidos formalmente y la decisión de contratación surge del consenso o aceptación de ambos gerentes. Cuando se decide quien va ser el contratado, se le informa al candidato los aspectos generales del cargo, como las funciones a realizar, el tipo de contrato, su salario, los horarios a cumplir y las condiciones generales en las cuales realizará su trabajo. Sin embargo dada la forma como la empresa inició labores y en donde el personal actual era conocido por ambos gerentes con anterioridad, no se presentó la necesidad de llevar a cabo estos procesos, es decir que todo el personal actual que labora en la empresa ya era conocido por ambos gerentes y al momento de iniciar labores el mismo fue contratado sin necesidad de realizar proceso de reclutamiento y selección, puede decirse que estos procesos están establecidos de manera teórica pero por las condiciones y tamaño de la empresa, los mismos no han sido llevados a cabo aun.

En el proceso de contratación, el Gerente General solicita algunos documentos como: Hoja de Vida, Fotocopia de actas de grado o diplomas, documentos de identidad, certificado de antecedentes, fotografías, documentos de identidad de los beneficiarios de salud y caja de compensación, Certificados de afiliación a EPS

(en caso de contratos a término fijo o indefinido) para realizar la contratación y abrir el expediente del empleado. Para todos los empleados actuales a excepción de las gerencias, la contratación se da bajo la modalidad de prestación de servicios, ya que generalmente se requiere personal para el desarrollo proyectos, con esto se evita el incremento de carga prestacional para la empresa. Según el Gerente General, con esta modalidad de contratación el empleado tiene más libertad para la ejecución de sus labores, además de que con ello el empleado finalmente recibe un salario más alto en comparación con otras empresas radicadas en el Parque, ya que con la disminución de la carga prestacional para la empresa este dinero lo recibe finalmente el empleado. Además según palabras del gerente, quien fue empleado de otras empresas del parque, esta modalidad de contratación resulta más conveniente para el empleado, pues al tener un salario más un pago variable por rendimiento o cumplimiento de metas se puede ver afectada la cantidad de salario que recibe el empleado en la medida que no se cumpla la ejecución de los proyectos o cuando haya carencia de los mismos.

En cuanto al proceso de socialización e inducción, este se realiza el día en que el trabajador inicia labores. Esa labor recae sobre el Gerente General, y tiene una duración de medio día aproximadamente. Inicialmente el gerente hace una breve reseña histórica sobre la empresa, el objeto social, misión, visión, organigrama, clientes, principios, tipos de proyecto en los que participa y presentación a los demás empleados. Posteriormente el gerente entra en detalle sobre los aspectos del cargo, sobre metodologías de desarrollo de soluciones, proyectos y seguimiento de los mismos. Además se deja un espacio para que el nuevo empleado formule preguntas sobre aspectos en los que no tenga claridad tras la inducción. Hay que destacar que este proceso no se realizó cuando la empresa inició labores debido a que cuando la empresa se creó, las personas ya se conocían de tiempo atrás y habían trabajado juntos en otros proyectos de otras empresas radicadas en el parque, además de que este proceso no estaba establecido ni siquiera de manera informal.

Adicional al proceso de inducción descrito previamente, los desarrolladores que prestan sus funciones para otras empresa (Ej: Agecoldex), reciben una inducción adicional, la cual corre por cuenta de la empresa donde se prestarán sus servicios.

### **3.2. DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA “QUIMERA I.S”**

Este numeral aborda la propuesta que desarrolla los Macroprocesos de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana y el de Incorporación y Adaptación de las personas a la organización. El desarrollo de estos implica la realización de Políticas para los procesos mencionados, el Diseño de Cargos, y el Diseño de los procesos de incorporación y adaptación de la personas en la empresa Quimera IS. En este capítulo se puede encontrar el desarrollo propuesto para cada uno de los procesos mencionados, sus objetivos, alcance, periodicidad, responsables y los formatos asociados para la ejecución de los mismos.

#### **3.2.1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana**

A través de la organización y la planificación del recurso humano se busca mejorar el desempeño de las personas con base a información clara, precisa y oportuna, además bajo normas y políticas que guíen la conducta de las personas. A continuación se presenta la propuesta para el desarrollo de tres de los cuatro procesos que integran el Macroproceso de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. Entre los procesos abordados se definen las Políticas para el Diseño de cargos, reclutamiento, selección. Contratación e inducción ya que únicamente sobre estos se enfoca el presenta trabajo por ser los que mayor impacto pueden generar en la empresa dada la dinámica actual de la misma, además de que constituye la base para el desarrollo de los demás procesos de gestión Humana a realizar en un estudio futuro; se también establece el marco

legal sobre el cual deben realizarse todas las labores de la empresa y se realiza el diseño de cargos para Quimera IS.

#### **3.2.1.1 Planeación estratégica del Talento Humano**

Dada la dinámica actual de la empresa donde el personal es contratado usualmente por proyectos, poco tiempo de labores donde más que formalizar su parte administrativa se busca la viabilidad financiera, falta de diseño sobre los cargos existentes, pocos criterios de monitoreo y control, falta de claridad en los objetivos, funciones y relaciones entre los puestos, informalidad en procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, y la no existencia de otros procesos de gestión humana como los de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral, capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y planes de carrera, y cesación y ruptura laboral, que son necesarios para hacer un estudio de este tipo, se considera a juicio de los autores no llevar a cabo la ejecución de este proceso, sin antes diseñar los procesos justificados en el presente trabajo, dejando abierta la posibilidad de realizar la planeación estratégica del talento humano en un próximo estudio.

#### **3.2.1.2 Políticas**

Las políticas constituyen reglas que son orientadas y enfocadas a la consecución de los logros y objetivos planteados por la empresa. A continuación se establece el objetivo, alcance, periodicidad y responsables de las políticas de área para la empresa Quimera IS.

### ✓ **Objetivos**

Establecer lineamientos a seguir en los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción que se ejecutan al interior de “Quimera IS”, de manera que se logre alcanzar un nivel de formalización adecuado en los mismos, contribuyendo a alcanzar los objetivos planteados por la gerencia para la organización.

### ✓ **Alcance**

Aplica para todos los funcionarios de “Quimera IS”, pues determina los lineamientos que se deben seguir para el adecuado desarrollo de los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción y la obtención de los resultados esperados.

### ✓ **Periodicidad**

Es necesario revisar estas políticas anualmente como una medida que permita replantear y adaptar las mismas a la realidad del contexto legal, laboral actual y las necesidades planteadas por el personal de “Quimera IS”.

### ✓ **Responsables**

Gerente General

Gerente de Proyectos

Gerente de Mercadeo y Ventas

Analista de Talento Humano

## ✓ Definición de Políticas

Para la definición y establecimiento de unas políticas que vayan acorde a los objetivos planteados, se realizó una serie de reuniones entre el gerente general y los prestadores de la asesoría (autores del presente trabajo), para construir y elaborar conjuntamente las políticas de los procesos relacionados con el diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación y socialización e inducción. Se revisaron y evaluaron los objetivos planteados por Quimera IS, se analizó la situación actual de la empresa en los procesos anteriormente mencionados (Ver Capítulo 3.1) y se presentaron las propuestas hechas por los asesores al Gerente General.

### **Políticas del Proceso de Análisis y Diseño de Cargos**

Para el establecimiento de las políticas sobre el proceso de análisis y diseño de cargos, se define con el gerente general la prioridad e importancia de establecer una revisión periódica para este proceso. Esto debido al dinamismo que se produce en el sector donde se desenvuelve Quimera IS. Las políticas definidas son:

- Revisar semestralmente las funciones y responsabilidad de los cargos desempeñados con relación a sus diseños establecidos en la organización, para evaluar y realizar su debida actualización.
- El análisis y diseño de cargos deberá ser aprobado por el gerente general para su implementación.

### **Políticas del Proceso de Reclutamiento**

Para el establecimiento de las políticas de reclutamiento, se define junto al gerente general un lineamiento de los responsables, derechos y actividades que se puedan generar en este proceso, los cuales se presentan a continuación:

- El gerente general es el único con potestad suficiente para autorizar la apertura y aprobación de una convocatoria de personal.
- El gerente general, gerente de mercadeo y ventas, y gerente de proyectos son los únicos que pueden remitir al analista de talento humano la solicitud de reclutamiento de personal con el perfil y las características necesarias para el puesto.
- Se debe establecer mediante formato “QIS003 – Formato Para Requisición de Personal” (Ver 3.2.2.1 Requisición y Reclutamiento), el perfil que se requiere para el cargo.
- El analista de talento humano será la persona encargada de realizar el perfil que se requiere para la requisición de personal.
- El reclutamiento se realizará en un principio al interior de la empresa, buscando cubrir las vacantes que se abran en caso de ascensos o traslado de trabajadores.
- Para participar de convocatoria internas, el candidato deberá llevar mínimo 6 meses en la compañía.
- En el reclutamiento interno se podrán postular los trabajadores vinculados a la empresa y personas recomendadas por éstos, siempre y cuando cumplan con el perfil requerido.
- Se realizará un reclutamiento externo en caso de no cubrir la vacante solicitada mediante el reclutamiento interno.

- En el reclutamiento externo se utilizará en un principio la página web de la empresa y cartelera de Parquesoft. En caso de ser necesario, debido a la incapacidad de conseguir candidatos aptos para cubrir la vacante, se podrá realizar la convocatoria en bolsas de empleo, redes sociales o periódicos locales.
- El proceso de reclutamiento lo establece el gerente general junto con el analista de talento humano, y podrá ser modificado en cualquier momento de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Si la persona se va vincular a través de un tercero, la responsabilidad del proceso de selección recae sobre la oficina de empleo y en ningún momento Quimera IS asumirá los fallos de terceros.
- El Jefe de la vacante tiene como responsabilidad participar activamente en el proceso de reclutamiento, evaluación de candidatos y definición del candidato final.

### **Políticas del Proceso de Selección**

A continuación, se proponen políticas en el proceso de selección de acuerdo a lo definido con el gerente general, orientadas al cumplimiento de procesos que garanticen que el personal escogido es el ideal y más apto para el puesto de trabajo.

- Se hará la verificación obligatoria de toda la información consignada en la hoja de vida para corroborar que la información suministrada sea verídica.
- El analista de talento humano y el jefe directo del nuevo colaborador realizarán una entrevista de trabajo al aspirante, para evaluar y garantizar que la persona sea la correcta para el puesto de trabajo y la empresa.

- El aspirante deberá presentar y aprobar las pruebas psicotécnicas que certifiquen sus capacidades y actitudes de acuerdo a los lineamientos establecidos en el proceso de selección por Quimera IS.
- El candidato deberá presentar todos los exámenes médicos solicitados por la empresa.
- Todas las personas que ingresen a Quimera IS deben someterse a todo el proceso de selección y cumplir con todos los requisitos solicitados para el cargo.
- El candidato seleccionado deberá cumplir con un porcentaje igual o superior a 81 para aprobar el proceso de selección.

### **Políticas del Proceso de Contratación**

Las políticas de contratación se elaboraron en conjunto con el gerente general, estas políticas deben estar enmarcadas dentro de las disposiciones que establece el código sustantivo del trabajo y demás normas que apliquen para el tipo de actividad de la empresa.

- Es obligatoria la entrega completa de toda la documentación y soportes requeridos para el proceso de contratación.
- Se establece la celebración de contratos a término fijo por tres meses para los cargos de gerente general, gerente de mercadeo y ventas, gerente de proyectos, analista de mercadeo y analista de talento humano.
- Se celebran los contratos por prestación de servicios para los cargos de vendedores, analistas de sistemas, desarrollador, diseñador y jefe de desarrollo.

- Se realizará la afiliación a las administradoras de riesgos profesionales, entidad promotora de salud, fondo de pensión y demás entidades, antes de que el aspirante seleccionado inicie labores en la compañía.

### **Políticas del Proceso de Socialización e inducción**

Se elaboraron las políticas de Socialización e inducción en conjunto con todos los gerentes de la empresa con el objetivo de generar un impacto positivo para disminuir la ansiedad y el temor al nuevo colaborador que se incorpore a la empresa.

- El gerente general realizará la inducción general sobre la empresa, donde establecerá y le brindará un panorama global al nuevo colaborador.
- El jefe inmediato realizará la inducción sobre el cargo y las funciones específicas al nuevo colaborador con el objetivo de que afiance su seguridad y sienta el acompañamiento por parte de la empresa.
- La presentación de las instalaciones y del resto de personal de la empresa se hará por parte del gerente general o persona designada por éste, relacionando al nuevo colaborador con su entorno de trabajo y compañeros.
- El proceso de socialización e inducción establece un espacio de tiempo al cierre de la inducción para que el nuevo funcionario resuelva dudas e inquietudes que no quedaron resueltas en el proceso.
- Si la persona contratada va a laborar al interior de otra compañía, se realizará la presentación y socialización a las personas de la misma.

### **3.2.1.3 Marco Legal**

El marco legal establece la normatividad legal vigente para el contexto laboral colombiano el cual busca ante todo la protección del empleado. En el desarrollo de este proceso se presentan las leyes que establecen los lineamientos que se deben seguir por parte de todas las empresas y las disposiciones que cada una de estas leyes determina.

#### **✓ Objetivos**

Definir y dar a conocer los criterios legales sobre los cuales se fundamentan las relaciones entre el trabajador y el empleador, para garantizar los derechos fundamentales para las partes y la protección al trabajo.

#### **✓ Alcance**

Dado que este proceso establece la normatividad legal vigente sobre la cual se deben desarrollar las actividades de la empresa, su alcance implica a todos los funcionarios de la organización.

#### **✓ Periodicidad**

Es necesario revisar periódicamente los cambios dados en materia laboral colombiana.

#### **✓ Responsables**

Gerente General

Analista de Talento Humano

## ✓ Descripción del Procedimiento

García, Murillo y González<sup>89</sup>, plantean que para el contexto laboral colombiano es necesario conocer las siguientes leyes: Ley 100 de 1993, Ley 50 de 1990, Ley 789 de 2002, el Código Sustantivo del trabajo y el Código Procesal de Trabajo y la Seguridad Social.

Mediante la Ley 100 de 1993<sup>90</sup>, se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

El Código Sustantivo de Trabajo<sup>91</sup>, se concibe con la finalidad primordial de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad y regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

---

<sup>89</sup> GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 171

<sup>90</sup> SECRETARIA DEL SENADO (en línea), Ley 100 de 1993  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0100_1993.html)

<sup>91</sup> SECRETARIA DEL SENADO (en línea), Código Sustantivo del Trabajo  
<[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo.html)>

Mediante la ley 50 de 1993<sup>92</sup>, se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia. Sus aspectos fundamentales son:

- liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas colombianas en el nuevo modelo económico de globalización.
- Se crea la figura de los fondos de cesantías para administrar las cesantías de los empleados y con el fin de fomentar la demanda de papeles en el mercado de valores, dinamizando el sector financiero. Estas son vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo tales como:  
Implementación de los contratos a término fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación, en detrimento de los trabajadores.  
Establecimiento del salario integral para los salarios superiores a 10 salarios mínimos legales vigentes.
- Cambio en el régimen de cesantías:  
Éstas entran a ser administradas por los Fondos de Cesantías.  
Da terminación a la retroactividad de las cesantías para los contratos de trabajo celebrados posteriormente a la expedición de la Ley.

Con La ley 789 de 2002<sup>93</sup>, se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

---

<sup>92</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ (En Línea), Ley 50 de 1993  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

<sup>93</sup> SECRETARIA DEL SENADO (en línea), Ley 789 de 2002  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley\\_0789\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0789_2002.html)

El Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social<sup>94</sup>, establece las disposiciones que obran como un medio para que actúen las normas del trabajo reguladoras de los derechos laborales, básicamente cuando tiene lugar el conflicto entre las partes de la relación de trabajo. Constituye un ordenamiento normativo instrumental que sirve como regulador del conflicto laboral cuya solución se pretende de la autoridad judicial.

#### **3.2.1.4 Análisis y Diseño de Cargos**

La empresa Quimera IS ha venido en desarrollo en el transcurso del último año y está consolidándose como una empresa capaz de satisfacer las necesidades del sector a través de su portafolio de productos y servicios. Por tal motivo ha requerido un aumento del personal que sea capaz de responder a dichas necesidades.

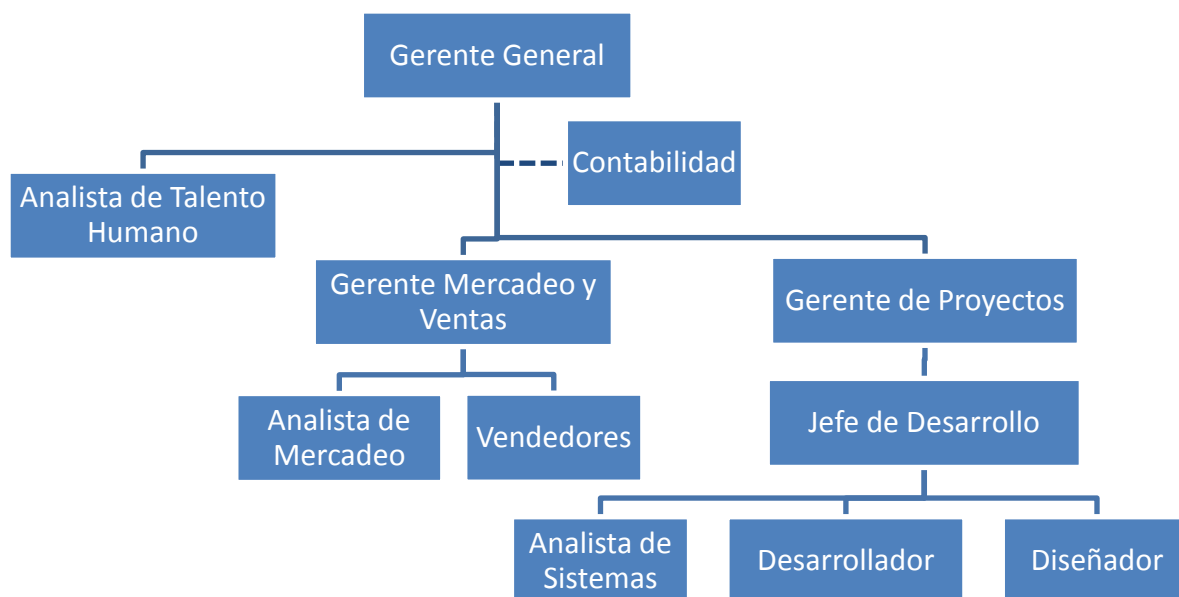
En el desarrollo de este proceso se establecen las actividades para realizar el diseño de cargos pertinente para los cargos actuales y adicional a ello se establecen nuevos cargos, los cuales son necesarios para el buen desempeño de la organización. Estos nuevos cargos surgen por el criterio y experticia del Gerente General de Quimera IS, según él para una correcta ejecución de los proyectos en que trabaja la empresa, a su vez también por la dinámica misma y necesidades de la empresa de estructurar mejor sus funciones, planta de personal y tener más control de las actividades del mismo.

Se presenta a continuación un organigrama construido con la información proporcionada por el representante legal (Ver figura 5), con el objetivo de consolidar la estructura organizacional de la empresa Quimera IS, anticipándose a los hechos que se están llevando a cabo en la empresa.

---

<sup>94</sup> SECRETARÍA DEL SENADO (en línea), Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_procedimental\\_laboral.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_procedimental_laboral.html)

Figura 5. Visión Organigrama



Fuente: Gerencia Quimera IS.

#### ✓ **Objetivos**

Diseñar los puestos que constituyen la estructura organizacional de la empresa y que son necesarios para el adecuado desempeño de la misma, estableciendo sus funciones, actividades, competencias, recursos; de manera que se logre sinergia e integración entre los mismos.

#### ✓ **Alcance**

Aplica para todos los funcionarios de la organización y para los cargos que se creen en el futuro, ya que todos los puestos tendrán un manual de funciones

acorde a un perfil requerido para el mismo. Este constituye una herramienta esencial para otros procesos de gestión humana como lo son la selección de personal, monitoreo y evaluación de desempeño de cada cargo, realización de planes de compensación y beneficios, planes de desarrollo de carrera, entre otros.

✓ **Periodicidad**

Cada vez que se requiera crear un nuevo cargo, o cada vez que se necesite modificar los atributos de un cargo existente.

✓ **Responsables**

Gerente General

Analista de Talento Humano

✓ **Formatos Asociados**

Formato 1. QIS-001 - Formato para Análisis de Cargos

Formato 2. QIS-002 - Formato de Manual de Funciones

✓ **Descripción del Procedimiento**

Para realizar el diseño de cargos, el cual comprende la descripción detallada de todas las actividades desempeñadas por una persona, es necesario en primera instancia hacer el análisis de los mismos, para esto se realiza el diligenciamiento del formato QIS-001 - Formato para Análisis de Cargos, este debe ser diligenciado por todos los empleados de la empresa, y se realiza como una medida para obtener información relevante sobre el cargo. El formato se presenta a continuación:

## Formato 1. QIS-001 - Formato para Análisis de Cargos

| 1. Datos Generales                                 |                          |                                       |
|----------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Fecha:                                             | _____                    |                                       |
| Nombre:                                            | _____                    |                                       |
| 2. Datos Generales del Cargo                       |                          |                                       |
| Nombre del cargo:                                  | _____                    |                                       |
| Área que pertenece:                                | _____                    |                                       |
| Jefe Inmediato:                                    | _____                    |                                       |
| Subalterno(s):                                     | _____                    |                                       |
| 3. Descripción del Cargo – Funciones Principales   |                          |                                       |
| _____<br>_____<br>_____<br>_____                   |                          |                                       |
| 4. Nivel Académico                                 |                          |                                       |
| Bachiller                                          | <input type="checkbox"/> | Técnico <input type="checkbox"/>      |
| Profesional                                        | <input type="checkbox"/> | Especialista <input type="checkbox"/> |
|                                                    |                          | Tecnólogo <input type="checkbox"/>    |
|                                                    |                          | Magister <input type="checkbox"/>     |
| Título: _____                                      |                          |                                       |
| Estudios Actuales: _____                           |                          |                                       |
| 5. Competencias, Habilidades y Experiencia         |                          |                                       |
| Conocimientos requeridos para desempeñar el cargo: |                          |                                       |
| _____<br>_____<br>_____                            |                          |                                       |
| Recursos Utilizados en el Cargo:                   |                          |                                       |
| _____<br>_____<br>_____                            |                          |                                       |
| Experiencia en Cargos similares: _____             |                          |                                       |

### Formato 1. (Continuación)

|                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competencias requeridas en el cargo:<br><br>_____<br><br>_____<br><br>_____                                       |
| <b>6. Relaciones del Puesto</b>                                                                                   |
| Cargos de la compañía con que debe mantener permanente contacto:<br><br>_____<br><br>_____<br><br>_____           |
| Personas externas a la compañía con que debe mantener permanente contacto:<br><br>_____<br><br>_____<br><br>_____ |
| <b>7. Observaciones</b>                                                                                           |
| <br><br>_____<br><br>_____<br><br>_____                                                                           |

Fuente: Elaboración propia de los autores

El anterior formato QIS-001 - Formato para Análisis de Cargos, como se menciona anteriormente busca recolectar la información necesaria para cada puesto de trabajo, para su posterior análisis. El formato descrito consta de siete partes, las cuales en la primera y segunda parte se encuentran los datos generales del cargo, como el nombre del funcionario, cargo, área a la que pertenece, jefe inmediato, entre otras; la tercera parte establece las funciones principales del cargo; la cuarta parte indaga por el nivel académico requerido en el cargo, título profesional y si el empleado se encuentra realizando en la actualidad algún tipo de estudio adicional; la quinta parte de este formulario indaga por los conocimientos y competencias que se requieren para el desarrollo del cargo, los recursos que se utilizan en el

mismo, y la experiencia que tiene el funcionario en ese cargo; la sexta establece las relaciones entre cargos como entre personas externas a la compañía pero con las que se requiere contacto permanente; y la séptima y última parte proporciona un espacio para que el funcionario realice las observaciones o sugerencias pertinentes que considere necesarias a implementar en el cargo y que en los numerales anteriores el formato no aborda.

Como etapa inicial del diseño de cargos, el levantamiento de la información de los cargos existentes, se realizó mediante este formato de encuesta, el cual fue dirigido a todos los empleados de la organización en los diferentes puestos en donde se desempeñan con el fin de profundizar en todos los aspectos inherentes a cada uno de sus cargos. Para los nuevos cargos a crear, esta información es proporcionada y consignada en este mismo formato por el Gerente General y el Gerente de Proyectos, al ser ellos quienes definen los criterios, funciones y objetivos para cada cargo requerido.

Tras la recolección de la información se procede a realizar el análisis de la misma y respectivamente se hacen algunas observaciones que complementen lo consignado en el formato, posterior a ello dado que no hay varios funcionarios en un mismo cargo, se realiza su respectiva consolidación dentro del Formato QIS-002 – Manual de Funciones, el cual corresponde al diseño e implementación de los puestos de trabajo. El formato a utilizar se presenta a continuación:

## Formato 2. QIS-002 - Formato General de Manual de Funciones

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |  |
|--------------------------|--|
| CONSECUTIVO              |  |
| NOMBRE DEL CARGO         |  |
| NIVEL                    |  |
| ÁREA O DEPENDENCIA       |  |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO |  |
| TIPO DE CONTRATO         |  |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| FORMACIÓN ACADÉMICA                  |  |
|                                      |  |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS |  |
|                                      |  |
| EXPERIENCIA TOTAL LABORAL            |  |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA               |  |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

|                   |
|-------------------|
| MISIÓN DEL PUESTO |
|                   |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO |                                           |                      |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES            | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES | RESULTADOS ESPERADOS |
|                                          |                                           |                      |

|                                  |
|----------------------------------|
| RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO |
|                                  |

|                                      |
|--------------------------------------|
| COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO |
|                                      |

## Formato 2. (Continuación)

### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |           |                     |            |
|--------------------------|-----------|---------------------|------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO | PRODUCTO O SERVICIO | FRECUENCIA |
|                          |           |                     |            |
|                          |           |                     |            |
| INTERRELACIONES EXTERNAS |           |                     |            |
| CONTACTO                 | PROPÓSITO | PRODUCTO O SERVICIO | FRECUENCIA |
|                          |           |                     |            |
|                          |           |                     |            |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR |
|----------------------------------------------------|
|                                                    |

| ELABORADO POR               | REVISOR | APROBADO |
|-----------------------------|---------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |         |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |         |          |
| Asesores                    |         |          |
| Fecha:                      | Fecha:  | Fecha:   |

Fuente: Elaboración propia de los autores

Este manual de funciones consta de cuatro puntos, los cuales a su vez se encuentran subdivididos en otras secciones, con los que se pretende describir de manera específica cada cargo.

El primer punto describe la información específica del cargo, como su nombre, nivel, dependencia, jefe inmediato, el tipo de contrato para ese cargo y el número de colaboradores con que se relaciona.

El segundo punto describe el perfil ocupacional del cargo, específicamente la formación académica requerida para el cargo, así como otras habilidades

complementarias, también describe la experiencia laboral requerida para el cargo tanto en tiempo como en actividades.

El tercer punto describe el objetivo o misión del cargo, las funciones inherentes, las acciones de apoyo para realizar esas funciones principales y los resultados esperados. También describe los recursos y competencias requeridas para el cargo.

El cuarto y último punto describe las relaciones del cargo con otros cargos de la compañía y con otros grupos de interés externos a ella, también describe el grado de responsabilidad designado para el cargo respecto a la toma de decisiones.

Una vez diseñado el formato QIS-002 - Formato de Manual de Funciones, se procede a consignar la información obtenida de cada uno de los empleados entrevistados sobre sus respectivos cargos en la empresa Quimera IS. A continuación se presenta la propuesta del manual de funciones diseñado para cada uno de los cargos existentes en esta empresa.

### **Diseño de Cargos.**

A continuación se presenta la propuesta para el diseño de cargos en la empresa Quimera IS partiendo del nuevo organigrama propuesto y de la información obtenida de cada uno de los cargos. Del organigrama antiguo propuesto en el Marco Empresarial se conservan los cargos del Gerente General, Desarrollador y Diseñador Gráfico, se modifican los cargos de Gerente Comercial pasando a ser Gerente de Mercadeo y Ventas, el del Gerente de Desarrollo el cual pasa a ser gerente de Proyectos, y el de Auxiliar de Tele mercadeo por la figura de Vendedor. Paralelo a ello se introducen los cargos Analista de Talento Humano, Analista de Mercadeo, Jefe de Desarrollo y Analista de Sistemas. Todo esto porque según expresó el Gerente General, muchas de estas funciones estaban a su criterio mal distribuidas en los pocos cargos que existían, generando sobre carga y afectando

directamente la eficiencia de los mismos, lo cual muchas veces se reflejó en retrasos en la ejecución y entrega de los proyectos e inadecuado manejo de los procesos administrativos. El departamento de contabilidad seguirá manejándose mediante un outsourcing que se encarga de la ejecución de dichos procesos

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| <b>CONSECUTIVO</b>              | QIS002-001      |
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>         | GERENTE GENERAL |
| <b>NIVEL</b>                    | DIRECTIVO       |
| <b>ÁREA O DEPENDENCIA</b>       | GERENCIA        |
| <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b> | N/A             |
| <b>TIPO DE CONTRATO</b>         | FIJO            |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>                                                                                                                                                                                                                      |                              |
| Profesional de Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de sistemas. Deseable con estudios de postgrado en áreas de gestión humana, finanzas o proyectos                                                                   |                              |
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS</b>                                                                                                                                                                                                     |                              |
| Manejo de personal, conocimientos de Office, sector industria de Software, bases de Legislación Laboral, capacidad de trabajo en equipo., mejoramiento de procesos, conocimiento en manejo de indicadores, diseño e implementación de procesos. |                              |
| <b>EXPERIENCIA TOTAL LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                | 5 Años                       |
| <b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA</b>                                                                                                                                                                                                                   | 3 Años en cargos de gerencia |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MISIÓN DEL PUESTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Planear, administrar, aprobar, autorizar, proveer, controlar e informar sobre los recursos financieros y físicos, definir políticas y procedimientos, para el cumplimiento de los objetivos de la compañía y las disposiciones legales. Desarrollar, diseñar planear y comunicar mecanismos y estrategias que permitan la eficiencia operativa, el cumplimiento de políticas y el posicionamiento de la compañía. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                  | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                   | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                 |
| 1. Manejar administrativa y operativamente el área a su cargo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar disciplinaria y administrativamente a los gerentes a cargo.</li> <li>• Garantizar la distribución oportuna de la información de la empresa.</li> <li>• Realizar seguimiento y evaluación de las personas a su cargo</li> <li>• Cumplimiento de los indicadores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el desempeño de las personas a su cargo.</li> <li>• Cumplir con los indicadores pactados</li> </ul> |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                       | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. planear y Controlar el presupuesto                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el presupuesto de su área</li> <li>Controlar el presupuesto asignado</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Cumplir con el presupuesto diseñado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3. Definir estrategias que acompañen el Cambio/ Crecimiento en la organización, y lograr su implementación correcta | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar perfiles</li> <li>Definir sistemas nuevos de evaluación.</li> <li>Realizar seguimiento a los diferentes procesos.</li> <li>Validar la adaptación y adecuados resultados de las personas vinculadas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección efectiva en oportunidad de vacante y desempeño en el cargo.</li> <li>Clima organizacional adecuado, relaciones laborales entre empleados adecuados.</li> <li>Aplicación de la Ley Colombiana laboral en nuestros procesos de contratación, administración de personal, retiro de personal, etc.</li> <li>Disminución de riesgos laborales para la compañía</li> </ul> |
| 4. Planear, dirigir, controlar los recursos financieros y físicos de la organización                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planear la operación de acuerdo a las condiciones del mercadeo y de los resultados de la gestión actual.</li> <li>Consolidar y evaluar los indicadores de diferentes áreas del negocio</li> <li>Evaluar los resultados de la operación estableciendo periódicamente un diagnóstico del comportamiento del negocio.</li> <li>Elaborar y/o evaluar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>Controlando el presupuesto de gastos de las áreas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Control eficiente de los recursos organizacionales.</li> <li>Implementar correctivos de manera eficiente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |

#### RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO

Equipo Portátil, acceso a internet, Plataforma .NET, Plan corporativo, Tarjetas de presentación, papelería, otros.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO

Trabajo en equipo, buenas aptitudes verbales, orientación a resultados, manejo de clientes, comprensión de indicadores, Liderazgo, toma de decisiones

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                      |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| CONTACTO                   | PROPÓSITO                                                                                                                                                                                 | PRODUCTO O SERVICIO                                                                    | FRECUENCIA           |
| Gerente de Proyectos       | Información, requerimientos, Evaluar avances de proyectos                                                                                                                                 | Políticas y Procedimientos, Análisis de información / Requerimientos                   | Mensual              |
| Gerente de Mercadeo        | Planeación de pagos, directrices, aprobaciones, Evaluación de metas.                                                                                                                      | Políticas y Procedimientos, Análisis de información / Requerimientos                   | Mensual              |
| Analista de Talento Humano | Actualización de políticas y procesos de Gestión Humana, Realizar procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Solicitud de información | Políticas y Procedimientos, Análisis de información / Requerimientos de Gestión Humana | Cuando sea requerido |
| Contador                   | Verificar Información actual del estado financiero y contabilidad de la empresa                                                                                                           | Informes financiera y contable, liquidación de impuestos                               | Mensual              |
| INTERRELACIONES EXTERNAS   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                      |
| CONTACTO                   | PROPÓSITO                                                                                                                                                                                 | PRODUCTO O SERVICIO                                                                    | FRECUENCIA           |
| Clientes                   | Requerimientos                                                                                                                                                                            | Pagos, informes, Facturación                                                           | Ocasional            |
| Proveedores                | Cerrar Negociaciones, adquirir nueva tecnología,                                                                                                                                          | Contratación de servicios / Atención de Pagos                                          | Quincenal            |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR |
|----------------------------------------------------|
| N/A                                                |

| ELABORADO POR               | REVISÓ | APROBADO |
|-----------------------------|--------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |        |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |        |          |
| Asesores                    |        |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha: | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-002             |
| NOMBRE DEL CARGO         | GERENTE DE PROYECTOS   |
| NIVEL                    | TECNOLOGÍA / COMERCIAL |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | PROYECTOS              |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | GERENTE GENERAL        |
| TIPO DE CONTRATO         | FIJO                   |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

| FORMACIÓN ACADÉMICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ingeniero de sistemas, preferiblemente con especialización en gerencia de sistemas o en administración de empresas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                       |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                       |
| 1. Conocimiento de herramientas de desarrollo de cuarta generación, desarrollo cliente / servidor y desarrollo WEB.<br>2. Conocimiento de lenguaje SQL para consultas en Bases de Datos transaccionales.<br>3. Conocimiento de herramientas de Inteligencia de Negocio.<br>4. Conocimiento de metodologías de administración de proyectos<br>5. Gerencia y Gestión de plataformas de infraestructura de voz y datos.<br>6. Metodologías de administración y planificación estratégica |                                                                                                                                                                       |
| EXPERIENCIA TOTAL LABORAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5 Años                                                                                                                                                                |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Dos (2) años en dirección de grupos de Tecnologías de Información<br>Tres (3) años liderando equipos de construcción e implementación de negocio basadas en software. |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planear la estrategia de tecnología que garantice el logro de los objetivos de Tecnologías de Información y de la compañía, mediante el seguimiento y control continuo de los recursos humanos, financieros y de tecnología disponibles. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                                                                                             |                                                         |                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                                                        | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES               | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                  |
| 1. Realizar la planeación estratégica de tecnología garantizando la alineación con la planeación estratégica de la compañía.                         | Metodología de desarrollo de planes estratégicos de TI. | Cumplir a cabalidad el 100% de los planes trazados de tecnología cada año.                            |
| 2. Administrar los recursos financieros, humanos y de tecnología necesaria para garantizar la óptima disponibilidad de la infraestructura instalada. | Metodología para gerencia proyectos.                    | Mediante la administración y control adecuado, garantizar la optimización de los recursos disponibles |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                   | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Interacción con Clientes de desde el punto de vista tecnológico estratégico. | Revisar continuamente el trabajo realizado por el equipo de personas a cargo, mediante la utilización de herramientas de seguimiento de gestión. Ofrecer informes de gestión y planes de implementación. | Satisfacer las necesidades de tanto clientes internos como externos. Nuevos servicios de basados en tecnologías de información. |
| 4. Supervisar el personal que se encuentra bajo su mando                        | Revisar periódicamente los avances de cada uno de los funcionarios encargados del desarrollo y verificar cumplimiento de cronogramas                                                                     | Cumplir con los requisitos, el tiempo de entrega e implementación de la solución requerida por el cliente.                      |

| RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo Portátil (Laptop), acceso a internet, Plataforma .NET, Plan corporativo, Tarjetas de presentación, papelería, otros. |

| COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabajo en equipo, buenas aptitudes verbales, orientación a resultados, manejo de clientes, comprensión de indicadores, Liderazgo, toma de decisiones, experiencia en desarrollo de proyectos |

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                               |                                                                                      |            |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                     | PRODUCTO O SERVICIO                                                                  | FRECUENCIA |
| Gerente General          | Informar a gerencia indicadores de Gestión de la Gerencia de proyectos                                        | Asesoría e información requerida de nuestros sistemas de información                 | Mensual    |
| Jefe de Desarrollo       | Definición de proyectos y soporte requeridos. Evaluación de avance de proyectos                               | Soporte a la infraestructura instalada<br>Nuevos servicios / productos de tecnología | Mensual    |
| INTERRELACIONES EXTERNAS |                                                                                                               |                                                                                      |            |
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                     | PRODUCTO O SERVICIO                                                                  | FRECUENCIA |
| Clientes                 | Ofrecer informas de Gestión y planes estratégicos de implementación de nuevos servicios basados en tecnología | Informes de gestión y planes de implementación.                                      | Ocasional  |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación del presupuesto de Gastos y de Inversión</li> <li>Ejecución de gastos no presupuestados y de inversiones superiores a \$2.000.000</li> </ul> |

| ELABORADO POR                                           | REVISO | APROBADO |
|---------------------------------------------------------|--------|----------|
| Cristian Fabián Montayés<br>Luis Felipe Ospina Quintero |        |          |
| Asesores                                                |        |          |
| Fecha: 5/7/13                                           | Fecha: | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-003          |
| NOMBRE DEL CARGO         | GERENTE DE MERCADEO |
| NIVEL                    | COMERCIAL           |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | MERCADEO            |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | GERENTE GENERAL     |
| TIPO DE CONTRATO         | FIJO                |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

| FORMACIÓN ACADÉMICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Profesional en administración de empresas ó carreras afines (ingeniería industrial, economía, contabilidad, finanzas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                              |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                              |
| Orientación a resultado, Análisis y solución de problemas, Manejo de personal, conocimientos de Office, bases de Legislación Laboral, capacidad de trabajo en equipo, manejo de indicadores, diseño, implementación y mejoramiento de procesos, manejo campañas comerciales.<br>Manejo avanzado de Excel y Power Point, Idioma Inglés (intermedio), Conocimiento en plataformas telefónicas de (nortel, avaya, etc), Manejo de indicadores de Cobranza (telefónica y no telefónica) |                              |
| EXPERIENCIA TOTAL LABORAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5 años                       |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3 años en Cargos de Gerencia |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ser el principal canal de interacción entre la empresa y los clientes (Retención, Lealtad, Cobranzas, y Rentabilidad y televentas), acompañando el diseño y operacionalización de la estrategia en estas áreas; desarrollando, implementando, controlando y mejorando procesos, servicios y estrategias comerciales, siguiendo los lineamientos corporativos, con el fin de lograr los objetivos de rentabilidad y adquisición de clientes, y manteniendo estándares de productividad óptimos. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                          | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                  | RESULTADOS ESPERADOS                            |
| 1. manejar administrativa y operativamente el área a su cargo y propender por el desarrollo de las personas a su cargo | <ul style="list-style-type: none"><li>Garantizar la distribución oportuna de la información de la empresa.</li><li>Realizar seguimiento y evaluación de las personas a su cargo</li><li>Cumplimiento de los indicadores de éxito para Quimera IS</li></ul> | Mejorar el desempeño de las personas a su cargo |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                                    | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | RESULTADOS ESPERADOS                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Mejorar e implementar nuevos procesos y servicios                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sondeo de necesidades de los clientes.</li> <li>Realizar mejoramiento a los procesos actuales, proponiendo mejoras e implementarlas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | Aumento de la productividad de las áreas a su cargo.                                        |
| 3. planear y Controlar el presupuesto                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el presupuesto de su área</li> <li>Controlar el presupuesto asignado</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Cumplir con el presupuesto diseñado                                                         |
| 4. Diseñar, implementar, evaluar y controlar estrategias de cobranza efectivas y eficientes para la gestión de cobranza temprana | <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar estrategias de cobranza exitosas en el mercado e implementándolas</li> <li>Monitorear y controlar la efectividad de las estrategias de cobranza ya establecidas</li> <li>Supervisar, coordinar y velar por la correcta ejecución de los procesos en lo referente a: tiempos (cronograma) y calidad (monitoreo y entrenamiento)</li> <li>Desarrollar indicadores de seguimiento a estrategias</li> </ul> | Disminuir la deserción involuntaria de clientes y aumentar el recaudo de la cartera en mora |

#### RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO

Equipo Portátil (Laptop), acceso a internet, Plataforma .NET, Planta Telefónica, Tarjetas de presentación, papelería, otros.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO

Liderazgo (habilidad para conducir efectivamente equipos de trabajo), Agilidad para la toma de decisiones (oportunidad y efectividad en toma de decisiones), Comunicación (alta capacidad de persuasión y negociación), Planeación y Organización de Procesos (con capacidad de trabajo bajo presión), Orientación a resultados.

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                                            |                                             |                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                  | PRODUCTO O SERVICIO                         | FRECUENCIA        |
| Gerente General          | Informar a la gerencia general indicadores de Gestión de la Gerencia de mercadeo. Diseño de nuevas estrategias comerciales | Reporte de productividad y gestión          | Mensual           |
| Analista de Mercadeo     | Desarrollo de nuevas estrategias comerciales, de recaudo y de mejoría en procesos                                          | Diseño, mejora e implementación de procesos | Semanal           |
| Vendedores               | Obtener cifras de recaudo y ventas                                                                                         | Reporte de Recaudo                          | Semanal y Mensual |

| INTERRELACIONES EXTERNAS |                                                                                                              |                                            |            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                    | PRODUCTO O SERVICIO                        | FRECUENCIA |
| Clientes                 | Ofrecer el portafolio de productos y servicios, y planes estratégicos de implementación de nuevos servicios. | Portafolio de nuevos productos o servicios | Ocasional  |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrataciones adicionales</li> <li>• Modificaciones de presupuesto</li> <li>• Llamados de atención y memorandos</li> </ul> |

| ELABORADO POR               | REVISOR | APROBADO |
|-----------------------------|---------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |         |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |         |          |
| Asesores                    |         |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha:  | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-004           |
| NOMBRE DEL CARGO         | ANALISTA DE MERCADEO |
| NIVEL                    | OPERATIVO            |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | MERCADEO             |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | GERENTE DE MERCADEO  |
| TIPO DE CONTRATO         | FIJO                 |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

| FORMACIÓN ACADÉMICA                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines                                                                                                                                                                                                                                        |                            |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS                                                                                                                                                                                                                                                                         |                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo Intermedio de Excel, Power Point, Word.</li><li>• Experiencia en Servicio al Cliente, Cobranza o Ventas mínimo de 1 año.</li><li>• Experiencia en Diseño de estrategias comerciales</li><li>• Preferiblemente con experiencia en manejo de personal</li></ul> |                            |
| EXPERIENCIA TOTAL LABORAL                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 años                     |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 año en áreas de mercadeo |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderar, retroalimentar y evaluar la gestión de la fuerza de ventas, velando por la correcta ejecución de los procesos y colaborar en el diseño e implementación de estrategias para la disminución de la deserción involuntaria de clientes, incremento de las ventas y disminución de la cartera en mora. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                    | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Liderar, retroalimentar y evaluar la gestión desempeñada por el grupo de ejecutivos de cobranza Interna a cargo. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planear y evaluar estrategias para una gestión de ventas y cobranza efectiva y eficiente.</li><li>• Realizar seguimiento y posterior retroalimentación de los indicadores de los vendedores.</li><li>• Monitorear y retroalimentar llamadas de cobranza realizadas por los ejecutivos a cargo (identificar aspectos positivos y aspectos a trabajar en la gestión telefónica).</li><li>• Presentar informes sobre el monitoreo de los vendedores.</li><li>• Construir planes de acción que permitan potencializar y/o fortalecer la gestión de los vendedores (incluye el seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar los resultados de las estrategias de cobranza, para la disminución de la deserción de clientes y el recaudo de la cartera en mora.</li><li>• Lograr altos estándares de calidad en el servicio ofrecido en la gestión de cobranza (efectividad y buena atención).</li><li>• Acompañar y guiar a los ejecutivos en la labor que desempeñan.</li></ul> |

| RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo Portátil, acceso a internet, Plataforma .NET, Planta Telefónica, Video Beam, papelería, otros. |

| COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Persona analítica y dinámica con excelentes relaciones interpersonales que cuente con un alto desempeño en las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación (alta capacidad de persuasión y negociación)</li> <li>• Liderazgo (habilidad para liderar y motivar equipos de trabajo)</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Planeación y Organización de Procesos (con capacidad de trabajo bajo presión)</li> <li>• Manejo e interpretación de indicadores</li> </ul> |

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                                                                          |                                                                      |              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                                                | PRODUCTO O SERVICIO                                                  | FRECUENCIA   |
| Gerente de Mercadeo      | Informar a la gerencia general indicadores de Gestión de la Gerencia de mercadeo.<br>Diseño de nuevas estrategias comerciales                            | Reporte de productividad y gestión                                   | Semanalmente |
| Vendedores               | Informar sobre nuevas estrategias, seguimiento de indicadores, metas mensuales mejoramiento de procesos, entre otras                                     | Informes de seguimiento, Diseño, mejora e implementación de procesos | Semanalmente |
| INTERRELACIONES EXTERNAS |                                                                                                                                                          |                                                                      |              |
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                                                | PRODUCTO O SERVICIO                                                  | FRECUENCIA   |
| Clientes                 | Evaluar el portafolio de productos y servicios, y planes estratégicos de implementación de nuevos servicios.<br>Seguimiento a la calidad de la atención. | Portafolio de nuevos productos o servicios                           | Ocasional    |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización de Ajustes a facturas de clientes (cobros errados, descuentos, obsequios)</li> <li>• Modificaciones a las estrategias de Cobranza establecidas</li> </ul> |

| ELABORADO POR               | REVISÓ | APROBADO |
|-----------------------------|--------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |        |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |        |          |
| Asesores                    |        |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha: | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-005              |
| NOMBRE DEL CARGO         | VENDEDOR                |
| NIVEL                    | OPERATIVO               |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | MERCADEO Y VENTAS       |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | GERENTE DE MERCADEO     |
| TIPO DE CONTRATO         | PRESTACIÓN DE SERVICIOS |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

|                                                                                                                                                                                       |                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>                                                                                                                                                            |                                            |
| Técnicos, tecnólogos o estudiantes universitarios de mínimo tercer semestre de carreras como mercadeo, administración o carreras afines o tecnologías                                 |                                            |
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS</b>                                                                                                                                           |                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo básico de paquete office (word, excell y power point)</li><li>• Correo electrónico (outlook)</li><li>• Experiencia en ventas</li></ul> |                                            |
| <b>EXPERIENCIA TOTAL LABORAL</b>                                                                                                                                                      | 2 años en áreas comerciales                |
| <b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA</b>                                                                                                                                                         | 1 año de experiencia en ventas telefónicas |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asegurar el cumplimiento mensual de ventas establecido por la gerencia del área, teniendo en cuenta las políticas comerciales de la compañía, con el fin de garantizar las metas de la compañía y garantizando la permanencia de los clientes en el largo plazo |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                          | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                    |
| Cumplir el presupuesto mensual de ventas, garantizando la permanencia de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Contestar las llamadas entrantes ó generando las llamadas salientes para entregarle al cliente información de los productos y servicios.</li><li>• Atender y cerrar las solicitudes de los clientes y cumpliendo con los tiempos prometidos para envío de cotizaciones e información en general.</li><li>• Hacer el debido seguimiento a los contactos, para lograr el cierre de las ventas y mejorar la efectividad individual.</li><li>• Realizar las labores administrativas de la venta para la culminación del cierre de la misma.</li><li>• Cumplir los turnos asignados.</li><li>• Asegurar las Políticas Comerciales y procedimientos establecidos por la Compañía.</li><li>• Visitar frecuentemente a los clientes para ofrecer productos o servicios</li></ul> | Garantizar el cumplimiento mensual de ventas con la mezcla de la programación asignada por la compañía. |

| RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo Portátil, acceso a internet, correo electrónico, Plataforma .NET, Planta Telefónica, Video Beam, papelería, otros. |

| COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabajo bajo presión, trabajo en equipo, negociación, persuasión, agresividad comercial, actitud positiva, orientación al logro, comunicación oral y escrita. |

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                                                            |                                                                      |              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                                  | PRODUCTO O SERVICIO                                                  | FRECUENCIA   |
| Gerente de Mercadeo      | Informar a la gerencia general indicadores de Gestión de la Gerencia de mercadeo. Verificar cumplimiento de nuevas estrategias comerciales | Reporte de productividad y gestión                                   | Semanalmente |
| Analista de Mercadeo     | Recibir retroalimentación sobre nuevas estrategias, seguimiento de indicadores, metas mensuales mejoramiento de procesos, entre otras      | Informes de seguimiento, Diseño, mejora e implementación de procesos | Semanalmente |
| INTERRELACIONES EXTERNAS |                                                                                                                                            |                                                                      |              |
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                                  | PRODUCTO O SERVICIO                                                  | FRECUENCIA   |
| Clientes                 | Ofrecer el portafolio de productos y servicios, Atención al cliente, seguimiento a la cartera, facturación y cobro de las mismas.          | Portafolio de nuevos productos o servicios                           | Diario       |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización de Ajustes a facturas de clientes (cobros errados, descuentos, obsequios)</li> <li>• Modificaciones a las estrategias de Cobranza establecidas</li> </ul> |

| ELABORADO POR               | REVISÓ | APROBADO |
|-----------------------------|--------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |        |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |        |          |
| Asesores                    |        |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha: | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-006               |
| NOMBRE DEL CARGO         | JEFE DE DESARROLLO       |
| NIVEL                    | INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | GERENCIA DE PROYECTOS    |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | GERENTE DE PROYECTOS     |
| TIPO DE CONTRATO         | PRESTACIÓN DE SERVICIOS  |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |
| Profesional en ingeniería de sistemas, especialización en ingeniería del software y/o gerencia de proyectos (opc), preferiblemente con certificación project management officer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                   |
| Metodologías de desarrollo de software y administración de proyectos.<br>Plataformas de programación de cuarta y tercera generación, necesariamente Microsoft Visual Studio 6.0 y Visual.NET Framework 2.0, 3.0 Y 3.5.<br>Infraestructura de aplicaciones multinivel como MS DNA, SOA y MSWCF.<br>Lenguajes de Bases de datos SQLSERVER, ORACLE e INFORMIX.<br>Capacidad de análisis de requerimientos y modelamiento de soluciones a los mismos.<br>Capacidades de comunicación con usuarios internos y manejo de persona a cargo. |                                                                                                                                                                   |
| <b>EXPERIENCIA TOTAL LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 5 Años                                                                                                                                                            |
| <b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 años o más como analista de sistemas<br>2 años o más como jefe de desarrollo<br>Experiencia administrando proyectos con proveedores de servicios de tecnología. |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrar el área de Desarrollo de Software, ofreciendo soluciones de tecnología basadas en software a las necesidades de administración de la información de la compañía, administrando el portafolio de proyectos de software de TI, proveyendo sistemas de información desarrollados o implementados internamente, garantizando la calidad de los mismos siguiendo las metodologías y políticas definidas para el área de TI y cumpliendo con los objetivos estratégicos de TI. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                               | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Administrar los procesos del área de desarrollo de software | <ul style="list-style-type: none"><li>Implementar tecnologías de informática.</li><li>Planear, realizar y administrar proyectos de desarrollo e implementación de software.</li><li>Soportar el funcionamiento de los sistemas de información actualmente desarrollados</li><li>Definir metodologías y estándares para el desarrollo de software.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Ofrecer herramientas de tecnología a la organización para la automatización y optimización de procesos</li><li>Proveer sistemas de información de excelente calidad desarrollados internamente que cumplan con los requerimientos de la organización, manteniendo una buena relación costo-beneficio y cumpliendo con los</li></ul> |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                           | <p>indicadores de gestión de proyectos definidos por la gerencia de Proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información desarrollados o implementados.</li> <li>• Garantizar la calidad del software desarrollado.</li> <li>• Proveer información de gestión del área de desarrollo a la gerencia de Proyectos.</li> <li>• Administrar los recursos del área de desarrollo de software.</li> </ul> |

| RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo Portátil, acceso a internet, Plataforma .NET, Software específicos, Plan corporativo, Tarjetas de presentación, papelería, otros. |

| COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo (habilidad para conducir efectivamente equipos de trabajo), Agilidad para la toma de decisiones (oportunidad y efectividad en toma de decisiones), Comunicación (alta capacidad de persuasión y negociación), Planeación y Organización de Procesos (con capacidad de trabajo bajo presión), Amplia capacidad de análisis, Orientación a resultados. |

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS                                                |                                                                                                             |                                                                                                 |                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| CONTACTO                                                                | PROPÓSITO                                                                                                   | PRODUCTO O SERVICIO                                                                             | FRECUENCIA               |
| Gerente de Proyectos                                                    | Proveer lineamientos y estrategias para el desarrollo de proyectos                                          | Mapa de proyectos de TI                                                                         | Al iniciar cada Proyecto |
| Equipo de desarrollo (Analista de sistemas, desarrolladores, Diseñador) | Suministrar requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes | Requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes | Diario                   |
| INTERRELACIONES EXTERNAS                                                |                                                                                                             |                                                                                                 |                          |
| CONTACTO                                                                | PROPÓSITO                                                                                                   | PRODUCTO O SERVICIO                                                                             | FRECUENCIA               |
| Proveedores de servicios tecnológicos de software.                      | Proveer mano de obra para desarrollo. Proveer consultoría en metodologías y estándares de desarrollo.       | Mano de obra de desarrollo. Consultoría en metodologías y estándares.                           | Ocasional                |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de desarrollo o modificación de sistemas de información</li> </ul> |

| ELABORADO POR               | REVISOR | APROBADO |
|-----------------------------|---------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |         |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |         |          |
| Asesores                    |         |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha:  | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-007               |
| NOMBRE DEL CARGO         | DESARROLLADOR            |
| NIVEL                    | INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | GERENCIA DE PROYECTOS    |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | JEFE DE DESARROLLO       |
| TIPO DE CONTRATO         | PRESTACIÓN DE SERVICIOS  |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

| FORMACIÓN ACADÉMICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Profesional en Ingeniería de sistemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                      |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                      |
| Plataformas de programación de cuarta y tercera generación, necesariamente Microsoft Visual Studio 6.0 y Visual. NET e INFORMIX 4GL.<br>Infraestructura de aplicaciones multi nivel como MS DNA y MS .NET Framework 2.0<br>Lenguajes de Bases de datos SQLSERVER, ORACLE e INFORMIX.<br>Capacidad de análisis de requerimientos y modelamiento de soluciones a los mismos.<br>Capacidades de comunicación con usuarios internos. |                                      |
| EXPERIENCIA TOTAL LABORAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3 Años                               |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2 Años como analista o desarrollador |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planear, Desarrollar, Implementar y soportar sistemas de información aplicando las metodologías y estándares usados en el área de desarrollo basados en las políticas, reglas y directrices establecidas por la gerencia del área de TI con el fin de brindar mecanismos que ayuden al mejoramiento de procesos aumentando el desempeño y productividad de cada usuario y que apunten a los objetivos corporativos. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                       | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                              | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                             |
| 1. Planear, Desarrollar, Implementar y controlar nuevos proyectos de sistemas de información.       | <ul style="list-style-type: none"><li>Planear la ejecución de cada proyecto asignado.</li><li>Administrar los recursos requeridos por proyecto y llevando a cabo el desarrollo del mismo.</li><li>Desarrollar las actividades definidas en el plan de proyecto de acuerdo a la metodología de desarrollo de proyectos de IT.</li></ul> | Garantizar la entrega de sistemas de información que cumplan con las necesidades de los usuarios dentro de los tiempos y objetivos establecidos al comienzo de cada proyecto según los indicadores de gestión de proyectos de TI |
| 2. Soportar y asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas de información que estén a cargo. | <ul style="list-style-type: none"><li>Implementando nuevas funcionalidades, realizar mantenimiento correctivo/preventivo de cada sistema de información.</li><li>Brindar capacitación a los usuarios de los sistemas a cargo.</li></ul>                                                                                                | Garantizar la disponibilidad y el correcto funcionamiento de cada sistema de información para así ofrecer a los usuarios una manera más efectiva de realizar su labor y generar mayor productividad.                             |

| RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo Portátil, acceso a internet, Plataforma .NET, Software específicos, Plan corporativo, Video Beam, papelería, otros. |

| COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo (habilidad para conducir efectivamente equipos de trabajo), Agilidad para la toma de decisiones (oportunidad y efectividad en toma de decisiones), Capacidad de análisis (alta capacidad lógica y de análisis), Planeación y Organización de Procesos (con capacidad de trabajo bajo presión), Orientación a resultados, capacidad de auto aprendizaje. |

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                             |                                                                                                                               |                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                   | PRODUCTO O SERVICIO                                                                                                           | FRECUENCIA            |
| Jefe de Desarrollo       | Suministrar requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes | Requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes                               | Diario                |
| Analista de sistemas     | Suministrar consultoría en el desarrollo y/o mejoramiento de procesos de la operación de la compañía        | Se entregan y soportan sistemas de información nuevos y existentes, desarrollados e implementados exitosamente en producción. | Al finalizar proyecto |
| INTERRELACIONES EXTERNAS |                                                                                                             |                                                                                                                               |                       |
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                   | PRODUCTO O SERVICIO                                                                                                           | FRECUENCIA            |
| Clientes                 | Entregar soluciones basadas en software (sistemas de información desarrollados)                             | Se reciben requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes                    | Frecuente             |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de desarrollo o modificación de sistemas de información</li> </ul> |

| ELABORADO POR               | REVISÓ | APROBADO |
|-----------------------------|--------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |        |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |        |          |
| Gerente de Área             |        |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha: | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-008               |
| NOMBRE DEL CARGO         | ANALISTA DE SISTEMAS     |
| NIVEL                    | INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | GERENCIA DE PROYECTOS    |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | JEFE DE DESARROLLO       |
| TIPO DE CONTRATO         | PRESTACIÓN DE SERVICIOS  |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

| FORMACIÓN ACADÉMICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Profesional en Ingeniería de Sistemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                 |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis, moldeamiento e implementación de soluciones/servicios usando tecnologías y herramientas de última generación.</li> <li>• Habilidades lenguajes de cuarta generación preferiblemente en plataformas Microsoft .NET (C#)</li> <li>• Habilidad en el moldeamiento y construcción de servicios web usando tecnología SOA.</li> <li>• Habilidad en moldeamiento y creación bases de datos preferiblemente MS SQLSERVER incluyendo tecnologías de transformación y de carga de datos (Integration Services) y de herramientas de reporte (Reporting Services)</li> <li>• Conocimientos en el moldeamiento/ implementación de soluciones usando plataformas de flujos de trabajo (Workflow).</li> <li>• Habilidades de comunicación verbal y escrita. Excelente capacidades de comunicación con usuarios internos y externos.</li> <li>• Motivación e Interés por la investigación y el auto-aprendizaje.</li> </ul> |                                                 |
| EXPERIENCIA TOTAL LABORAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2 Años                                          |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1 Año como analista de sistemas o desarrollador |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diseñar, Desarrollar, Implementar y soportar sistemas de información aplicando las metodologías y estándares definidos en el área de desarrollo, con el fin de brindar mecanismos que ayuden al mejoramiento de procesos aumentando el desempeño y productividad de cada usuario y que apunten a los objetivos corporativos. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                                      | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                               | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Planear, Desarrollar e implementar sistemas de información alineado al portafolio de proyectos y requerimientos de la compañía. | Desarrollar las actividades definidas en el plan de proyecto de acuerdo a la metodología de desarrollo de proyectos de TI                                                                                                                                                                               | Garantizar la entrega de sistemas de información que cumplan con las necesidades de los usuarios dentro de los tiempos, objetivos y calidad establecidos al comienzo de cada proyecto según los indicadores de gestión de proyectos de TI |
| 2. Soportar y asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas de información que estén a cargo.                                | Soportar la gestión de controles de cambio y requerimientos sobre los sistemas de información que le sean asignados, implementando nuevas Funcionalidades, realizando mantenimiento correctivo/preventivo de cada uno.<br>Brindar capacitación básica funcional a los usuarios de los sistemas a cargo. | Garantizar la disponibilidad y el correcto funcionamiento de cada sistema de información para así ofrecer a los usuarios una manera más efectiva de realizar su labor y generar mayor productividad.                                      |

**RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO**

Equipo Portátil, acceso a internet, Plataforma .NET, Software específicos, Plan corporativo, Video Beam, papelería, otros.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO**

Liderazgo (habilidad para conducir efectivamente equipos de trabajo), Agilidad para la toma de decisiones (oportunidad y efectividad en toma de decisiones), Capacidad de análisis (alta capacidad lógica y de análisis), Planeación y Organización de Procesos (con capacidad de trabajo bajo presión), Orientación a resultados, capacidad de auto aprendizaje.

**4. RELACIONES DEL CARGO**

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                   | PRODUCTO O SERVICIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | FRECUENCIA     |
| Jefe de desarrollo       | Suministrar requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes | Requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Frecuentemente |
| Desarrollador            | Apoyar la entrega de soluciones basadas en software (sistemas de información desarrollados)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se reciben requerimientos para nuevos sistemas de información y/o modificaciones a los sistemas existentes</li> <li>Se entregan y soportan sistemas de información nuevos y existentes, desarrollados e implementados exitosamente en producción.</li> <li>Aplicar mejores prácticas y conocimientos tecnológicos/metodológicos en las soluciones entregadas.</li> </ul> | Frecuentemente |
| INTERRELACIONES EXTERNAS |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                   | PRODUCTO O SERVICIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | FRECUENCIA     |
| Clientes                 | Apoyo a la entrega de soluciones o cambios funcionales a las áreas usuarias                                 | Brindar capacitación básica funcional a los usuarios de los sistemas a cargo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Frecuente      |

**DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR**

Tareas nuevas que afecten la fecha de entrega de otros proyectos

| ELABORADO POR               | REVISOR | APROBADO |
|-----------------------------|---------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |         |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |         |          |
| Asesores                    |         |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha:  | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-009               |
| NOMBRE DEL CARGO         | DISEÑADOR GRAFICO        |
| NIVEL                    | INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | GERENCIA DE PROYECTOS    |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | JEFE DE DESARROLLO       |
| TIPO DE CONTRATO         | PRESTACIÓN DE SERVICIOS  |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>                                                                                                                                                                                                                                             |                                                       |
| Estudios técnico o profesional en carreras como: Diseño Gráfico, Comunicación publicitaria, Comunicación digital o carreras afines.                                                                                                                                    |                                                       |
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS</b>                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Requeridos: Conocimiento en administración de contenidos para intranet, dominio de programas como Fireworks, Photoshop, Adobe Illustrator herramientas Office.</li><li>Deseado: Flash, Corel, .Net, inglés intermedio.</li></ul> |                                                       |
| <b>EXPERIENCIA TOTAL LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                       | 1 Año en áreas de diseño grafico                      |
| <b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA</b>                                                                                                                                                                                                                                          | 6 Meses en diseño de interfaces para aplicaciones web |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Creación, diseño, actualización y publicación de contenidos definidos para Quimera IS.</li><li>Diseño de las Interfaces para las aplicaciones que desarrolla la compañía</li></ul> |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                            |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                       | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                         | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                    |
| 1. Diseño de interfaces gráficas de las aplicaciones Web de los clientes            | <ul style="list-style-type: none"><li>Crear interfaces graficas que cumplan con los requisitos y tengan la funcionalidad especificadas por el cliente.</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Aplicaciones web con interfaces eficientes, impactantes y funcionales.</li><li>Correcta interacción entre los códigos fuentes y las interfaces visuales</li></ul> |
| 2. Creación y diseño de contenidos para publicación en la página web de la compañía | <ul style="list-style-type: none"><li>Crear contenidos según las especificaciones creadas para la página web.</li><li>Crear diseños adecuados al tipo de requerimiento.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Correcto funcionamiento de la Página en la administración de contenidos Web.</li><li>Página Web actualizada de forma permanente.</li></ul>                        |

| RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo Portátil, acceso a internet, Plataforma .NET, Software de diseño gráfico especializados, Bancos de imágenes, Plan corporativo, Video Beam, Tablero, otros. |

| COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabajo en equipo, Capacidad de análisis, Orientación a resultados, capacidad de auto aprendizaje, creatividad y capacidad de generar conceptos que impacten, transmitir ideas mediante diseños de interfaces atractivos. |

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                                           | PRODUCTO O SERVICIO                                                                                                                                       | FRECUENCIA                      |
| Desarrollador            | Asesorías, Información de contenidos, directrices de forma y fondo.                                                                                 | Administración y diseño de contenidos para herramientas de aplicaciones Web.                                                                              | Cuando el proyecto lo requiera  |
| Jefe de Desarrollo       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitudes de apoyo técnico en equipos de cómputo</li> <li>Instalación de programas o Softwares.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de cómputo actualizados y en buen funcionamiento.</li> <li>Programas funcionando correctamente.</li> </ul> | Frecuentemente                  |
| INTERRELACIONES EXTERNAS |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                 |
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                                           | PRODUCTO O SERVICIO                                                                                                                                       | FRECUENCIA                      |
| Clientes                 | Definir el diseño más apropiado según las necesidades planteadas por el cliente                                                                     | Interfaces                                                                                                                                                | Etapa de desarrollo de software |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cambios en diseños de interfaces, corrección de contenidos en fondo, Compra de bancos de imágenes |

| ELABORADO POR               | REVISÓ | APROBADO |
|-----------------------------|--------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |        |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |        |          |
| Asesores                    |        |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha: | Fecha:   |

### 1. IDENTIFICACIÓN

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| CONSECUTIVO              | QIS002-010                 |
| NOMBRE DEL CARGO         | ANALISTA DE TALENTO HUMANO |
| NIVEL                    | GESTIÓN HUMANA             |
| ÁREA O DEPENDENCIA       | GESTIÓN HUMANA             |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | GERENTE GENERAL            |
| TIPO DE CONTRATO         | FIJO                       |

### 2. PERFIL OCUPACIONAL

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                      |
| Profesional en Administración de Empresas o Psicología.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                      |
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Conocimientos básicos de derecho laboral y seguridad social.</li><li>Conocimiento en aplicación de pruebas psicotécnicas: Pruebas de Personalidad,</li><li>Procesos de selección, capacitación, desarrollo, gestión del desempeño, cambio organizacional, bienestar, comunicaciones, clima organizacional.</li><li>Conocimientos de Office (Word, Excel, Power Point).</li></ul> |                                                                                                                                                      |
| EXPERIENCIA TOTAL LABORAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2 Años en áreas de gestión humana                                                                                                                    |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Experiencia mínima de 1 a 2 años en cargos realizando procesos de selección (reclutamiento, pruebas, entrevistas, referencias, visita domiciliaria), |

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| MISIÓN DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Planear y desarrollar los procesos de reclutamiento y selección (interna y externa) de acuerdo a las políticas y lineamientos de la compañía, controlando cada una de las etapas del mismo. (Reclutamiento pruebas, entrevista, referenciación, informes, exámenes médicos, estudio de confiabilidad).</li><li>Planear y desarrollar los procesos de inducción y adaptación de personal a la compañía.</li><li>Recopilar, registrar y analizar todas las novedades de nómina que genere la compañía, para la elaboración y liquidación de la nómina mensual y de los aportes correspondientes.</li></ul> |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                       | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | RESULTADOS ESPERADOS                                                                     |
| 1. Efectuar los procesos de selección de personal, según las requisiciones aprobadas y con base al perfil definido. | <ul style="list-style-type: none"><li>Publicar las ofertas de empleo en las distintas fuentes de búsqueda de empleo.</li><li>Preseleccionar a los candidatos, según el perfil requerido</li><li>Aplicar y corregir las pruebas psicotécnicas aplicadas para cada perfil.</li><li>Realizar las entrevistas por competencias al personal preseleccionado.</li><li>Desarrollar las verificaciones de referencias e informes de selección.</li></ul> | Lograr el cierre de los procesos de selección con la calidad y en los tiempos definidos. |

| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                               | ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                         | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Planear, Diseñar y verificar las Estrategias de Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo para el personal que garanticen la preparación óptima para desempeñar adecuadamente los cargos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el análisis de necesidades de capacitación y desarrollo.</li> <li>• Definir procesos de capacitación-metodologías adecuadas de enseñanza, masivas, rápidas.</li> <li>• Verificar niveles de aprendizaje en empleados y aplicación al puesto de trabajo</li> </ul> | Personal entrenado y formado de acuerdo al requerimiento del cargo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. Recopilar, registrar y analizar todas las novedades de nómina que genere la compañía, para la elaboración y liquidación de la nómina mensual y de los aportes correspondientes.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar y tramitar todas las novedades de nómina (licencias, permisos, vacaciones, tramites de cambio o modificación en seguridad social)</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la entrega de todas las novedades de nómina en los tiempos indicados.</li> <li>• Garantizar que en los contratos a término fijo, se cumplan las fechas según la ley.</li> <li>• Lograr que se cumplan los procedimientos, tiempos, normas y estándares propios del área y Organización a fin de que cada actividad sea ágil, rápida y oportuna</li> </ul> |

#### RECURSOS REQUERIDOS EN EL PUESTO

Equipo Portátil, acceso a internet, Plataforma .NET, Software de nómina, Plan corporativo, Video Beam, papelería, otros.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO

Habilidad para conducir efectivamente equipos de trabajo, Agilidad para la toma de decisiones (oportunidad y efectividad en toma de decisiones), Comunicación (alta capacidad de persuasión y negociación), Planeación y Organización de Procesos (con capacidad de trabajo bajo presión), Orientación a resultados, Habilidad en capacitación y manejo de personal.

#### 4. RELACIONES DEL CARGO

| INTERRELACIONES INTERNAS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                 |            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| CONTACTO                 | PROPÓSITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PRODUCTO O SERVICIO                                                             | FRECUENCIA |
| Gerente General          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el perfil y las etapas que se llevarán a cabo en el proceso de reclutamiento.</li> <li>• Definir del grupo de candidatos, cual es el más oprimido para ocupar la vacante</li> <li>• Definir condiciones de contratación y afiliación a administradoras de Salud y Pensión</li> <li>• Planear estrategias de capacitación de personal</li> </ul> | Reclutamiento<br><br>Selección Personal<br><br>Contratación<br><br>Capacitación | Continua   |

| INTERRELACIONES EXTERNAS                                               |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| CONTACTO                                                               | PROPÓSITO                                                                                                                 | PRODUCTO O SERVICIO                                                                                                                                              | FRECUENCIA |
| Proveedores externos<br>(Exámenes médicos y estudios de confiabilidad) | Solicitar los servicios requeridos en el proceso de selección: exámenes médicos y estudio de confiabilidad, afiliaciones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exámenes médicos de ingreso.</li> <li>Informe estudio de confiabilidad</li> <li>Afiliaciones a administradoras</li> </ul> | Continua   |

| DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuentes de reclutamiento con costo para la compañía.</li> <li>2. Definición de perfiles para procesos de reclutamiento</li> <li>3. Compra y solicitud de pruebas psicotécnicas</li> <li>4. Cambios en las condiciones contractuales de los cargos.</li> <li>5. Cambios en oferta salarial a los candidatos definidos en el proceso.</li> <li>6. Implementaciones nuevas o cambios en la estrategias de capacitación existentes.</li> <li>7. Ingresos, retiros, modificaciones o novedades de nómina.</li> </ol> |

| ELABORADO POR               | REVISÓ | APROBADO |
|-----------------------------|--------|----------|
| Cristian Fabián Montayés    |        |          |
| Luis Felipe Ospina Quintero |        |          |
| Asesores                    |        |          |
| Fecha: 5/7/13               | Fecha: | Fecha:   |

### **3.2.2 Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización**

A través del Macroproceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización, se busca atraer e incorporar el personal idóneo para la organización, el cual sea capaz de desenvolverse según los lineamientos de la estrategia organizacional y adaptarse a su cultura, generando así valor para la empresa. A continuación se presenta la propuesta para el desarrollo de los procesos que integran el Macroproceso de Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, incluyendo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, con sus respectivos formatos y la forma en que deben ser implementados.

#### **3.2.2.1 Requisición y Reclutamiento**

Mediante el proceso de requisición y reclutamiento se pretende atraer del mercado laboral un grupo de candidatos potenciales que tengan las capacidades, aptitudes y competencias idóneas para laborar en la compañía, este proceso va de la mano con el de diseño de cargos debido a que en ese proceso es que se establecen los criterios base sobre los cuales posteriormente se ejecuta el proceso de selección.

##### **✓ Objetivos**

Atraer del mercado laboral candidatos que cumplan con las condiciones requeridas para iniciar el proceso de selección, el cual permita ocupar el número de vacantes en la organización.

##### **✓ Alcance**

Aplica para todas las vacantes que oferta la organización, así como a los candidatos potenciales que aspiran a ingresar. A su vez proporciona las fuentes y los medios de reclutamiento sobre los cuales se ejecuta este proceso.

✓ **Periodicidad**

Se debe aplicar cada vez que se abra una nueva vacante en la organización

✓ **Responsables**

Gerente general

Gerente de proyectos

Analista de talento Humano

✓ **Formatos Asociados**

Formato 3. QIS003 – Formato Para Requisición de Personal

Formato 4. QIS004 – Formato Para Reclutamiento Interno

Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento externo

✓ **Descripción del Procedimiento**

El proceso de requisición aparece con la creación de una vacante en la empresa, la cual deberá ser llenada en el menor lapso posible. Este proceso inicia con el diligenciamiento del Formato 3. QIS003 – Formato Para Requisición de Personal”, el cual indica las características que se requieren por parte del candidato para llenar el puesto.

### Formato 3. QIS003 – Formato Para Requisición de Personal

|                                                                                   |                                                       |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------|
|  |                                                       |                   |
|                                                                                   | <b>FORMATO QIS 003 - PARA REQUISICIÓN DE PERSONAL</b> |                   |
|                                                                                   | <b>Elaborado</b><br>05-07-2013                        | <b>Versión</b> 01 |

| I. INFORMACIÓN GENERAL                                                                                                 |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------|-------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------|-----------|-------------|--------------------|--|--|--|--|
| CARGO SOLICITADO:                                                                                                      | GERENCIA/DIRECCIÓN: | NOMBRE CECO:                 | CECO:              | SEDE: |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| No. VACANTES:                                                                                                          | JEFE INMEDIATO:     | CARGO:                       |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| FECHA DE LA SOLICITUD:                                                                                                 |                     | MOTIVO:                      |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| <table border="1"> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |                     | DÍA                          | MES                | AÑO   |  |  |  | <table border="1"> <tr> <th>VACANTE</th> <th>REEMPLAZO</th> <th>CARGO NUEVO</th> <th>OTRO (Especifique)</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |  |  | VACANTE | REEMPLAZO | CARGO NUEVO | OTRO (Especifique) |  |  |  |  |
| DÍA                                                                                                                    | MES                 | AÑO                          |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| VACANTE                                                                                                                | REEMPLAZO           | CARGO NUEVO                  | OTRO (Especifique) |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| FECHA DE INGRESO:                                                                                                      |                     | FECHA DE RETIRO (SI APLICA): |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| <table border="1"> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |                     | DÍA                          | MES                | AÑO   |  |  |  | <table border="1"> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>                                                         |  |  | DÍA     | MES       | AÑO         |                    |  |  |  |  |
| DÍA                                                                                                                    | MES                 | AÑO                          |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| DÍA                                                                                                                    | MES                 | AÑO                          |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| II. PERFIL DEL CARGO                                                                                                   |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| NIVEL DE ESTUDIOS                                                                                                      | TÍTULO              |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| SECUNDARIOS                                                                                                            |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| TÉCNICOS                                                                                                               |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| TECNOLÓGICOS                                                                                                           |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| PROFESIONALES                                                                                                          |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| POST GRADO                                                                                                             |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| EXPERIENCIA PREVIA                                                                                                     |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| (Especifique si se requiere o no experiencia previa, el número de años y las áreas)                                    |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| OTROS REQUISITOS                                                                                                       |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:                                                                                               |                     | COMPETENCIAS:                |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
| CANDIDATOS SUGERIDOS:                                                                                                  |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                     |                              |                    |       |  |  |  |                                                                                                                                                                                |  |  |         |           |             |                    |  |  |  |  |

### Formato 3. (Continuación)

| III. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN<br>(Para ser diligenciado por GH solamente)                                                                             |      |                                                                                                                                  |      |          |     |     |  |                |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----|-----|--|----------------|-------------------------|
| TIPO DE CONTRATO:<br><table border="1"> <tr> <td>INDEFINIDO</td> <td>FIJO</td> <td>TEMPORAL</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |      | INDEFINIDO                                                                                                                       | FIJO | TEMPORAL |     |     |  | SALARIO BÁSICO | COMISIONES<br><br>OTROS |
| INDEFINIDO                                                                                                                                               | FIJO | TEMPORAL                                                                                                                         |      |          |     |     |  |                |                         |
|                                                                                                                                                          |      |                                                                                                                                  |      |          |     |     |  |                |                         |
| NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE ANALISTA DE TALENTO HUMANO:                                                                                                      |      | FECHA:<br><table border="1"> <tr> <td>DÍA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |      | DÍA      | MES | AÑO |  |                |                         |
| DÍA                                                                                                                                                      | MES  | AÑO                                                                                                                              |      |          |     |     |  |                |                         |
|                                                                                                                                                          |      |                                                                                                                                  |      |          |     |     |  |                |                         |
| IV. FIRMAS Y APROBACIONES<br>(Nombre y Firma)                                                                                                            |      |                                                                                                                                  |      |          |     |     |  |                |                         |
| JEFE ÁREA:                                                                                                                                               |      | GERENTE GENERAL                                                                                                                  |      |          |     |     |  |                |                         |

Fuente: Elaboración propia según los autores

En Quimera IS, este formato debe ser diligenciado por el Analista de Talento Humano, por solicitud de cualquiera de los gerentes en la medida del cargo que se requiera. Posterior a ello, este formato deberá ser revisado por el jefe inmediato que solicita la vacante para dar el visto bueno del perfil a reclutar y después debe ser remitido al gerente general, siendo este el único que tiene la potestad para autorizar la apertura de convocatoria de reclutamiento para cualquier cargo de la compañía. Este formato consta de cuatro grandes grupos, en el primero de ellos se puede encontrar la información propia del cargo, como lo es el nombre del cargo, la cantidad de personas requeridas, quien lo solicita, el jefe inmediato del cargo, la fecha en que se solicita, el motivo, la fecha en que se espera inicie labores; en la segunda parte se registra la información requerida en el perfil de cargo como lo es el nivel educativo, competencias, capacidades técnicas, experiencia y candidatos sugeridos (En caso de reclutamiento interno); en las partes cuatro y cinco se presentan la información de las condiciones de contratación y las respectivas aprobaciones de los gerentes.

Una vez diligenciado el formato de requisición de personal, este deber ser entregado al analista de talento humano, quien será el encargado de iniciar el proceso convocatoria pública y recibir las hojas de vida de los aspirantes.

### **Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento son responsabilidad del analista de talento humano, y será él quien determine los medios a utilizar en este proceso. Cabe destacar que inicialmente de acuerdo a las políticas, el proceso de reclutamiento debe hacerse de manera interna en la empresa, dando prioridad a las personas que ya están vinculadas, y si de este no se obtienen los candidatos con las condiciones requeridas para el cargo a ocupar, se procede a hacer convocatoria externa. No existe un número mínimo o máximo de candidatos para la ejecución de este proceso. A continuación se describen los medios a utilizar en este proceso:

#### **✓ Convocatorias**

Para este proceso de convocatoria sea interna o externa es importante tener aspectos definidos, porque estos finalmente son los que se van a transmitir al mercado laboral para atraer candidatos. Esta información resulta vital, de su claridad y objetividad, depende el número y calidad de los postulados.

#### **✓ Convocatorias internas**

Para el proceso de convocatoria interna en Quimera IS, se podrán utilizar los siguientes medios de reclutamiento: traslados o ascensos de personal, personas recomendadas por parte de empleados actuales, mediante publicaciones en carteleras ubicadas en espacios comunes y comunicados enviados a los correos corporativos del personal.

### **Traslados o Ascensos del personal actual de la compañía.**

Mediante este tipo de convocatoria interna se busca dar la oportunidad a personas que lleven mínimo 6 meses en la compañía de acceder a puestos o vacantes diferentes a las que actualmente se desempeñan y que cumplan con las condiciones establecidas en el perfil de cargo requeridas, ello como una forma de incentivar el desarrollo y motivación del personal actual. A su vez esto favorece también a la organización, pues al haber estado vinculado este personal a la empresa, ya conocen y dominan muchos aspectos que resultan fundamentales tanto en la adaptación a la empresa como para el rendimiento individual.

Las convocatorias internas se realizarán en primera instancia mediante notificaciones al correo corporativo de la disponibilidad de estas vacantes, así como los requisitos propios de cada cargo. Otra forma de notificar a las personas sobre la existencia de dicha vacante es mediante la publicación en carteleras ubicadas en los espacios comunes de la empresa, con toda la información pertinente a ella, como nombre del cargo, horarios, funciones, competencias requeridas, responsabilidades, jefe directo, salario. En casos en que los jefes directos consideren algún candidato como apropiado para el cargo dado su rendimiento y hojas de vida, será responsabilidad del jefe notificarle verbalmente al empleado sobre dicha oferta y preguntar si es de su aceptación el participar en este nuevo proceso de selección. Una vez definido el grupo de candidatos internos se les presenta el listado de requisitos que se requieren para iniciar el proceso de selección.

### **Candidatos potenciales por recomendación de los actuales empleados**

Mediante este tipo de convocatoria interna se pretende sacar provecho de los círculos sociales a los cuales pertenece el empleado, esta fuente de reclutamiento busca que mediante la experiencia del empleado actual en la organización se pueda obtener algún candidato con el perfil y las características adecuadas para el cargo requerido en la organización, sirviendo él como un enlace entre el candidato

potencial y la empresa. Para la utilización de esta fuente, se debe notificar verbalmente a los empleados sobre la necesidad de personal para determinado cargo y dar las indicaciones pertinentes sobre lo que se requiere en el cargo y a quien dirigirse para la entrega de los currículos de los candidatos potenciales (se establece según el cargo). Al igual que en el caso anterior las vacantes deben ser publicadas en las carteleras ubicadas en los espacios comunes de la compañía y mediante la impresión de volantes con la información de la vacante. El formato que se propone para este proceso es el “Formato 4. QIS004 – Formato Para Reclutamiento Interno”.

#### Formato 4. QIS004 – Formato Para Reclutamiento Interno

|                                                                                     |                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|    | <b>CONVOCATORIA INTERNA DE PERSONAL</b> |
| <b>Se Notifica a todo el personal de Quimera IS, que se requiere personal para:</b> |                                         |
| <hr/>                                                                               |                                         |
| <b>Área:</b>                                                                        | <hr/>                                   |
| <b>Estudios en:</b>                                                                 | <hr/>                                   |
| <b>Experiencia en:</b>                                                              | <hr/>                                   |
| <b>Habilidades requeridas:</b>                                                      | <hr/>                                   |
| <b>Salario (\$):</b>                                                                | <hr/>                                   |
| <b>Fecha de entrega H.V</b>                                                         | <hr/>                                   |

Fuente: Elaboración propia de los autores

Una vez abierta la convocatoria interna el plazo máximo para la recepción de estas hojas de vida será de quince días calendario, y deberán ser entregadas al jefe directo de la vacante o al analista de Talento Humano.

## ✓ Convocatorias Externas

Para el proceso de convocatoria externa, el Analista de Talento Humano usará los siguientes medios de reclutamiento: En primer lugar se utilizará la página Web de la empresa y Cartelera de Parquesoft por la efectividad y rapidez que representa al momento de atraer candidatos con el perfil y con las competencias técnicas que requiere la empresa, además por su bajo costo en relación con otros medio de reclutamiento externo. Si no se obtienen candidatos con los perfiles requeridos en la vacante se envía la convocatoria a las bolsas de empleo, bolsas de empleo de universidades, oficinas de empleo, red social (Facebook) y en última instancia periódicos locales.

Para el proceso de Reclutamiento externo, se deberá utilizar el “Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo”, el cual deberá utilizarse en todos los medios externos sin excepción.

Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo

|                                                                                                     |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                  | <b>CONVOCATORIA EXTERNA DE PERSONAL</b> |
| Se Notifica a todo el personal interesado en laborar con Quimera IS, que se requiere personal para: |                                         |
| Área:                                                                                               | _____                                   |
| Estudios en:                                                                                        | _____                                   |
| Experiencia en:                                                                                     | _____                                   |
| Habilidades requeridas:                                                                             | _____                                   |
| Rango de edad:                                                                                      | _____                                   |
| Salario (\$):                                                                                       | _____                                   |
| Fecha de entrega H.V                                                                                | _____                                   |
| E - Mail                                                                                            | <u>Talento.humano@quimerais.com</u>     |

Fuente: Elaboración propia de los autores

### **Página Web de la Empresa.**

En la página web, mediante la opción trabaje con nosotros, los candidatos pueden inscribir su hoja de vida, siguiendo las instrucciones en línea. Allí mismo se presentan las vacantes que a la fecha se encuentren disponibles.

### **Cartelera de Parquesoft.**

En las carteleras de los espacios comunes del parque, se debe pegar el Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo en tamaño media carta, con toda la información diligenciada del cargo.

### **Bolsas de Empleo**

Dado el alcance y acogida que actualmente tienen estas páginas web entre las personas que buscan empleo, resulta necesario publicar el anuncio clasificado aquí. Para ello se debe registrar la empresa en la página, y transcribir el contenido del Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo, en los espacios que proporciona el sitio web. Se trabaja con [www.computrabajo.com.co](http://www.computrabajo.com.co) y [www.elempleo.com.co](http://www.elempleo.com.co).

### **Bolsas de Empleo de Universidades y Oficinas de empleo de la ciudad.**

Se debe enviar en la medida que se requiera, el Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo con toda la información diligenciada de los cargos requeridos a los contactos que se tengan en facultades y programas académicos de las Universidades de Cali, lo anterior para que estas instituciones evalúen la pertinencia y publicación de la oferta. En el caso de las oficinas de empleo el proceso es el mismo, enviar periódicamente el Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo con toda la información diligenciada de los cargos requeridos.

### **Red Social Facebook**

En el muro de la página de Facebook de la empresa, se debe publicar la información de estas vacantes, con la finalidad de que las personas interesadas en participar del proceso de selección, puedan enviar su hoja de vida por correo electrónico al área de talento humano en las fechas establecidas para su recepción.

### **Periódicos Locales.**

Es la última instancia de este proceso en caso de que los otros medios de reclutamiento externo no consoliden el grupo de candidatos potenciales que se espera. Para ello se debe solicitar en las oficinas del diario “El Pais” el formato de clasificados, y transcribir el contenido del Formato 5. QIS005 – Formato Para Reclutamiento Externo, en los espacios que proporciona el diario para este fin y cancelar el valor correspondiente por el mismo. Este medio de reclutamiento es el menos viable dados los altos costos que representa en comparación con los demás.

### **3.2.2.2 Selección de Personal**

El proceso de selección de personal tiene por objeto evaluar de manera formal y sistemática candidatos para cada uno de los cargos vacantes y definir cuál de ellos es el que mayor probabilidad tiene de cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas. Por tanto, es un proceso crítico para el logro de los objetivos de cada área y de la compañía en general y para garantizar que se cuenta con el talento de mayor potencial para cubrir las necesidades actuales y futuras de las áreas.

#### **✓ Objetivos**

Diseñar e implementar un proceso de selección objetivo, eficiente e idóneo que permita seleccionar y vincular de los candidatos reclutados, al que cumpla a

cabalidad con los criterios establecidos en los perfiles de cargos a ocupar; a su vez sirviendo como herramienta de apoyo al posterior proceso de contratación.

#### ✓ **Alcance**

Este proceso aplica para todos los procesos de selección que se lleven a cabo en la compañía y que tiene por finalidad vincular personal nuevo, bien sea por creación de nuevos cargos, necesidad de mayor cantidad de personal de planta para la ejecución de un proyecto o simplemente por rotación de personal, a su vez involucra a todos los candidatos resultantes de procesos de reclutamiento y describe las herramientas que permiten la selección de los candidatos más idóneos para contratar.

#### ✓ **Periodicidad**

Se deberá realizar cada vez que la empresa requiera personal y haya ejecutado previamente el proceso de reclutamiento.

#### ✓ **Responsables**

Analista de Talento Humano

Gerente General

Gerente de Proyectos

#### ✓ **Formatos Asociados**

Diseño de cargo del perfil requerido

Formato 6. QIS006 – Formato Lista de Chequeo de Currículos

Formato 7. QIS007 – Formato Guía del Primer contacto

Formato 8. QIS008 – Formato Para Verificación de Referencias Laborales

Formato 9. QIS009 – Formato Para Verificación de Referencias Personales

Formato 10. QIS010 – Formato Para Entrevista en Profundidad

Formato 11. QIS011 – Formato Para Exámenes Físicos

Formato 12. QIS012 – Formato De Informe de Selección

### ✓ **Descripción del Procedimiento**

El proceso de Selección en la empresa Quimera IS, es un proceso que en cada instancia otorga una calificación porcentual, y según la sumatoria de estos puntajes obtenidos al final de proceso, proporciona un criterio relevante para tomar de decisión de contratar o no un aspirante. Los puntajes para las etapas de este proceso de selección son los siguientes:

- ✓ Listado de Chequeo de Currículos
- ✓ Primer Contacto (20%)
- ✓ Verificación de Referencias (20%)
- ✓ Pruebas Psico Técnicas (25%)
- ✓ Entrevista en profundidad (35%)
- ✓ Exámenes Físicos

### **Lista de Chequeo**

Tras concluir el proceso de reclutamiento y tener las hojas de vida de los candidatos que mostraron interés por la vacante, El Analista de Talento Humano, procede a solicitar una serie de documentos comprendidos como requisitos mínimos que se requieren cumplir para que un candidato pueda entrar en el proceso formal de selección, estos criterios son:

- Hoja de Vida con foto en donde se especifiquen datos personales, formación académica, y experiencia laboral.
- Impresión del certificado judicial con menos de 30 días de expedición

- Fotocopia de la cédula de ciudadanía
- Fotocopia de los diplomas o actas grado del postulante.
- Fotocopia de Libreta Militar (Solo para candidatos Hombres)
- Certificados Laborales

Tras la aprobación de los criterios iniciales, el paso siguiente es analizar las hojas de vida recolectadas para validar si cumplen o no con el perfil establecido para la vacante. Este proceso se realiza mediante el “Formato QIS006 – Lista de Chequeo de Currículos”, y a su vez es responsabilidad del analista de selección verificar la veracidad de la información académica consignada en la Hoja de Vida.

Formato 6. QIS006 – Formato Lista de Chequeo de Currículos

|                                                                                    |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------|-------------|------|-------------------------------------|---------|----------------|-----------|----|----|
|  |           | <b>LISTA DE CHEQUEO DE CURRÍCULOS</b> |        |             |      | QIS-006                             |         |                |           |    |    |
|                                                                                    |           | <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>          |        |             |      | Ver. 001                            |         |                |           |    |    |
| Fecha:                                                                             |           | Día:                                  |        | Mes:        |      | Año:                                |         |                |           |    |    |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL</b>                                                         |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
| 1. Denominación del Cargo                                                          |           |                                       |        |             |      | 2. Área                             |         |                |           |    |    |
| 3. Jefe Inmediato                                                                  |           |                                       |        |             |      | 4. Responsable Proceso de selección |         |                |           |    |    |
| <b>CONTENIDO CURRÍCULO</b>                                                         |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
| 5. Datos Personales                                                                |           | 6. Educación Formal                   |        |             |      | 7. Educación No Formal              |         | 8. Experiencia | 9. Aprobó |    |    |
| Nombres                                                                            | Apellidos | Secund.                               | Tecno. | Profesional | Esp. | Cursos                              | Idiomas | Software       |           | Si | No |
|                                                                                    |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
|                                                                                    |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
|                                                                                    |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
|                                                                                    |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
| <b>OBSERVACIONES</b>                                                               |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |
|                                                                                    |           |                                       |        |             |      |                                     |         |                |           |    |    |

#### Formato 6. (Continuación)

|        | ELABORÓ | REVISÓ | APROBÓ |
|--------|---------|--------|--------|
| FIRMA  |         |        |        |
| NOMBRE |         |        |        |
| CARGO  |         |        |        |

Fuente: Elaboración propia de los autores

Esta etapa del proceso de selección no tiene ningún tipo de calificación y la aprobación de la misma solo se limita al cumplimiento de los requisitos de documentación y de verificación de los criterios de educación formal, no formal y experiencia que se requiere según el perfil del cargo de la vacante a llenar.

#### Primer Contacto

De ser aprobados todos los requisitos de documentación requerida y los establecidos en el perfil del cargo, se procederá a realizar una entrevista de primer contacto (Formato 7. QIS007 – Formato Guía del Primer contacto) que es realizado telefónicamente por el Analista de Talento Humano, con el objetivo de verificar, completar y/o aclarar la información de la hoja de vida, ratificar que el candidato cumple con los requisitos técnicos establecidos, dar información general sobre la compañía, conocer si con anterioridad ha participado en procesos de selección en la empresa, informarle sobre las condiciones del cargo e indagar sobre su disponibilidad de tiempo e interés de participar en el proceso de selección. Este primer contacto tiene una ponderación de 20% sobre todo el proceso de selección, los cuales se dividen en 8 criterios diferentes y se califican dentro de una escala de 1 a 5, los cuales asigna el evaluador según la percepción o impacto que obtenga de la conversación con el candidato. Pasarán a la siguiente etapa del proceso los candidatos cuya ponderación total sea igual o superior al 15%.

## Formato 7. QIS007 – Formato Guía del Primer contacto

|                                                                                   |                                              |                                |                          |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
|  | Guía Entrevista Primer Contacto              |                                |                          |                     |
|                                                                                   | QIS 007 - GUÍA DE EVALUACIÓN PRIMER CONTACTO |                                |                          |                     |
|                                                                                   | <b>Versión</b><br>01                         | <b>Elaborado</b><br>07-07-2013 | <b>Código</b><br>QIS 007 | <b>Pág.</b><br>1 de |

| II. INFORMACIÓN GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL CANDIDATO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | CARGO SOLICITADO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | BARRIO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| FECHA DE LA LLAMADA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| TELÉFONO DE CONTACTO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| II. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>FUENTE RECLUTAMIENTO:</b> Como llego su HV a Quimera IS?:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>FAMILIARES EN LA COMPAÑÍA:</b> Tiene familiares o conocidos en trabajen en Quimera IS o sean proveedores de la compañía?                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>DATOS DE EMPLEO ACTUAL Y/O ULTIMO EMPLEO:</b><br>Revisar vacíos laborales, empleos anteriores, funciones, tiempo de servicio, horarios, salario y motivos de retiro. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa:</li> <li>• Cargo:</li> <li>• Horarios de Trabajo:</li> <li>• Salario Actual y/o Ultimo Salario:</li> <li>• Motivo Retiro:</li> <li>• Disponibilidad:</li> </ul> | <b>DATOS ESTUDIO:</b> Último estudio cursado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución:</li> <li>• Carrera:</li> <li>• Estado:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminado <input type="checkbox"/> Fecha: _____</li> <li>- Aplazado <input type="checkbox"/> Fecha: _____</li> <li>- En curso <input type="checkbox"/> Horarios: _____</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>PARTICIPACIÓN EN ESTE PROCESO ANTERIORMENTE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha presentado pruebas en Quimera IS?<br/>               Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/><br/>               Cuando? _____             </li> </ul>                                                                                                                     | <b>INTERÉS EN EL CARGO:</b> <p>POSITIVO <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta dispuesto a trabajar por turnos programados e inesperados: De lunes a sábado?</li> <li>- Si tiene hijos quien cuida de ellos mientras trabaja?</li> <li>- Porque postulo su hoja de vida a este cargo</li> </ul>                         |

## Formato 7. (Continuación)

|                                                                                                        |        |         |       |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------|-----------|-----------|
| ASOCIACIONES A LAS CUAL PERTENECE: Culturales deportivas, sociales, políticas, musicales, etc.         |        |         |       |           |           |
| IMPACTO EN LA LLAMADA:                                                                                 |        |         |       |           |           |
| ASPECTO A EVALUAR                                                                                      | 1      | 2       | 3     | 4         | 5         |
|                                                                                                        | Malo   | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
| Capacidad de escucha                                                                                   |        |         |       |           |           |
| Facilidad de Expresión                                                                                 |        |         |       |           |           |
| Cordialidad                                                                                            |        |         |       |           |           |
| Claridad                                                                                               |        |         |       |           |           |
| Tono de voz                                                                                            |        |         |       |           |           |
| Dicción                                                                                                |        |         |       |           |           |
| Energía e impacto                                                                                      |        |         |       |           |           |
| Conocimiento en sistemas (Word, Excel, Office, Internet, .Net).                                        |        |         |       |           |           |
| <b>Calificación Total</b>                                                                              |        |         |       |           |           |
| OBSERVACIONES:                                                                                         |        |         |       |           |           |
| <b>III. CONCLUSIONES</b>                                                                               |        |         |       |           |           |
| FAVORABLE: <input type="checkbox"/> Motivo: _____ DESFAVORABLE: <input type="checkbox"/> Motivo: _____ |        |         |       |           |           |
| FECHA DE PRUEBAS Y ENTREVISTA GESTIÓN HUMANA: _____                                                    |        |         |       |           |           |
| OBSERVACIONES:                                                                                         |        |         |       |           |           |
| <b>IV. FIRMA DEL EVALUADOR</b>                                                                         |        |         |       |           |           |
| NOMBRE ENTREVISTADOR:                                                                                  | CARGO: | FIRMA:  |       |           |           |

Fuente: Elaboración propia de los autores

Tras la aprobación del perfil candidato mediante el formato de lista de chequeo y la entrevista de Primer contacto no deben transcurrir más de ocho (8) días hábiles entre ambos procesos. Si las hojas de vida no cumplen con el perfil de cargo definido, se debe notificar al jefe inmediato de vacante quien genera el requerimiento, que no es posible continuar con proceso de elección debido a que las hojas de vida no cuentan con el perfil definido.

### **Verificación de Referencias**

Una vez concluida y aprobada la etapa del primer contacto, el Analista de Talento Humano procede a realizar la verificación tanto de referencias laborales como de las referencias personales, para ello es necesario utilizar los formatos, “QIS008 – Formato Para Verificación de Referencias Laborales” y “QIS009 – Formato Para Verificación de Referencias Personales”. La verificación de ambos tipos de referencia tiene una calificación de 10% cada una, es decir un peso total dentro del proceso de selección del 20%. La calificación de cada de referencia se da dentro de una escala de evaluación de 1 a 5, puntajes que el Analista de talento humano asigna según su criterio profesional y la información obtenida frente al desempeño laboral del candidato y lo que percibió durante las llamadas. Posteriormente se debe totalizar las puntuaciones obtenidas en ambos tipos de referencias y el candidato que tenga puntaje superior o igual a 8% en cada una de las referencias, es decir total de 16% en la sumatoria de ambos tipos de referencia, pasa a la siguiente etapa del proceso de selección.

## Formato 8. QIS008 – Formato Para Verificación de Referencias Laborales

|                                                                                   |                                                        |                                |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
|  | <b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES</b>           |                                |                          |
|                                                                                   | <b>QIS 008 - VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES</b> |                                |                          |
|                                                                                   | <b>Versión</b><br>01                                   | <b>Elaborado</b><br>07-07-2012 | <b>Código</b><br>QIS 008 |
|                                                                                   |                                                        | <b>Pág.</b><br>1               | de                       |

| I. INFORMACIÓN GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |                              |                                 |                              |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------|
| NOMBRE DEL CANDIDATO:                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         | DOCUMENTO DE IDENTIDAD:      |                                 | CARGO SOLICITADO:            |                     |
| TELÉFONOS DE CONTACTO:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         | REFERENCIAS SOLICITADAS POR: |                                 | CARGO:                       |                     |
| II. REFERENCIAS LABORALES                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |                              |                                 |                              |                     |
| EMPRESA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |         |                              | TELÉFONO:                       |                              | FECHA VERIFICACIÓN: |
| TIEMPO LABORADO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |                              | TIPO DE CONTRATO:               |                              |                     |
| ULTIMO CARGO DESEMPEÑADO:                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |                              | JEFE INMEDIATO (NOMBRE Y CARGO) |                              |                     |
| NOMBRE DE QUIEN DA LAS REFERENCIAS:                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |                              | CARGO:                          |                              |                     |
| MANEJO DE VALORES:                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |                              | CAUSAS DEL RETIRO:              |                              |                     |
| TIPO                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | SIEMPRE | OCASIONAL                    | NUNCA                           | MOTIVO                       | MARQUE CON UNA "X"  |
| Dinero                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |                              |                                 | Voluntario                   |                     |
| Mercancía                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |                              |                                 | Involuntario Con Justa Causa |                     |
| Información                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |                              |                                 | Involuntario Sin Justa Causa |                     |
| Valores                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |         |                              |                                 | Reestructuración             |                     |
| <p>DESEMPEÑO GENERAL (Indague por el desempeño del empleado y los resultados en el cargo, sus relaciones interpersonales, su capacidad para trabajar en equipo, cumplimiento a normas, procedimientos y horarios, orientación a resultados, toma de decisiones, niveles de ausentismo, manejo de personal).</p> |         |                              |                                 |                              |                     |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |                              | ÁREAS DE MEJORAMIENTO           |                              |                     |
| EMPRESA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |         |                              | TELÉFONO:                       |                              | FECHA VERIFICACIÓN: |
| TIEMPO LABORADO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |                              | TIPO DE CONTRATO:               |                              |                     |
| ULTIMO CARGO DESEMPEÑADO:                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |                              | JEFE INMEDIATO (NOMBRE Y CARGO) |                              |                     |
| NOMBRE DE QUIEN DA LAS REFERENCIAS:                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |                              | CARGO:                          |                              |                     |

## Formato 8. (Continuación)

| MANEJO DE VALORES:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |              |            | CAUSAS DEL RETIRO:           |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|------------------------------|--------------------|----------------------|-----------|--------------|------------|----------------|----------------|--------------|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|---------------------------|--|--|--|--|--|
| TIPO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | SIEMPRE   | OCASIONAL    | NUNCA      | MOTIVO                       | MARQUE CON UNA "X" |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| Dinero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |              |            | Voluntario                   |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| Mercancía                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |              |            | Involuntario Con Justa Causa |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| Información                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |              |            | Involuntario Sin Justa Causa |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| Valores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |              |            | Reestructuración             |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| <p>DESEMPEÑO GENERAL (Indague por el desempeño del empleado y los resultados en el cargo, sus relaciones interpersonales, su capacidad para trabajar en equipo, cumplimiento a normas, procedimientos y horarios, orientación a resultados, toma de decisiones, niveles de ausentismo, manejo de personal).</p>                                                                                                                                                                                                                                                            |           |              |            |                              |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           |              |            | ÁREAS DE MEJORAMIENTO        |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| <p align="center"><b>III. ESCALA DE EVALUACIÓN</b></p> <table border="1"> <tr> <th>REFERENCIA A EVALUAR</th> <th>1<br/>Malo</th> <th>2<br/>Regular</th> <th>3<br/>Bueno</th> <th>4<br/>Muy Bueno</th> <th>5<br/>Excelente</th> </tr> <tr> <td>Referencia 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Referencia 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Referencia 3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Calificación Total</b></td> <td colspan="5"></td> </tr> </table> |           |              |            |                              |                    | REFERENCIA A EVALUAR | 1<br>Malo | 2<br>Regular | 3<br>Bueno | 4<br>Muy Bueno | 5<br>Excelente | Referencia 1 |  |  |  |  |  | Referencia 2 |  |  |  |  |  | Referencia 3 |  |  |  |  |  | <b>Calificación Total</b> |  |  |  |  |  |
| REFERENCIA A EVALUAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1<br>Malo | 2<br>Regular | 3<br>Bueno | 4<br>Muy Bueno               | 5<br>Excelente     |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| Referencia 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |              |            |                              |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| Referencia 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |              |            |                              |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| Referencia 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |              |            |                              |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| <b>Calificación Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |              |            |                              |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| <p align="center"><b>IV. FIRMA DE LA PERSONA QUE SOLICITA LAS REFERENCIAS</b></p> <table border="1"> <tr> <td>NOMBRE:</td> <td>CARGO:</td> <td>FIRMA:</td> </tr> </table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |              |            |                              |                    | NOMBRE:              | CARGO:    | FIRMA:       |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |
| NOMBRE:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CARGO:    | FIRMA:       |            |                              |                    |                      |           |              |            |                |                |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia de los autores

## Formato 9. QIS009 – Formato Para Verificación de Referencias Personales

|                                                                                   |                                                         |                                |                          |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
|  | <b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b>           |                                |                          |                     |
|                                                                                   | <b>QIS 009 - VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b> |                                |                          |                     |
|                                                                                   | <b>Versión</b><br>01                                    | <b>Elaborado</b><br>07-07-2012 | <b>Código</b><br>QIS 009 | <b>Pág.</b><br>1 de |

|        |      |      |      |  |
|--------|------|------|------|--|
| Fecha: | Día: | Mes: | Año: |  |
|--------|------|------|------|--|

|                            |  |                                     |  |
|----------------------------|--|-------------------------------------|--|
| <b>INFORMACIÓN GENERAL</b> |  |                                     |  |
| 1. Denominación del Cargo  |  | 2. Área                             |  |
| 3. Jefe Inmediato          |  | 4. Responsable Proceso de selección |  |

|                                                              |  |    |  |              |  |
|--------------------------------------------------------------|--|----|--|--------------|--|
| <b>DESCRIPCIÓN DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b> |  |    |  |              |  |
| Nombre:                                                      |  |    |  |              |  |
| Teléfono:                                                    |  |    |  |              |  |
| 5. ¿Conoce usted al (la) Señor (a) Si No Hace Cuánto?        |  |    |  |              |  |
| Si                                                           |  | No |  | Hace Cuánto? |  |
| ¿Qué aspectos personales podría destacar usted de él (ella)? |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |
| <b>DESCRIPCIÓN DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b> |  |    |  |              |  |
| Nombre:                                                      |  |    |  |              |  |
| Teléfono:                                                    |  |    |  |              |  |
| 5. ¿Conoce usted al (la) Señor (a) Si No Hace Cuánto?        |  |    |  |              |  |
| Si                                                           |  | No |  | Hace Cuánto? |  |
| ¿Qué aspectos personales podría destacar usted de él (ella)? |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |
|                                                              |  |    |  |              |  |

### Formato 9. (Continuación)

| III. ESCALA DE EVALUACIÓN |           |              |            |                |                |
|---------------------------|-----------|--------------|------------|----------------|----------------|
| REFERENCIA A EVALUAR      | 1<br>Malo | 2<br>Regular | 3<br>Bueno | 4<br>Muy Bueno | 5<br>Excelente |
| Referencia 1              |           |              |            |                |                |
| Referencia 2              |           |              |            |                |                |
| Referencia 3              |           |              |            |                |                |
| Calificación Total        |           |              |            |                |                |

| OBSERVACIONES                            |
|------------------------------------------|
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

|        | ELABORÓ | APROBÓ |
|--------|---------|--------|
| FIRMA  |         |        |
| NOMBRE |         |        |
| CARGO  |         |        |

Fuente: Elaboración propia de los autores

### Pruebas Psico técnicas

Tras la verificación y aprobación de las referencias laborales y personales según los criterios y porcentajes mencionados, se procede a programar la presentación de las pruebas Psico técnicas, las cuales constan de tres grupos: Personalidad, aptitud y conocimientos en leguajes de programación y análisis de sistemas. La responsabilidad de la coordinación y evaluación de las pruebas de personalidad e inteligencia recae sobre el Analista de talento humano, el cual, de acuerdo a lo establecido en el diseño de cargos, podrá tener como profesión administrador de empresas o psicólogo. Si el analista de talento humano tiene como profesión el de administrador de empresas, este solo podrá dirigir el proceso, es decir, la

aplicación de las pruebas, mientras el análisis e interpretación de las mismas serán responsabilidad de un tercero profesional en Psicología. Si el analista de talento humano tiene como profesión Psicólogo, este podrá dirigir, aplicar, analizar e interpretar las pruebas realizadas. Queda a disposición de la gerencia de empresa la decisión a tomar frente a la profesión del analista de talento humano a contratar, sin embargo, independientemente de la profesión ejercida por el analista de talento humano, este deberá buscar siempre el candidato apto e idóneo a partir de las herramientas disponibles. En el caso de las pruebas técnicas, esta responsabilidad recae sobre el Jefe de proyectos, ya que él es quien tiene los conocimientos técnicos para determinar si un candidato posee las competencias para desempeñarse a cabalidad en áreas de este tipo.

Con el fin de contar con resultados objetivos y determinantes se utilizarán las siguientes pruebas en este proceso:

- Personalidad: Test de personalidad de 16 Factores
- Aptitud: Batería de Actitudes Diferenciales (DAT)
- Pruebas Específicas de conocimiento en sistemas

Para que las pruebas de personalidad y aptitud mencionadas anteriormente tengan validez, estas deberán ser aplicadas por un psicólogo con licencia vigente, que haya adquirido los derechos de las mismas y pueda proporcionar este servicio. El paquete para la aplicación de estas pruebas se podrá adquirir a través de la empresa Psigma Corp Colombia, el cual sumista una licencia que constituye un paquete de las diversas pruebas de evaluación psicológica y desarrollo organizacional por un valor de \$250.000. En caso, que el analista de talento humano tenga como profesión la de administrador de empresas, el servicio de análisis e interpretación correrá por cuenta de personal externo capacitado y avalado para prestar dicho servicio. El valor promedio de mercado para la

prestación del servicio de aplicación, análisis e interpretación tiene un valor de \$60.000 por cada prueba.

Cada prueba individualmente, tendrá una calificación de 7.5% para la prueba de personalidad, 7.5% para la prueba de aptitud y 10% para las pruebas específicas, es decir 25% sobre el total del 100% del proceso de selección. Dicha calificación será asignada según el criterio profesional del Analista de Talento Humano y el jefe de Proyectos. Los candidatos que obtengan una calificación superior al 20% en las tres pruebas pasan inmediatamente a la siguiente etapa del proceso de selección

### **Entrevista en profundidad**

Es entrevistas que se hace a los candidatos potenciales, y consiste en una entrevista que realiza el Analista de Talento Humano en presencia del Jefe Directo, con la cual se pretende ratificar la veracidad de la información recogida en los procesos y formatos anteriores, indagar por las competencias y requisitos técnicos requeridos en el cargo, conocer la experiencia obtenida, aspectos generales de salud, composición del núcleo familiar, todo a través de la interacción frente a frente con el candidato. En esta entrevista se abordan además de los aspectos personales, académicos y laborales, situaciones en las que el candidato haya tenido que demostrar su habilidad y competencias, además de sus fortalezas y debilidades. Se deja también un espacio para las observaciones que pueda detectar el Analista de Talento Humano en el desarrollo de dicha entrevista. Además se realiza una presentación a lo que es la empresa, el área, el cargo y otros aspectos relevantes y además abrir un espacio para que el aspirante haga preguntas sobre aspectos que desea conocer.

Esta entrevista tiene una ponderación del 35% sobre el total de proceso de selección, la calificación se realiza dentro de una escala de 1 a 5 según los

criterios establecidos en el numeral VIII del formato, y pasarán a la siguiente etapa del proceso de selección los candidatos cuyo puntaje final sea igual o superior al 30%. El formato propuesto para el desarrollo de esta entrevista es el siguiente:

Formato 10. QIS010 – Formato Para Entrevista en Profundidad

|                                                                                   |                                                           |                                |                         |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|
|  | <b>FORMATOS</b>                                           |                                |                         |                     |
|                                                                                   | <b>GUÍA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD E INFORME SELECCIÓN</b> |                                |                         |                     |
|                                                                                   | <b>Versión</b><br>01                                      | <b>Elaborado</b><br>08-07-2013 | <b>Código</b><br>QIS010 | <b>Pág.</b><br>1 de |

|                                                  |                       |                                 |           |
|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------|
| <b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO</b>      |                       |                                 |           |
| NOMBRE:                                          |                       | CARGO PARA EL CUAL ES EVALUADO: |           |
| FECHA DE ENTREVISTA                              | BARRIO DE RESIDENCIA: | TELÉFONOS DE CONTACTO:          |           |
| <b>II. DATOS PERSONALES Y FAMILIARES</b>         |                       |                                 |           |
| CON QUIEN Y DONDE VIVE EL CANDIDATO ACTUALMENTE: |                       |                                 |           |
| ESTADO CIVIL:                                    |                       |                                 |           |
| COMPOSICIÓN FAMILIAR                             |                       |                                 |           |
| VINCULO                                          | NOMBRE                | EDAD                            | OCUPACIÓN |
| PADRE                                            |                       |                                 |           |
| MADRE                                            |                       |                                 |           |
| HERMANO                                          |                       |                                 |           |
| HERMANO                                          |                       |                                 |           |
| HERMANO                                          |                       |                                 |           |
| PAREJA                                           |                       |                                 |           |
| HIJOS                                            |                       |                                 |           |

### Formato 10. (Continuación)

| III. INFORMACIÓN ACADÉMICA |                 |                                        |                       |
|----------------------------|-----------------|----------------------------------------|-----------------------|
| TIPO DE ESTUDIOS           | TITULO OBTENIDO | ESTADO (CULMINADO/EN CURSO/SUSPENDIDO) | FECHA DE FINALIZACIÓN |
| BACHILLER                  |                 |                                        |                       |
| TÉCNICO                    |                 |                                        |                       |
| TECNOLÓGICO                |                 |                                        |                       |
| PROFESIONAL                |                 |                                        |                       |
| OTROS                      |                 |                                        |                       |

| IV. ESTADO GENERAL DE SALUD                      |  |
|--------------------------------------------------|--|
| ESTADO ACTUAL DE SALUD                           |  |
| TRATAMIENTOS/CONSIDERACIONES ESPECIALES (CUALES) |  |
| INCAPACIDADES EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES             |  |

| V. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO FRENTE A REQUISITOS TÉCNICOS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                       | Revise el perfil del cargo y compare los requisitos técnicos de dicho perfil con la información contenida en la hoja de vida del candidato.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2.                                                       | Basado en esta comparación identifique las áreas de correspondencia y las posibles brechas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3.                                                       | Use las siguientes opciones de pregunta para preparar una guía que le permita indagar o aclarar dudas sobre dichas brechas. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Describa su experiencia o conocimiento en el área de...</li> <li>● Deme un ejemplo de un proyecto en el que haya participado y que demuestre su conocimiento o experiencia en...</li> <li>● Use preguntas de sondeo tales como: ¿Cuál fue su rol en ese proyecto?, ¿Cuáles fueron las decisiones más importantes que tomó para poner en marcha el proyecto?, ¿Qué obstáculos se le presentaron y como los manejo?, ¿Cuáles fueron los resultados?</li> </ul> |
| 4.                                                       | Escriba las respuestas del candidato bajo el esquema SITUACIÓN- ACCIÓN- RESULTADO en el espacio asignado para tal fin.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5.                                                       | Haga un balance de fortalezas y debilidades del candidato frente al perfil.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| S:                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| A:                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| R:                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### Formato 10. (Continuación)

| VI. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Revise las competencias establecidas en el perfil del cargo, formule preguntas para evaluar cada una de ellas siguiendo la guía que se le da a continuación y registre las respuestas del candidato bajo el esquema SITUACIÓN- ACCIÓN- RESULTADO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| <p><b>Conocimientos Técnicos:</b> Valide sus conocimientos en sistemas: En una escala de 1 – 5 (donde 5 es el puntaje más alto), confirme como califica sus conocimientos en esta área. Revise los motores de búsqueda que ha utilizado en Internet, con cuantos programas abiertos a la vez se siente cómodo trabajando, cuando fue la última vez que utilizo las herramientas de sistema y en qué capacidad?</p> <p><b>Liderazgo:</b> Describa una situación en la que haya tenido que convencer a un grupo de personas de trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes. ¿Cuál era el objetivo, que pasos siguió para convencer al grupo, que obstáculos se le presentaron y como los superó, cuál fue el resultado?</p> <p><b>Trabajo en Equipo:</b> Deme un ejemplo de una ocasión en la que haya sido el responsable de asegurar que un equipo alcanzara resultados sobresalientes. ¿Cuál fue la situación, que pasos siguió, como manejo a cada miembro del equipo?</p> <p><b>Impacto e Influencia:</b> Describa la idea/proyecto más difícil que haya tenido que vender a otra persona/grupo de personas. ¿Cuál era el proyecto, porque era tan difícil venderlo, cómo se preparó, que argumentos y estrategias empleó, cuál fue el resultado?</p> <p><b>Planeación y Ejecución:</b> Todos hemos tenido que trabajar con escasos recursos. Describa una ocasión en la que haya iniciado un proyecto para después darse cuenta que no tenía todos los recursos necesarios. ¿Cuál fue la situación, como tomo las decisiones, cuál fue el resultado?</p> <p><b>Relaciones Interpersonales:</b> Es común que tengamos diferencias con otras personas con quienes tenemos que interactuar en el ambiente de trabajo. Describa una situación en la que esto le haya ocurrido. ¿Quién era la persona, en que radicaban las diferencias, que pasos siguió para poder trabajar con él/ella a pesar de las diferencias?</p> <p><b>Innovación y Apertura al Cambio:</b> Describa una ocasión en la que haya tenido que introducir un cambio importante que de antemano sabía iba a tener efecto sobre su equipo de trabajo. ¿Cuál era el cambio, cuál fue su enfoque, que obstáculos encontró y como los manejó, cuál fue el resultado?</p> <p><b>Comunicación Efectiva:</b> Piense en una ocasión reciente en la que haya tenido que buscar la participación y las perspectivas de un grupo de colaboradores con el fin de lograr una meta o cumplir un proyecto. ¿Cuál era la meta/proyecto, cuál era su alcance e impacto, cómo se aseguró de incluir a todos los involucrados, que impacto tuvo esta participación de grupo sobre los resultados.</p> <p><b>Orientación a resultados:</b> ¿Cuales son para usted las 3 características más importantes requeridas para este cargo?, Deme un ejemplo de las ocasiones en que ha exhibido estas características.</p> <p><b>Gerencia de Procesos:</b> Deme un ejemplo de un proceso sobre el que usted haya tenido la oportunidad de hacer mejoramientos. ¿Cuál era el proceso? ¿Cómo/porque identificó la necesidad de cambio? ¿Qué tuvo en cuenta al definir el plan? ¿Qué pasos siguió?</p> <p><b>Orientación al cliente:</b> Cuénteme de una ocasión en la que usted haya tomado acciones para brindar un servicio distinto en la atención al cliente. ¿Cuál era la situación? ¿Cuál fue su rol? ¿Qué resultados obtuvo?</p> <p><b>Capacidad – Interés por aprender:</b> Describame como consigue usted información adicional a la que la compañía le ha brindado sobre los productos.</p> <p><b>Capacidad – Interés por aprender:</b> ¿Cuénteme como usted construye la confianza en un producto técnico antes de contestarle preguntas al cliente acerca del producto?</p> <p><b>Tolerancia a la presión:</b> Cuénteme de una situación en la que usted haya recibido retroalimentación por parte de Jefe/ Supervisor que haya sido difícil de asimilar, ¿Que factor motivo a que se hiciera esta retroalimentación? ¿Cómo reacciono ante esta situación? ¿Cuál fue el resultado a largo plazo?</p> <p><b>Capacidad para acatar normas y procedimientos:</b> Deme ejemplos y/o razones por lo que sería válido faltar al trabajo y/o llegar tarde. Deme un ejemplo en el que llego tarde o falto al trabajo. Como manejo la situación</p> |  |
| S:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| A:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| R:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |

## Formato 10. (Continuación)

| VII. PREGUNTAS ADICIONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Realice las siguientes preguntas para indagar sobre el interés del candidato en la vacante:</p> <p>1. Quimera IS ofrece entrenamiento sobre metodologías de Software, leguajes de programación, auditorias, interfaces, etc cuando considere pertinente. Durante este tiempo no es posible faltar: ¿Tiene usted alguna razón por la cual no podría asistir a este entrenamiento? ¿Tiene programada alguna actividad (ejemplo: vacaciones, agenda de estudios, cirugías, etc.) que le impida cumplir con el entrenamiento programado?</p> <p>2. Aunque anticipadamente notificamos los turnos, es posible que tengamos que hacer cambios de estos en cualquier momento, lo que significa que su turno puede cambiar. No podemos garantizar que esto no va a pasar, por esta razón los candidatos deben tener flexibilidad para trabajar en cualquier turno. Actualmente operamos en los siguientes horarios (Notificarle los horarios establecidos). ¿Tiene usted algún inconveniente para cumplir con esta condición y con los turnos expuestos? Si el candidato está estudiando, anote su horario de estudio y otras actividades que desarrolla que puedan interferir en el cumplimiento de los horarios. (Cuidado de los hijos, Tratamientos médicos especiales)</p> <p>3. Si está trabajando actualmente, indague sobre la disponibilidad para empezar a trabajar con Quimera IS?</p> |

| VIII. INFORME DE SELECCIÓN                                      |
|-----------------------------------------------------------------|
| Balance de Fortalezas y áreas de mejoramiento frente al perfil. |

| REQUISITOS                                                                                                                     | ESCALA DE EVALUACIÓN |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS TÉCNICOS (REQUERIDOS SEGÚN CADA PERFIL DE CARGO)</b>                                              |                      |   |   |   |   |
| Educación Formal (Secundaria, Técnica, Tecnológica, Universitaria, Especialización)                                            |                      |   |   |   |   |
| Educación No Formal (Idiomas, Diplomados, Seminarios, Otros Cursos)                                                            |                      |   |   |   |   |
| Experiencia específica requerida en el cargo.                                                                                  |                      |   |   |   |   |
| Conocimientos y Habilidades Técnicas (Propias de cada cargo)                                                                   |                      |   |   |   |   |
| Conocimiento y Manejo de Sistemas (Word, Excel, Office, Internet, .Net).                                                       |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                |                      |   |   |   |   |
| Orientación a resultados                                                                                                       |                      |   |   |   |   |
| Comunicación Efectiva                                                                                                          |                      |   |   |   |   |
| Liderazgo                                                                                                                      |                      |   |   |   |   |
| Impacto e Influencia                                                                                                           |                      |   |   |   |   |
| Apertura al cambio e Innovación                                                                                                |                      |   |   |   |   |
| Organización                                                                                                                   |                      |   |   |   |   |
| Planeación y ejecución                                                                                                         |                      |   |   |   |   |
| Dinamismo y energía                                                                                                            |                      |   |   |   |   |
| Tolerancia a la Presión                                                                                                        |                      |   |   |   |   |
| Trabajo en equipo y relaciones interpersonales                                                                                 |                      |   |   |   |   |
| Capacidad de Análisis y solución de problemas                                                                                  |                      |   |   |   |   |
| Compromiso con el cliente                                                                                                      |                      |   |   |   |   |
| Habilidades de negociación y capacidad para llegar a acuerdos- impacto e influencia                                            |                      |   |   |   |   |
| Recursividad                                                                                                                   |                      |   |   |   |   |
| Escala:<br>1: No necesario/No Cumple<br>2: Baja/Cumple Bajo<br>3: Deseable/Cumple<br>4: Alta/Cumple Alto<br>5: Muy Alta/Excede |                      |   |   |   |   |

## Formato 10. (Continuación)

| FORTALEZAS |  | ÁREAS A MEJORAR |  |
|------------|--|-----------------|--|
|            |  |                 |  |

| IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES |  |
|------------------------------------|--|
|                                    |  |

| X. FIRMAS                 |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | FIRMA DEL ENTREVISTADOR: |
|                           |                          |

Fuente: Elaboración propia de los autores

### Exámenes Médicos

Los exámenes médicos son la última etapa de este proceso de selección y se realizan exclusivamente a los candidatos que el Jefe Directo ha dado el visto bueno, y que considera, según los resultados obtenidos en las etapas de proceso de selección, que son los que tienen el mayor potencial para ocupar el cargo. La realización de los mismos son responsabilidad de entidades especializada en este tipo de exámenes bajo previa autorización del Analista de Talento Humano de Quimera IS, y se asignan a criterio del profesional de la entidad según los riesgos propios de cada cargo al que aplique el postulante. Los resultados se deben informar al Analista de Talento Humano y no tienen establecida una ponderación porcentual sobre el total del proceso de selección, sin embargo, la decisión de vinculación del candidato está sujeto al diagnóstico y resultado de los exámenes que realiza dicha entidad especializada.

Formato 11. QIS011 – Formato Para Exámenes Físicos

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                | EXÁMENES MÉDICOS INGRESO                                                                                                                                                    |     |
| Día                                                                                                                                                                             | Mes                                                                                                                                                                         | Año |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |     |
| Ingreso _____ Periódico _____ Retiro _____                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                             |     |
| Empresa: <b>Quimera IS</b>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                             |     |
| Autorizo al (la) señor (a) <b>(Nombre del Candidato)</b> con C.C.Nº <b>(Número de Cedula)</b> Cargo: <b>(Cargo que ocupa en la compañía)</b>                                    |                                                                                                                                                                             |     |
| A realizarse los siguientes procedimientos <b>(marcar con una X)</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                                             |     |
| H.C Ocupacional _____<br>Val. Osteomuscular _____<br>Audiometría _____<br>Optometría _____<br>Visiometría _____<br>Espirometría _____<br>Vacuna Tétano _____<br>Serologia _____ | Hemoclasificación _____<br>Glicemia _____<br>Perfil Lipídico _____<br>Coprológico _____<br>Frotis Faringeo _____<br>KOH _____<br>Cultivo Nasofaríngeo _____<br>Otros* _____ |     |
| Especificar otros* _____                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                             |     |
| PAGO CORPORATIVO _____ PAGO PACIENTE _____                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                             |     |
| Jefe Selección                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                             |     |

Fuente: Unidad de Salud Ocupacional de Occidente Ltda.

### Consolidación de los resultados del proceso de Selección

Una vez concluidas todas las etapas del proceso de selección, es necesario hacer la consolidación de la información ponderada que se obtuvo de los candidatos frente a cada una de las etapas del proceso de selección, esta actividad es responsabilidad del Analista de Talento Humano y sirve como base absoluta para tomar la decisión de contratar al mejor de los candidatos según el puntaje obtenido. El proceso de selección según las políticas establecidas por la empresa se aprueba con un puntaje mínimo de 81%.

En caso de empates o puntajes similares entre los candidatos, se tomará por consenso entre el Gerente general, el jefe inmediato de la vacante y el Analista de Talento humano la determinación de contratar al candidato que entre los tres consideren el más idóneo para el puesto según lo que observaron del mismo a lo largo de las etapas del proceso.

El formato que se utiliza para la ejecución de esta actividad es el siguiente:

Formato 12. QIS012 – Formato De Informe de Selección

|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|----|-----------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------|---------------------|---------------------------------|----------|----|--------------------|
|  |           | <b>INFORME CONSOLIDADO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b> |    |                       |                   |                                     |                | QIS-012<br>Ver. 001 |                                 |          |    |                    |
| Fecha:                                                                            |           | Día:                                                |    | Mes:                  |                   | Año:                                |                |                     |                                 |          |    |                    |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL</b>                                                        |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
| 1. Denominación del Cargo                                                         |           |                                                     |    |                       |                   | 2. Área                             |                |                     |                                 |          |    |                    |
| 3. Jefe Inmediato                                                                 |           |                                                     |    |                       |                   | 4. Responsable Proceso de selección |                |                     |                                 |          |    |                    |
| <b>CONTENIDO CURRÍCULO</b>                                                        |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
| 5. Datos Personales                                                               |           | 6. Hoja de Vida                                     |    |                       | 7. Pruebas        |                                     |                | 8. Entrevistas      |                                 | 9. Otras |    |                    |
| Nombres                                                                           | Apellidos | Lista de Chequeo                                    |    | Primer Contacto (20%) | Referencias (20%) | Personalidad (7.5%)                 | Aptitud (7.5%) | Específica (10%)    | Entrevista en Profundidad (35%) | Exámenes |    | Total Calificación |
|                                                                                   |           | Si                                                  | No |                       |                   |                                     |                |                     |                                 | Si       | No |                    |
|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |
|                                                                                   |           |                                                     |    |                       |                   |                                     |                |                     |                                 |          |    |                    |

## Formato 12 (Continuación)

| OBSERVACIONES |
|---------------|
|               |

|        | ELABORÓ | REVISÓ | APROBÓ |
|--------|---------|--------|--------|
| FIRMA  |         |        |        |
| NOMBRE |         |        |        |
| CARGO  |         |        |        |

Fuente: Elaboración Propia de los Autores

### 3.2.2.3 Contratación

Se establece a continuación el proceso de contratación en Quimera IS. Definiendo los objetivos, alcance, periodicidad y responsables del proceso de contratación. Igualmente se describe cómo se lleva a cabo el proceso de contratación y las herramientas y documentos necesarios para su realización.

#### ✓ **Objetivos**

Contratar el personal previamente seleccionado para el puesto de trabajo, a través de un proceso estructurado y organizado que permita cumplir los requerimientos establecidos dentro de la ley, a través del código sustantivo del trabajo y obedeciendo los lineamientos establecidos por Quimera IS.

#### ✓ **Alcance**

El proceso de contratación aquí establecido rige para todo personal seleccionado previamente para ocupar un puesto de trabajo vacante dentro de la organización.

✓ **Periodicidad**

El proceso de contratación se realizará cada vez que una persona seleccionada se vincule a al nuevo puesto de trabajo.

✓ **Responsables**

Gerente General

Analista de Talento Humano

✓ **Formatos Asociados**

Formato 13. QIS-013 Solicitud de Documentos”

Formato 14. QIS-014 Lista de Chequeo

Formato 15. QIS-015 Contrato Individual de Trabajo a Término Fijo

Formato 16. QIS-016 Contrato Individual de Trabajo por prestación de servicios

Formato 17. “QIS-017 EPS y Seguridad Social Empleado

✓ **Descripción del Procedimiento**

Luego de la finalización de los procesos de reclutamiento y selección, los cuales determinan el individuo o personal apto e idóneo para el puesto de trabajo ofertado, se procede a establecer formalmente las relaciones empresa-empleado a través del proceso de contratación establecido.

El proceso de contratación establecido por Quimera IS sigue y cumple la normatividad del marco legal colombiano, como también los lineamientos establecidos a nivel interno de la organización.

De acuerdo al funcionamiento operativo de Quimera IS el cual trabaja bajo la modalidad de proyectos, se establece dos modalidades de contratos, el primero a término fijo con una duración de tres meses, el cual está establecido en el formato “QIS-015 Contrato Individual de Trabajo a término fijo”, el segundo contrato por prestación de servicios definido en el formato “QIS-016 Contrato Individual de Trabajo por prestación de servicios”. En el caso del contrato individual de trabajo a término fijo, de acuerdo a la normatividad colombiana, podrá ser renovado hasta tres veces por el mismo periodo de tiempo o por un tiempo inferior, a partir de allí solo podrá ser renovado por términos no inferiores a un año. Para la terminación del contrato individual de trabajo la empresa deberá expresar y notificar al empleado con una antelación no menor a treinta días antes de la fecha de finalización del contrato, la intención de no continuar el contrato, de no presentarse dicha notificación en los plazos correspondientes, el contrato será renovado automáticamente por el mismo periodo de tiempo.

De acuerdo a las necesidades de la empresa se determina qué tipo de contrato ejecutar, para posteriormente llevar a cabo todas las actividades que comprenden el proceso de contratación de Quimera IS. A continuación se describe y explica las actividades realizadas en el proceso de contratación de la empresa Quimera IS.

**\*Informar al candidato sobre documentos requeridos para el proceso de contratación:** Se procede a informar al candidato escogido para ingresar dentro de la organización sobre los documentos requeridos para realizar el proceso de contratación. La solicitud de documentos es enviada en el momento que es seleccionado el candidato por el analista de recursos humanos a través de internet, utilizando el correo electrónico del candidato seleccionado.

La información enviada al candidato seleccionado se suministra a través del formato “QIS-013 Solicitud de Documentos” donde se especifica el tipo de documentos requeridos como también la cantidad solicitada por cada uno,

igualmente se informa al candidato sobre los documentos que ya ha proporcionado anteriormente. Los documentos solicitados para el proceso de contratación complementan la información suministrada por éste en el proceso de selección.

Se presenta a continuación el formato de solicitud de documentos para la vinculación laboral en la empresa Quimera IS, el cual deberá llevar los siguientes puntos:

- Nombre y cargo a ocupar del candidato seleccionado
- Tipo de documentos requeridos por Quimera IS para el proceso de contratación, el cual estará conformado por: certificado laboral, carta de referencia personal, fotocopia examen médico y foto tipo documento 3x4.
- Tipo de documentos proporcionados anteriormente por el candidato, los cuales incluyen: hoja de vida, certificado judicial, fotocopia de la cedula, fotocopia de diplomas y actas de grado, fotocopia de la libreta militar.
- Numero de documentos requeridos por cada tipo de documento
- Firma de la persona que envía el comunicado
- Campo de Observaciones donde la persona encargada de enviar la solicitud de documentos pueda anexar en caso de ser necesario cualquier información adicional que sea requerida

Formato 13. QIS013 – Formato Para Solicitud de Documentos

|                                                                                   |                                         |                                |                              |                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--|
|  |                                         | <b>SOLICITUD DE DOCUMENTOS</b> |                              | QIS-013<br>VER. 01<br>07/2013 |  |
| <b>Nombre</b> _____                                                               |                                         |                                |                              |                               |  |
| <b>Cargo a Ocupar</b> _____                                                       |                                         |                                |                              |                               |  |
| <b>Documentos Proporcionados</b>                                                  |                                         |                                | <b>Documentos Requeridos</b> |                               |  |
| 1                                                                                 | Hoja de Vida                            |                                | 1                            | Fotocopia Examen Medico       |  |
| 1                                                                                 | Fotocopia Cedula de Ciudadanía          |                                | 3                            | Foto tipo documento 3x4       |  |
| 1                                                                                 | Fotocopia Libreta Militar               |                                | 3                            | Carta Referencia Personal     |  |
| 1                                                                                 | Pasado Judicial                         |                                | 3                            | Certificado Laboral           |  |
| 1                                                                                 | Fotocopia acta de grado, diplomas, etc. |                                |                              |                               |  |
| <b>Observaciones</b>                                                              |                                         |                                | <b>Firma</b>                 |                               |  |
| <br>                                                                              |                                         |                                | <br>                         |                               |  |

Fuente: Elaboración propia según los autores

**\*Recepción y control de documentos para el proceso de contratación:** El analista de recursos humanos, encargado del proceso de contratación recibe los documentos solicitados previamente en el formato anterior y procede a verificar mediante el formato “QIS-014 Lista de Chequeo” que todos los documentos solicitados han sido entregados correctamente.

El formato “QIS-014 Lista de Chequeo” cuenta con los siguientes puntos que permiten a Quimera IS llevar un control y manejo adecuado sobre los soportes físicos requeridos en el proceso de contratación.

- Nombre y cargo a ocupar
- Cantidad y Tipo de documentos requeridos
- Casillas de verificación: “Entrego” y “Pendiente”

- Fecha de entrega de los documentos
- Observaciones

Formato 14. QIS014 – Formato Lista de Chequeo

|                                                                                   |                                         |                         |           |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------------|
|  |                                         | <b>LISTA DE CHEQUEO</b> |           | QIS-014<br>VER. 01<br>07/2013 |
| <b>Nombre</b>                                                                     |                                         |                         |           |                               |
| <b>Cargo a Ocupar</b>                                                             |                                         |                         |           |                               |
| <b>Documentos Requeridos</b>                                                      |                                         |                         |           |                               |
| #                                                                                 | DOCUMENTO                               | ENTREGO                 | PENDIENTE |                               |
|                                                                                   | Hoja de Vida                            |                         |           |                               |
|                                                                                   | Fotocopia Cedula de Ciudadanía          |                         |           |                               |
|                                                                                   | Fotocopia Libreta Militar               |                         |           |                               |
|                                                                                   | Certificado Laboral                     |                         |           |                               |
|                                                                                   | Carta Referencia Personal               |                         |           |                               |
|                                                                                   | Fotocopia acta de grado, diplomas, etc. |                         |           |                               |
|                                                                                   | Fotocopia Examen Medico                 |                         |           |                               |
|                                                                                   | Foto tipo documento 3x4                 |                         |           |                               |
|                                                                                   | Pasado Judicial                         |                         |           |                               |
| Fecha Entrega                                                                     |                                         |                         |           |                               |
| Observaciones                                                                     |                                         |                         |           |                               |

Fuente: Elaboración propia de los autores

En caso que algún documento quede pendiente en la fecha de entrega, se le informa a la persona que dispone de 2 días hábiles para completar la entrega de documentos requeridos.

**\*Celebración del contrato y vinculación:** Luego de haber completado la entrega de documentos, se procede a realizar la firma del contrato laboral. El tipo de

contrato a realizar estará determinado a las actividades y necesidades requeridas por Quimera IS.

Quimera IS maneja dos tipos de contratos debido a la naturaleza de su operación, la cual es de actividades por proyectos. Los contratos se definen en los siguientes formatos:

- **Formato “QIS-015 Contrato Individual de Trabajo a Terminio Fijo”:** En el formato se describe los datos generales del empleador, el empleado y los datos laborales, igualmente se presentan las condiciones y normas asociadas a dicho contrato. Los contratos de trabajo a término fijo se realizan a todo el personal de la empresa que labore permanentemente en ella.

Formato 15. QIS015 – Formato Contrato Individual de Trabajo a Terminio Fijo

|                                                                                     |                                                            |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | <b>CONTRATO<br/>INDIVIDUAL DE TRABAJO<br/>Termino Fijo</b> | <b>QIS-015<br/>VER. 01<br/>07/2013</b> |
| <b>Datos Empleador</b>                                                              |                                                            |                                        |
| <b>Nombre Del Empleador</b>                                                         |                                                            |                                        |
| <b>Domicilio Del Empleador</b>                                                      |                                                            |                                        |
| <b>Nit</b>                                                                          |                                                            |                                        |
| <b>Datos Empleado</b>                                                               |                                                            |                                        |
| <b>Nombre del Trabajador</b>                                                        |                                                            |                                        |
| <b>Numero de Documento</b>                                                          |                                                            |                                        |
| <b>Dirección</b>                                                                    |                                                            |                                        |
| <b>Teléfono</b>                                                                     |                                                            |                                        |
| <b>Lugar/Fecha de Nacimiento</b>                                                    |                                                            |                                        |

Formato15. (Continuación)

| Datos Laborales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Cargo a Desempeñar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <b>Salario</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <b>Duración</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>Fecha de Inicio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>Fecha Terminación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| <b>Periodo de Pago</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>Lugar donde Trabajara</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
| <b>Ciudad donde se Contrata</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Clausulas y Normas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <p>Entre el EMPLEADOR y el TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo A TÉRMINO FIJO, regido además por las siguientes cláusulas, en conexión con la Ley 789 de 2002 y demás normas concordantes:</p> <p><b>PRIMERA:</b> EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y este se obliga: a) A poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio durante la vigencia de este contrato, en el horario que para tal fin le fije el Empleador.</p> <p><b>SEGUNDA:</b> Las partes declaran que en el presente contrato se entienden incorporadas, en lo pertinente, las disposiciones legales que regulan las relaciones entre la empresa y sus trabajadores.</p> <p><b>TERCERA:</b> El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba.</p> <p><b>CUARTA:</b> Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominica o festivo EL EMPLEADOR o sus representantes deben autorizarlo previamente por escrito</p> <p><b>QUINTA:</b> EL TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el EMPLEADOR, pudiendo hacer estos ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Así mismo el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio.</p> <p><b>SEXTA:</b> Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como periodo de prueba, y por consiguiente cualquiera de las partes podrá darlo por terminado unilateralmente, en cualquier momento durante dicho periodo.</p> <p><b>SEPTIMA:</b> La duración del presente contrato es la establecida en este documento y desde ya las partes acuerdan que no será prorrogado. Por consiguiente, el Trabajador queda preavisado desde la fecha, en el sentido de aceptar que este contrato no se prorrogará ni renovará total o parcialmente y vencido el término del mismo, el Empleador dispondrá máximo de ocho (8) días para cancelarle su liquidación.</p> <p><b>OCTAVA:</b> Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7º del Decreto 2351 de 1965; y además por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves, las cuales el EMPLEADOR deberá informar a y consignar en el momento de la contratación.</p> <p><b>NOVENA:</b> Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en un lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del TRABAJADOR, o impliquen perjuicios para él.</p> |  |

Formato15. (Continuación)

| Firma                                                                                                                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Para constancia se firma en dos ejemplares del mismo tenor y valor en _____ a los _____ días del mes de _____ de _____. |                   |
| <b>EMPLEADOR</b>                                                                                                        | <b>TRABAJADOR</b> |

Fuente: Elaboración propia de los autores, según lineamientos del CST.

- **Formato “QIS-016 Contrato Individual de Trabajo por Prestación de Servicios”** para contratos de trabajo por proyectos generalmente inferiores a un año, la empresa determina este tipo y modalidad de contrato debido a la actividad que es solicitada, es decir, la actividad del trabajo solo es necesaria durante un tiempo determinado del proyecto y no constituye una necesidad más allá de la duración del mismo. En el contrato de prestación de servicios se describe el acuerdo realizado entre el empleador (contratante) y el empleado (contratista), y se presentan las clausulas asociadas a dicho contrato.

Formato 16. QIS016 – Formato Contrato Individual de Trabajo Prestación de Servicios

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                       |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>CONTRATO<br/>INDIVIDUAL DE TRABAJO<br/>Prestación de Servicios</b> | QIS-016<br>VER. 01<br>07/2013 |
| <b>Acuerdo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                       |                               |
| <p>_____ (nombre completo), mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía No _____, actuando en nombre y representación de la sociedad Quimera IS con domicilio en la ciudad de Santiago de Cali, quien en adelante se denominará El CONTRATANTE, y _____ (nombre completo), mayor de edad identificado con cédula de ciudadanía No. _____, domiciliado en _____ (municipio), y quien para los efectos del presente documento se denominará EL CONTRATISTA, acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, el cual se registrará por las siguientes cláusulas.</p>                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                       |                               |
| <b>Clausulas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                       |                               |
| <b>Primera - Objeto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                       |                               |
| <p>El CONTRATISTA en su calidad de trabajador independiente, se obliga para con El CONTRATANTE a ejecutarlos trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas del presente documento y que consistirá en _____ (describir el servicio y los medios utilizados para realizarlo), sin que exista horario determinado, ni dependencia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                       |                               |
| <b>Segunda – Duración o Plazo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                       |                               |
| <p>El plazo para la ejecución del presente contrato será de _____ (indicar la duración en términos de días, meses o años), contados a partir de _____ (indicar el día, mes y año) y podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                       |                               |
| <b>Tercera - Precio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                       |                               |
| <p>El valor del contrato será por la suma de \$ _____ (colocar el valor total del contrato, así el mismo se vaya a cancelar mediante pagos parciales o mensuales; colocar también el valor en letras).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                       |                               |
| <b>Cuarta – Forma de Pago</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                       |                               |
| <p>El valor del contrato será cancelado así: _____ (Ejemplo: \$xxx pagaderos mensualmente; o quizás: \$xxxx al inicio y \$xxxx a la finalización y entrega satisfactoria de la obra contratada)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                       |                               |
| <b>Quinta - Obligaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                       |                               |
| <p>El CONTRATANTE deberá facilitar acceso a la información y elementos que sean necesarios, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento. El CONTRATISTA deberá cumplir en forma eficiente y oportuna los trabajos encomendados y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio, además se compromete a afiliarse a una empresa promotora de salud EPS, y cotizar igualmente al sistema de seguridad social en pensiones tal como lo indica el art. 15 de la ley 100 de 1993, para lo cual se dará un término de _____ días contados a partir de la fecha de iniciación del contrato. De no hacerlo en el término fijado el contrato se dará por terminado.</p> |                                                                       |                               |
| <b>Sexta - Supervisión</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                       |                               |
| <p>El CONTRATANTE o su representante supervisará la ejecución del servicio encomendado, y podrá formular las observaciones del caso para ser analizadas conjuntamente con El CONTRATISTA.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                       |                               |

## Formato16. (Continuación)

| <b>Séptima - Terminación</b>                                                                                                                                        |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| El presente contrato terminara por acuerdo entre las partes y unilateralmente por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato.                     |                    |
| <b>Octava - Cesión</b>                                                                                                                                              |                    |
| El CONTRATISTA no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, sin la previa, expresa y escrita autorización del CONTRATANTE. |                    |
| <b>Novena - Domicilio</b>                                                                                                                                           |                    |
| Para todos los efectos legales, se fija como domicilio contractual a la ciudad de _____                                                                             |                    |
| <b>Firma</b>                                                                                                                                                        |                    |
| Para constancia se firma en dos ejemplares del mismo tenor y valor en _____ a los ____ días del mes de _____ de _____.                                              |                    |
| <b>CONTRATISTA</b>                                                                                                                                                  | <b>CONTRATANTE</b> |

Fuente: Elaboración propia de los autores, según lineamientos del CST.

A partir del momento de la celebración del contrato, se procederá a realizar las respectivas vinculaciones del nuevo empleado a EPS, fondo de cesantías, ARP, fondo de pensiones, seguridad social y vinculación a la nómina. Este proceso se llevara a cabo por la empresa dentro de los 5 días hábiles siguientes a la celebración del contrato laboral. Para facilitar y agilizar el trámite el nuevo empleado diligencia el formato “QIS-017 Eps y Seguridad Social Empleado” junto con la celebración del contrato.

El formato “QIS-017 Eps y Seguridad Social Empleado” determinara el lugar de vinculación que desee el nuevo empleado, facilitando la realización de esta actividad por parte de Quimera IS. El formato “QIS-017 Eps y Seguridad Social Empleado” contendrá los siguientes puntos:

- Datos del empleados
- Datos de vinculación a las diferentes entidades (eps, arp, pensiones, etc).
- Firma del nuevo empleado que suministra la información.

Formato 17. QIS017 – Formato EPS y Seguridad Social Empleado

|                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                        |                                      |                               |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                   |  | <b>EPS Y SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADO</b> |                                      | QIS-017<br>VER. 01<br>07/2013 |  |
| <b>Datos Empleado</b>                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Nombre del Trabajador</b>                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Numero de Documento</b>                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Dirección</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Barrio</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Teléfono</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Lugar/Fecha de Nacimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Correo Electrónico</b>                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>Fecha Ingreso</b>                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                        |                                      |                               |  |
| <b>EPS</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                        | <b>FONDO PENSIONES</b>               |                               |  |
| Actual                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Actual                                 |                                      | Actual                        |  |
| Deseo trasladarme                                                                                                                                                                                                                                                  |  | Deseo trasladarme                      |                                      | Deseo trasladarme             |  |
| Fecha Vinculación                                                                                                                                                                                                                                                  |  | Fecha Vinculación                      |                                      | Fecha Vinculación             |  |
| <b>ARP</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                        | <b>CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR</b> |                               |  |
| Actual                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Actual                                 |                                      | Actual                        |  |
| Deseo trasladarme                                                                                                                                                                                                                                                  |  | Deseo trasladarme                      |                                      | Deseo trasladarme             |  |
| Fecha Vinculación                                                                                                                                                                                                                                                  |  | Fecha Vinculación                      |                                      | Fecha Vinculación             |  |
| <b>Observaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                        | <b>Firma</b>                         |                               |  |
| *Las entidades elegidas no podrán cambiarse dentro de un periodo mínimo de un año, o hasta la terminación del contrato.<br>*Si tiene esposo, hijos, hermanos y desea recibir subsidio familiar monetario, entregar la documentación requerida a la administración. |  |                                        |                                      |                               |  |

Fuente: Elaboración propia de los autores

**\* Archivar documentos soporte proceso de contratación empleado:** Una vez realizado la celebración del contrato y la vinculación del nuevo empleado a las entidades correspondiente, se procede a guardar y archivar toda la documentación con el fin de tener un soporte físico y una constancia de la realización del proceso.

**\*Empezar el proceso de inducción:** Terminado el proceso de contratación se remite al nuevo empleado al proceso de socialización e inducción donde se le indica el procedimiento a seguir.

#### **3.2.2.4 Socialización e Inducción**

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico el proceso de socialización e inducción se realiza con el objetivo de integrar y adaptar de forma rápida al nuevo colaborador a todos los aspectos y elementos de la empresa, como lo es la cultura, el puesto de trabajo, sus funciones, las conductas, etc. A continuación se describe los objetivos, alcance, periodicidad y responsables del proceso de socialización e inducción de la empresa Quimera IS, para posteriormente describir las etapas que conforman el proceso y las herramientas utilizadas para llevarlo a cabo.

##### **✓ Objetivos**

Integrar al nuevo colaborador a la organización de manera que se garantice la mejor adaptación entre empresa-colaborador, logrando que el nuevo colaborador afiance de manera positiva su relación con la empresa. Fomentar el compromiso de los trabajadores que ayuden y contribuyan al logro de las metas y objetivos organizacionales.

##### **✓ Alcance**

El proceso de socialización e inducción será aplicado para todo colaborador que ingrese nuevo a la organización a desempeñar un puesto de trabajo, de igual forma para los colaboradores que cambien o se trasladen a un puesto de trabajo diferente dentro de la organización.

✓ **Periodicidad**

Debe aplicarse cada vez que ingrese un nuevo colaborador a la organización para desempeñar un puesto de trabajo o cuando se realicen ascensos o traslados de puestos.

✓ **Responsables**

Gerente General

Jefe Inmediato

✓ **Formatos Asociados**

Formato 18. QIS-018 Inducción Empleado

Formato 19. QIS-019 Solicitud Inducción

Formato 20. QIS-020 Inducción General

Formato 21. QIS-021 Inducción al Cargo o Puesto de Trabajo

Formato 22. QIS-022 Cierre Inducción

Formato 23 .QIS-023 Verificación y Cumplimiento

✓ **Descripción del Procedimiento**

Luego de la terminación del proceso de selección y contratación se procede a la inducción y socialización del nuevo trabajador, brindando información clara y oportuna a través del plan de inducción establecido por Quimera IS con el objetivo de garantizar su rápida adaptación e incorporación, y generar un impacto positivo sobre este, para crear y afianzar fuertes relaciones entre el empleado y la empresa.

El plan de inducción establecido por Quimera IS es generalizado para toda la organización y puede ser adaptado e implementado de acuerdo a los cargos y necesidades específicas de cada situación, por lo cual se puede aplicar parcial o totalmente con una duración de seis días aproximadamente, en el cual se brinda un acompañamiento permanente dentro de un programa de inducción que puede estar compuesto por cuatro núcleos principales: inducción general, presentación instalaciones y personal, inducción al cargo y cierre de inducción.

Para todo personal nuevo en Quimera IS se realiza en totalidad en programa de inducción. En el caso del personal que es ascendido no es necesaria la inducción general, ni la presentación de instalaciones y personal, por lo cual no se le programara dicha actividad y solo realizará la inducción del cargo y el cierre de inducción. El personal que es trasladado si deberá presentar los últimos tres núcleos del programa de inducción.

El proceso de inducción inicia brindándole la información al nuevo colaborador sobre el plan de inducción que se lleva a cabo. Este se realiza a través del formato “QIS-018 Inducción Empleado” presentado a continuación.

Formato 18. QIS018 – Formato Inducción Empleado

|                                                                                     |                               |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|  | <b>INDUCCIÓN<br/>EMPLEADO</b> | QIS-018<br>VER. 01<br>07/2013 |
| <b>Datos Generales</b>                                                              |                               |                               |
| <b>Nombre persona que recibe inducción</b> _____                                    |                               |                               |
| <b>Fecha de Ingreso</b> _____                                                       |                               |                               |
| <b>Cargo a Desempeñar</b> _____                                                     |                               |                               |
| <b>Fecha Inicio Inducción</b> _____                                                 |                               |                               |

Formato18. (Continuación)

| Socialización e Inducción             |                                                                   |       |             |                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------|
| Actividad                             | Características                                                   | Fecha | Hora Inicio | Responsable     |
| Inducción General                     | Historia, misión, visión, organigrama, productos, servicios, etc. |       |             | Gerente General |
| Presentación Instalaciones y personal | Presentación del lugar de trabajo y compañeros de trabajo         |       |             | Gerente General |
| Inducción al Cargo                    | Funciones, deberes y actividades a realizar                       |       |             | Jefe Inmediato  |
| Cierre inducción                      | Dudas e inquietudes                                               |       |             | Gerente General |

Fuente: Elaboración propia de los autores

El formato “QIS-018 Inducción Empleado” establece la información de la programación del plan de inducción que Quimera IS realiza al nuevo colaborador, determinando la fecha, la hora de inicio, el responsable y la inducción que se llevará a cabo. En el caso del personal que es ascendido no es necesaria la inducción general, ni la presentación de instalaciones y personal, por lo cual no se le programara dicha actividad.

Luego de haber determinado e informado al nuevo colaborador sobre la programación del plan de inducción, se procede a informar a través del formato “QIS-019 Solicitud de Inducción” por parte del gerente general a la persona encargada de tomar la responsabilidad de realizar la inducción del cargo al nuevo colaborador. Se indica de esta forma la fecha, la persona y el cargo que tomará el nuevo colaborador.

## Formato 19. QIS019 – Formato Solicitud Inducción

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>SOLICITUD<br/>INDUCCIÓN</b> | QIS-019<br>VER. 01<br>07/2013 |
| <div style="background-color: #002060; height: 15px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Fecha _____</p> <p>Señor(a) _____</p> <p><b>Nombre de la Persona Encargada de la Inducción al Cargo</b></p> <p>Cargo de la Persona _____</p> <p>Me permito informarle que a partir del día _____ el señor(a) _____ será vinculado a nuestra institución, para desempeñar el cargo de _____. Por lo tanto, le solicito a usted se encargue de brindarle la Inducción al Cargo el día _____, en la cual debe ser presentada la misión al cargo, las actividades a realizar y los resultados esperados.</p> <p>Agradezco su atención,</p> <p>Gerente General</p> |                                |                               |

Fuente: Elaboración propia de los autores

Se inicia a partir de esta acción el proceso de inducción de Quimera IS que está determinado en cuatro etapas las cuales se describen a continuación:

### Inducción General

La inducción general es llevada a cabo por el gerente general durante el primer día laboral del nuevo colaborador. Esta es de carácter obligatorio, con una duración de dos horas y a realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. La inducción general informa, en primera instancia, los datos principales de Quimera IS como son la historia, visión, misión, organigrama, productos y servicios, clientes, políticas, alianzas.

El objetivo de esta inducción es brindarle al nuevo colaborador el panorama general de la empresa, su estado actual, actividades y funciones actuales. Para llevar a cabo este proceso se utiliza el formato “QIS-020 Información General” el cual establece las actividades y herramientas utilizadas para llevar a cabo la inducción general.

Formato 20. QIS020 – Formato Inducción General

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | <b>INDUCCIÓN<br/>GENERAL</b>                                                                                                                                                                                                           | QIS-020<br>VER. 01<br>07/2013       |
| <b>Datos Generales</b>                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| <b>Fecha :</b>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Responsable: Gerente General</b> |
| <b>Lugar: Parquesoft</b>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| <b>Hora de Inicio:</b>                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| <b>Duración: 2 Horas</b>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| <b>Inducción General</b>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| <b>Contenido</b>                                                                  | <b>Herramientas utilizadas</b>                                                                                                                                                                                                         |                                     |
| Historia                                                                          | Para la realización de la inducción se utilizan dos fuentes de información principales, las cuales son expuestas por medios tecnológicos audiovisuales.<br><br>1) Página de internet de Quimera IS<br>2) Página de Facebook Quimera IS |                                     |
| Misión                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Visión                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Organigrama                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Productos                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Servicios                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Clientes                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Políticas                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Alianzas                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |

Fuente: Elaboración propia de los autores

### **Presentación Instalaciones y Personal**

Al finalizar el proceso de inducción general, se lleva a cabo la presentación formal de las instalaciones de la empresa, como también de los miembros que componen la organización. Esta acción se lleva a cabo en un tiempo de 30 minutos y es realizada por el gerente general o por una persona encargada.

## Inducción al Cargo

A partir del segundo día laboral del nuevo colaborador y luego de haber terminado la inducción general y la presentación de las instalaciones y personal de trabajo, se procede a realizar la inducción al cargo, la cual consta de un acompañamiento permanente que toma alrededor de seis días. La inducción al cargo será responsabilidad del jefe inmediato del nuevo colaborador, buscando garantizar la incorporación y adaptación del nuevo colaborador para que adquiera seguridad en sus habilidades y destrezas con el fin de desempeñar de la mejor forma las actividades del puesto de trabajo ocupado.

Para la realización de esta actividad, se determinan una serie de actividades a impartir al nuevo colaborador, las cuales se encuentran dentro del formato “QIS-021 Inducción al Cargo”.

Formato 21. QIS021 – Formato Inducción Al Cargo o Puesto de Trabajo

|                                                                                     |                                                                                               |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|  | <b>INDUCCIÓN AL CARGO</b>                                                                     | QIS-021<br>VER. 01<br>07/2013      |
| <b>Datos Generales</b>                                                              |                                                                                               |                                    |
| <b>Fecha :</b>                                                                      |                                                                                               | <b>Responsable: Jefe Inmediato</b> |
| <b>Lugar: Parquesoft</b>                                                            |                                                                                               |                                    |
| <b>Hora de Inicio:</b>                                                              |                                                                                               |                                    |
| <b>Duración: 5 días</b>                                                             |                                                                                               |                                    |
| <b>Inducción General</b>                                                            |                                                                                               |                                    |
| <b>Contenido</b>                                                                    | <b>Herramientas utilizadas</b>                                                                |                                    |
| <b>Funciones</b>                                                                    | <b>La realización de esta actividad estará basada en el diseño del cargo correspondiente.</b> |                                    |
| <b>Elementos de trabajo</b>                                                         |                                                                                               |                                    |
| <b>Perfil del cargo</b>                                                             |                                                                                               |                                    |
| <b>Entorno de Trabajo</b>                                                           |                                                                                               |                                    |
| <b>Objetivos del puesto de trabajo</b>                                              |                                                                                               |                                    |
| <b>Metodología realizada</b>                                                        |                                                                                               |                                    |
| <b>Relaciones</b>                                                                   |                                                                                               |                                    |
| <b>Preguntas sobre el cargo</b>                                                     |                                                                                               |                                    |

Fuente: Elaboración propia de los autores

El formato especifica datos generales de la inducción al cargo, como fecha, lugar, duración y responsable, como también el contenido a impartir al nuevo colaborador y las herramientas utilizadas. Se describe a continuación el contenido que se imparte al nuevo colaborador en la inducción al cargo y se presenta el formato utilizado.

- **Funciones:** Se le informa al nuevo colaborador cuales son las funciones específicas del puesto de trabajo. Se detalla una a una las funciones, lo cual permite al nuevo colaborador entender el papel que tiene en la organización.
- **Elementos de trabajo:** Se informa y muestra al nuevo colaborador los elementos de trabajo utilizados para el cargo a desempeñar. Se describe desde los elementos más básicos como la silla o elementos de oficina hasta equipos de trabajo especializados como computadoras de trabajo.
- **Perfil del cargo:** Se le da una copia al nuevo colaborador del perfil del cargo al cual ha entrado, lo que le permite entender de mejor manera las expectativas a cumplir.
- **Entorno de Trabajo:** Se muestra al nuevo colaborador el entorno de trabajo, con el fin de que se adapte e integre socialmente en la organización.
- **Objetivos del puesto de trabajo:** Se describen los objetivos del puesto de trabajo y la importancia de estos.
- **Metodología realizada:** Se describe e ilustra de manera práctica al nuevo colaborador como se realizan diversos procedimientos.

- **Relaciones:** Se presenta e integra más a fondo al nuevo colaborador con el personal de la organización. Se realiza a través de actividades informales como: charlas, descansos, comidas, etc.
- **Preguntas sobre el cargo:** Se abre un espacio donde el nuevo colaborador pueda resolver dudas e inquietudes que tenga al respecto.

### **Cierre Inducción**

Para complementar y garantizar que el nuevo colaborador se adapte de manera fácil y positiva, se cierra el proceso de inducción a través de un espacio que puede resolver y aclarar dudas e inquietudes sobre cualquier aspecto que tenga el nuevo colaborador. Para esto se establece un espacio de dos horas junto con el gerente general donde se presentan datos generales de importancia para el empleado como: horarios, permisos, sanciones, presentación personal, horas extra, dudas e inquietudes e incluso propuestas que el nuevo colaborador pueda aportar sobre el proceso de inducción realizado.

Esta última etapa del plan de inducción permite que la persona que ha ingresado nueva a la organización quede en total capacidad de desempeñar su puesto de trabajo, como también que se sienta acogido y escuchado, generando una relación cooperativa entre el empleado y la organización.

Se establece en el formato “QIS-022 Cierre Inducción” las actividades y contenidos a realizas en esta última etapa.

Formato 22. QIS022 – Formato Cierre Inducción

|                                                                                   |                         |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
|  | <b>CIERRE INDUCCIÓN</b> | QIS-022<br>VER. 01<br>07/2013       |
| <b>Datos Generales</b>                                                            |                         |                                     |
| <b>Fecha :</b>                                                                    |                         | <b>Responsable: Gerente General</b> |
| <b>Lugar: Parquesoft</b>                                                          |                         |                                     |
| <b>Hora de Inicio:</b>                                                            |                         |                                     |
| <b>Duración: 2 Horas</b>                                                          |                         |                                     |
| <b>Contenido Cierre Inducción</b>                                                 |                         |                                     |
| <b>Horarios</b>                                                                   |                         |                                     |
| <b>Permisos</b>                                                                   |                         |                                     |
| <b>Sanciones</b>                                                                  |                         |                                     |
| <b>Presentación Personal</b>                                                      |                         |                                     |
| <b>Dudas e Inquietudes</b>                                                        |                         |                                     |
|                                                                                   |                         |                                     |
| <b>Propuestas</b>                                                                 |                         |                                     |
|                                                                                   |                         |                                     |

Fuente: Elaboración propia de los autores

Junto con el cierre de inducción el gerente general le brinda y explica al nuevo colaborador el formato “QIS-023 Verificación y Cumplimiento” el cual le permite calificar cada etapa del proceso del plan de inducción realizado. Dentro del formato mencionado se establece dos casillas que determinan si la información del tema fue recibida o no, posterior a esto se proporciona una escala de satisfacción de la información recibida y, por último, se anexa una casilla de observaciones que permite expresar la opinión o sugerencia del empleado para cada una de las actividades y procesos.

El formato “QIS-023 Verificación y Cumplimiento” se realiza con el objetivo de retroalimentar el proceso de inducción y mejorar en caso de ser necesaria cualquier actividad en base a la experiencia proporcionada por las personas que han llevado a cabo el proceso de socialización e inducción.

Formato 23. QIS023 – Formato Verificación y Cumplimiento

|  |                                       | <b>VERIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO</b> |    | QIS-023<br>VER. 01<br>07/2013                    |   |   |   |   |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|----|--------------------------------------------------|---|---|---|---|---------------|
| <b>Datos Generales</b>                                                            |                                       |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
| Nombre persona que recibe inducción _____                                         |                                       |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
| Cargo a Desempeñar _____                                                          |                                       |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
| <b>Socialización e Inducción</b>                                                  |                                       |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
| Inducción                                                                         | Tema                                  | Información Recibida               |    | Grado de Satisfacción de la información recibida |   |   |   |   | Observaciones |
|                                                                                   |                                       | Si                                 | No | 1                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |               |
| General                                                                           | Historia                              |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Misión                                |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Visión                                |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Organigrama                           |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Productos                             |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Servicios                             |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Clientes                              |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Políticas                             |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
| Cargo                                                                             | Alianzas                              |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Funciones                             |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Elementos de trabajo                  |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Perfil del cargo                      |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Entorno de Trabajo                    |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Objetivos del puesto de trabajo       |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Metodología realizada                 |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Relaciones                            |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
| Instalación y personal                                                            | Preguntas sobre el cargo              |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Presentación instalaciones y personal |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
| Cierre Inducción                                                                  | Horarios                              |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Permisos                              |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Sanciones                             |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Presentación                          |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |
|                                                                                   | Dudas e Inquietudes                   |                                    |    |                                                  |   |   |   |   |               |

Fuente: Elaboración propia de los autores

El formato de verificación y cumplimiento determina los siguientes aspectos:

- Información recibida: se deja constancia por parte del nuevo colaborador si ha recibido o no la información.
- Grado de satisfacción de la información recibida: se determina un grado de satisfacción de la información proporcionada al nuevo colaborador de acuerdo a la siguiente escala: 1) Muy insatisfecho, 2) Insatisfecho, 3) Ni satisfecho, ni insatisfecho, 4) Satisfecho, 5) Muy satisfecho.
- Observaciones: se establece este espacio para que el nuevo colaborador pueda hacer sus observaciones y sugerencias respecto a la información recibida en cada una de las temáticas.

Por último, luego de haber terminado el plan de inducción, el Analista de Talento Humano archiva todos los soportes físicos utilizados durante el proceso en la carpeta del nuevo empleado.

#### **4. CONCLUSIONES**

Tras esta primera formulación de propuestas realizada en Quimera IS, se concluye que:

- Los procesos de Diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción, no se encuentran definidos formalmente y poseen grandes deficiencias de tanto de fondo como de forma, lo cual afecta su ejecución, y deja de lado aspectos que resultan fundamentales tanto para la empresa como para los empleados, lo cual constituye desventaja para la Quimera IS pues al no estar claramente establecidos afectan directamente las relaciones empleado – empresa y el funcionamiento general de la organización.
- Procesos como el de Reclutamiento, Selección e Inducción al no estar formalizados, se realizan de manera empírica y poco eficiente, centralizando la responsabilidad exclusivamente sobre el gerente general de esta organización, situación que conlleva a que no se pueda responder de manera eficiente a muchas de las necesidades del personal, afectando a su vez el funcionamiento de la empresa misma. Dados los intereses de crecimiento y formalización de la empresa en el mediano plazo resulta perjudicial el no tener en cuenta este aspecto.
- El establecer políticas claras para los procesos de Diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción, permite establecer las normas sobre las cuales erigir las actividades correspondientes a cada proceso y a su vez definir las directrices sobre las cuales los empleados deben guiar sus actividades con miras a alcanzar los objetivos organizacionales.

- Implementar la formalización de los procesos de Diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción en esta organización implica un aporte tangible al logro de los objetivos organizacionales, ya que define criterios o lineamientos sobre los cuales es mucho más eficiente articular un adecuado manejo de personal y estrategia organizacional.
- Si bien en la organización existía un organigrama, los cargos no se encontraban definidos, por lo tanto el proceso de Diseño de Cargos constituyó el punto de partida para establecer los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, dejando a su vez, abierto el camino para el desarrollo de los otros procesos de gestión humana aplicables en la organización.
- Contar con Diseño de cargos bien estructurado y actualizado, permite a Quimera IS conocer las competencias, relaciones, recursos y funciones que le corresponden a cada persona, lo cual permite hacer el seguimiento y evaluación del rendimiento de la misma.
- El diseño de un proceso de reclutamiento y selección eficiente, minimiza la subjetividad al momento de la selección de personal nuevo y permite a su vez que el personal que finalmente se decida contratar sea el más acorde a los intereses de Quimera IS.
- El tener conocimiento del Marco Legal Laboral Colombiano, permite a la organización desenvolverse sin ningún tipo de inconvenientes legales, a su vez respetando y salvaguardando los derechos irrenunciables que establece la Ley con los cuales cuenta el trabajador.
- Un proceso de inducción con actividades bien definidas en Quimera IS, permite la rápida adaptación de las personas a la cultura, normas y valores de la

organización, a la vez que proporciona la guía para aplicar los conocimientos técnicos que posee en el cargo en el cual se va desenvolver.

- El diseño de formatos acordes a las necesidades de la organización y el diseño de una guía paso a paso para su utilización, permite obtener la información que se requiere sobre algún proceso puntual, sirviendo de base para la implementación, mejora y toma de decisiones en la organización frente a estos procesos
- Este trabajo destaca la importancia de la Gestión Humana como factor diferenciador y de éxito para la organización, pues mediante la definición, formalización e implementación los procesos abordados, se proporciona a la empresa herramientas administrativas de gran impacto, estableciendo criterios claros para la ejecución de estos procedimientos y proporcionando el punto de partida para ejercer procesos control sobre el personal, lo cual finalmente se va ver reflejado en un aporte significativo al logro de los objetivos planteados por la empresa.
- Un Marco teórico bien constituido, con definiciones amplias y solidas sobre cada proceso, establece la base conceptual y cognoscitiva para el correcto diseño y ejecución de una asesoría en un área tan fundamental para cualquier empresa como lo es la de Gestión Humana.

## 5. RECOMENDACIONES

- Implementar los procesos diseñados y descritos en el presente trabajo, con el propósito y objetivo de garantizar que las personas que ingresen a Quimera IS sean las ideales en términos del perfil del cargo solicitado con las competencias y habilidades pertinentes para ocupar y desempeñarlo. Igualmente garantizar la rápida adaptación de las nuevas personas en la organización.
- En los procesos diseñados y descritos en el presente trabajo se recomienda realizar un periodo de seguimiento con el fin de adaptar y mejorar cualquier inconveniente o modificación que se pudiera presentar. De igual forma los procesos descritos deben someterse a permanente revisión y actualización.
- Al establecer un cargo de Analista de Talento Humano dentro de Quimera IS, se recomienda iniciar el proceso de creación y desarrollo sobre los macroprocesos de gestión del talento humano descritos por García, Murillo y González que no fueron abordados en el presente trabajo, consolidando de esta forma un área sólida y fuerte en Quimera IS que contribuya a la consecución de sus metas y logros.
- Con el crecimiento presentado en Quimera IS se recomienda que a futuro se fortalezca el área de Gestión Humana, consolidando un departamento estructurado dentro de Quimera IS, el cual no solo cuente con el establecimiento de procesos, sino también con más apoyo de personal y recursos.
- Se recomienda a Quimera IS ejecutar auditorias periódicas y permanentes a través de asesorías presentadas por estudiantes universitarios, esto con el objetivo de realizar un constante análisis y mejora a cada uno de los procesos

llevados a cabo dentro de la organización. Permitiendo a Quimera IS ser cada vez más competitiva.

- Establecer un espacio de tiempo u herramienta dentro de Quimera IS que permita que todo el personal colabore en la construcción de un mejor ambiente de trabajo y en la generación de propuestas que ayuden a mejorar la cultura y el sentido de pertenencia entre la organización y el colaborador.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALCALDÍA DE BOGOTÁ (En Línea), Ley 50 de 1993

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

BALCÁZAR, Patricia. Investigación Cualitativa. Universidad Autónoma del Estado de México, Primera edición. México, 2005.

BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación, Segunda edición. México, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2007.

DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. Administración de recursos humanos. Primera Edición. Limusa Wiley; México. 2001.

DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial, Pearson Education, octava edición, México, 2001.

DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill, tercera edición, Madrid, 2007.

GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009.

GÓMEZ, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos humanos. 1a edición. Prentice Hall; Madrid. 1998.

HERNÁNDEZ, Gregorio C; VALENCIA, Julia C; GIRALDO, Claudia M. "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral". Manizales. Grupo de Investigación en cultura organizacional y gestión humana de la Universidad Nacional. 2010.

HERNÁNDEZ, Gregorio C; VALENCIA, Julia C; GIRALDO, Claudia M, "La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación". (En Línea)  
<[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html)>.

LANDEAU, Rebeca. Elaboración de trabajos de Investigación. Primera Edición. Editorial Alfa. Caracas. 2007.

LEAL, José David. Procesos y estrategias de inducción empresarial. Santiago de Cali. Enero de 2006

MÉNDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.1995.

MONTALVAN, Cesar. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. Primera Edición. México. 1999.

ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración, Prentice Hall, quinta edición, México, 1996.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima edición. México, Cengage Learning, 2007.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima edición. México, Thomson Editores, 2007.

RUE, Leslie y Lloyd, Byars. ADMINISTRACIÓN, teoría y aplicaciones. México DF. Alfaomega, 1997.

SECRETARIA DEL SENADO (en línea), Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_procedimental\\_laboral.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_procedimental_laboral.html)

SECRETARIA DEL SENADO (en línea), Código Sustantivo del Trabajo

<[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo.html)>

SECRETARIA DEL SENADO (en línea), Ley 100 de 1993

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0100_1993.html)

SECRETARIA DEL SENADO (en línea), Ley 789 de 2002

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley\\_0789\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0789_2002.html)