

REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA BILINGÜE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI

BEATRIZ ELENA POSSO ACOSTA
ELIANA MALLARINO VELANDIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA BILINGÜE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI

BEATRIZ ELENA POSSO ACOSTA
ELIANA MALLARINO VELANDIA

TRABAJO DE GRADO

DIRECTORA
MÓNICA GARCÍA SOLARTE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Noviembre de 2015

DEDICATORIAS

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, a Ángela María quien con su sonrisa e inocencia nos dio más de un motivo para culminar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Aristóteles acertadamente dice: “La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”.

El desarrollo de este trabajo de grado, fue la oportunidad perfecta para aplicar los conocimientos que adquirimos durante nuestro paso como estudiantes de la Maestría de Administración de la Universidad del Valle.

Esto no hubiese sido posible si no hubiésemos contado con docentes altamente calificados quienes nos guiaron por el camino del saber, por esta razón es a quienes primero queremos agradecer.

Dentro de estos docentes se encuentra Mónica García nuestra directora de tesis quien incondicionalmente y de manera brillante tuteló este proceso, sus conocimientos paciencia y motivación fueron factor fundamental para lograr este documento. A ella nuestro sincero agradecimiento.

Finalmente pero no menos importante a nuestras familias por su apoyo y comprensión en nuestro tiempo de ausencia.

A nuestros compañeros, quienes por su experiencia y conocimiento enriquecieron cada día de clase.

Y a Dios por darnos la oportunidad de vivir para realizar este sueño.

Eliana Mallarino
Beatriz E. Posso

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. EL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 General.	14
1.3.2 Específicos.	14
1.4 JUSTIFICACIÓN	14
1.5 METODOLOGÍA	16
1.5.1 Tipo de Estudio.	16
1.5.2 Método de Investigación.	17
1.5.3 Fuentes y Técnicas para recolección de información.	17
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 MARCO CONCEPTUAL	18
2.2 MARCO TEÓRICO	20
2.2.1 Conceptos de Gestión Humana.	20
2.2.2 Procesos de Gestión Humana.	20

2.2.3 Organización y Planificación del área de Gestión Humana.	28
2.2.3.1 Planeación Estratégica.	28
2.2.3.2 Políticas del Área.	29
2.2.3.3 Marco Legal Laboral.	30
2.2.3.4 Análisis y Diseño de Cargos.	30
2.2.4 Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.	32
2.2.4.1 Requisición y Reclutamiento.	32
2.2.4.2 Selección de Personal.	35
2.2.4.3 Contratación.	37
2.2.4.4 Socialización e Inducción.	38
2.2.5 Compensación, Bienestar y Salud de las Personas.	39
2.2.5.1 Compensación y Estructura Salarial.	39
2.2.5.2 Incentivos y Beneficios.	42
2.2.5.3 Higiene y Seguridad Industrial.	43
2.2.5.4 Calidad de Vida Laboral.	45
2.2.6 Desarrollo de Personal.	47
2.2.6.1 Capacitación y Entrenamiento.	48
2.2.6.2 Desarrollo Profesional, Planes de Carrera.	50
2.2.6.3 Evaluación de Desempeño.	51

2.2.6.4 Monitoreo.	52
2.2.7 Relaciones con el Empleado.	53
2.2.7.1 Negociación Colectiva y Relaciones con el sindicato.	54
2.2.7.2 Cesación o Ruptura Laboral.	54
2.3 MARCO CONTEXTUAL	58
3. RESULTADOS	60
3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN HUMANA DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BILINGÜE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI	60
3.1.1 Organización y planificación del área de Gestión Humana.	60
3.1.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización.	65
3.1.3 Compensación, bienestar y salud de las personas.	67
3.1.4 Desarrollo de personal.	70
3.1.5 Relaciones con el empleado.	71
3.2 IDENTIFICAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL COLEGIO BILINGÜE QUE SE VAN A REDISEÑAR	72
3.3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE L ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BILINGÜE	85
3.3.1 Objetivo.	85
3.3.2 Alcance.	85

3.3.3 Responsables.	85
3.3.4 Descripción del procedimiento.	86
3.3.5 Flujograma.	86
3.3.6 Proceso de Inducción.	86
3.3.7 Objetivo.	88
3.3.8 Alcance.	88
3.3.9 Responsables.	88
3.3.10 Descripción del procedimiento.	88
3.3.10.1 Envío de carta para programar inducción.	88
3.3.10.2 Inducción General.	89
3.3.10.3 Inducción Específica.	90
3.3.10.4 Entrevista de Cierre de Inducción.	93
3.3.10.5 Evaluación de la Inducción.	93
3.3.10.6 Archivo de Documentos.	94
3.3.11 Flujograma.	94
3.3.12 Proceso de Selección.	94
3.3.14 Alcance.	97
3.3.15 Responsables.	97
3.3.16 Descripción del Procedimiento.	97

3.3.16.1 Reclutamiento de hojas de vida.	97
3.3.16.2 Entrevistas.	98
FORMATO GUÍA DE LA PSICÓLOGA DE SELECCIÓN PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	98
3.3.16.3 Entrevista con Director de Gestión Humana.	99
FORMATO GUÍA DEL DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	99
3.3.16.4 Entrevista con Jefe de área.	101
FORMATO GUÍA DEL JEFE DE ÁREA PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	101
3.3.16.5 Entrevista con Rectoría.	103
FORMATO GUÍA DEL RECTOR PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	103
3.3.16.6 Análisis de la información.	103
3.3.16.7 Documentos requeridos para contratación.	104
3.3.17 Flujograma.	105
3.3.18 Proceso de evaluación del desempeño.	106
3.3.19 Objetivo.	108
3.3.20 Alcance.	108
3.3.21 Responsables.	108

3.3.22 Descripción del procedimiento.	109
3.3.22.1 Evaluación del desempeño cargos administrativos.	109
3.3.22.2 Evaluación del desempeño para cargos directivos.	111
3.3.22.3 Evaluación del desempeño de cargos docentes.	113
3.3.22.4 Plan de acción de la evaluación del desempeño.	114
4. CONCLUSIONES	117
5. RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	125

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Etapas en la investigación	18
Tabla 2: Cargos por departamento	63
Tabla 3: Comparativo entre la teoría y la práctica de macroprocesos de gestión humana	80
Tabla 4: trabajo en equipo	101
Tabla 5: calificación de candidatos	102

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: componentes de las estructuras organizacionales	25
Figura 2: Macroproceso de la Gestión Humana	28
Figura 3: Contenido del cargo según la descripción de cargos	31
Figura 4: Proceso de requisición y reclutamiento	35
Figura 5: Proceso de Selección	37
Figura 6: Componentes de un programa de remuneración	41
Figura 7: Modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo	47
Figura 8: Diagrama del macro-proceso de desarrollo del personal	48
Figura 9: Proceso de capacitación y desarrollo	49
Figura 10: Relación entre el sistema de desarrollo de carreras y la planificación de recursos humanos	51
Figura 11: Flujograma.	94
Figura 12: Flujograma	105
Figura 13: Flujograma	116

LISTA DE FORMATOS

	pág.
Formato 1: Matriz de Riesgo	76
Formato 2: carta para programar inducción	89
Formato 3: inducción general y específica	92
Formato 4: matriz de evaluación de la inducción y socialización	93
Formato 5: entrevista de cargos administrativos y docentes – psicóloga de selección	98
Formato 6: entrevista de cargos administrativos y docentes - director de gestión humana	99
Formato 7: entrevista de cargos administrativos y docentes - jefe de área	101
Formato 8: entrevista de cargos administrativos y docentes - rector	103
Formato 9: calificación de entrevistas y pruebas	104
Formato 10: evaluación de desempeño cargos administrativos	110
Formato 11: evaluación de desempeño cargos directivos	112
Formato 12: evaluación de desempeño cargos docentes	114
Formato 13: plan de acción evaluación de desempeño	115

RESUMEN

A continuación se muestra estudio realizado en la institución educativa bilingüe de la ciudad de Cali. Se revisaron los procesos de Gestión Humana con el fin de proponer mejoras en sus procedimientos y de esta manera alinearse con el direccionamiento estratégico de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo se realizó un estudio de tipo descriptivo y exploratorio, y con revisión bibliográfica de los autores que han aportado a los temas de gestión humana. Después de esto se hace una revisión detallada de cada proceso para finalmente establecer los procedimientos a elaborar o rediseñar.

En el primer capítulo se encuentra la identificación y formulación del problema, los antecedentes que dieron origen a este y se plantean los objetivos a alcanzar. Después se muestra la justificación y la metodología a utilizar, explicando el tipo de estudio y su aplicación.

El segundo capítulo se muestra el marco referencial, conceptual y empresarial; allí se exponen definiciones de diversos autores ayudan a definir las temáticas que se desarrollan en el presente documento. El marco teórico se refiere a procesos de gestión humana. En el marco empresarial se da a conocer aspectos generales de la Institución educativa bilingüe donde se realiza el estudio.

El tercer capítulo aborda la revisión de los procesos actuales, haciendo una descripción de la situación actual de cada uno de los procesos de gestión humana de la Institución educativa bilingüe, de igual manera se define cuáles son los procesos a rediseñar y por último se plantean los procedimientos sugeridos con mejoras que hacen parte de gestión humana.

En el cuarto capítulo se muestran las conclusiones del trabajo realizado en la Institución Educativa Bilingüe Ubicada En La Ciudad De Cali y para finalizar se muestran las recomendaciones en el capítulo cinco. Importante resaltar que estas recomendaciones de ser implementadas van a mejorar los procesos de gestión humana como se plantea en este trabajo.

PALABRAS CLAVE: gestión humana, organización

ABSTRACT

In the following work, a research made at a bilingual educational institution in the city of Cali is shown. Human Resources processes were revised with the goal of propose enhancements in them, and this way, align them with the strategic directions of the organization.

For the development of this work, a descriptive and exploratory research was made, with help of literary review of authors who have contributed to human resources topics. After that, a detailed review of every process was made to establish, at last, the procedures bound to be redesigned or created.

In the first chapter, identification and formulation of the research problem can be found, as well as the background of it and goals of the work. Afterwards, the justification and methodology to be used is shown, explaining the type of research and its application.

The second chapter is focused on showing the referential, conceptual and business framework; in it, definitions of different authors help to build the topics developed in this work. The theoretical framework refers to processes of human resources. In the business framework some general aspects of the bilingual educational institution where the research was made are known.

The third chapter approaches the review of current processes, making a description of the current situation of every human resources process of the bilingual educational institution. Similarly, processes bound to be redesigned are defined, and finally, enhanced processes are proposed.

In the fourth chapter conclusions are presented and recommendations are shown in the fifth chapter. It is important to highlight that those recommendations, if implemented, are going to make better the human resources processes exposed in this work.

KEY WORDS: human resource management, organization

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones están inmersas en un universo cambiante, un mundo en el que los procesos y las personas que trabajan en las organizaciones juegan un papel muy importante aportando a la competitividad y la supervivencia de estas y dando pie a repensar la forma de hacer las cosas para lograr los objetivos estratégicos.

Los cambios rápidos de la tecnología, la globalización de los mercados y el entorno sociopolítico muestran una tendencia en el mundo, reforzando de esta manera la importancia de las personas en el logro de las metas de los procesos y la organización. Es así como vemos autores que le dan una nueva dimensión a la gestión humana en las empresas sabiendo su valor estratégico dentro de todo el sistema

Reforzando lo anterior es importante destacar que la Gestión humana tiene como misión propender porque en la empresa estén las personas más competentes para los cargos establecidos, y esto se logra cuando hay un trabajo alineado entre los eslabones de la cadena. Estos eslabones son los diferentes procesos que garantizan productividad en la organización: retención, selección, inducción, compensación, desarrollo de personal, entre otros.

El presente trabajo desarrolla el objetivo general, el cual busca rediseñar algunos procesos de gestión humana de la institución educativa bilingüe con el fin de mejorar la gestión interna y mejorar el servicio a los clientes internos.

En el primer capítulo se encuentra la identificación y formulación del problema, los antecedentes que dieron origen a este y se plantean los objetivos a alcanzar. Después se muestra la justificación y la metodología a utilizar, explicando el tipo de estudio y su aplicación.

El segundo capítulo se muestra el marco referencial, conceptual y empresarial; allí se exponen definiciones de diversos autores ayudan a definir las temáticas que se desarrollan en el presente documento. El marco teórico se refiere a procesos de gestión humana. En el marco empresarial se da a conocer aspectos generales de la Institución educativa bilingüe donde se realiza el estudio.

El tercer capítulo aborda la revisión de los procesos actuales, haciendo una descripción de la situación actual de cada uno de los procesos de gestión humana de la Institución educativa bilingüe, de igual manera se define cuáles son los procesos a rediseñar y por último se plantean los procedimientos sugeridos con mejoras que hacen parte de gestión humana.

En el cuarto capítulo se muestran las conclusiones del trabajo realizado en la Institución Educativa Bilingüe Ubicada En La Ciudad De Cali y para finalizar se muestran las recomendaciones en el capítulo cinco. Importante resaltar que estas recomendaciones de ser implementadas van a mejorar los procesos de gestión humana como se plantea en este trabajo.

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Institución educativa bilingüe donde se desarrolla el presente trabajo es una institución que se ha ido posicionando y ha ganado un nombre dentro de la comunidad caleña por su calidad en la educación y por tener una planta de profesores calificados para tan importante reto. Este gran compromiso con la sociedad los ha llevado a repensar sus procesos y sobre todo el de gestión humana que es donde se desarrollan una serie de actividades relacionadas con la selección de personal idóneo, capacitación de personal, evaluación del desempeño y competencias, y desarrollo de personal, entre otras.

Es así como gestión humana dentro de esta organización hace parte estratégica y fundamental de manera directa en la consecución de los objetivos propuestos por la Institución educativa bilingüe para que de esta manera se siga posicionando y ampliando su mercado.

La certificación en calidad del sistema de gestión basada en la norma ISO 9001:2008 no da garantía completa que sus procesos estén alineados con la estrategia de la organización y mucho menos que se está trabajando con un enfoque por procesos. Lo cual implica que entre líderes de proceso se comuniquen y apoyen, que mejoren sus procesos trabajando en equipo, que los indicadores de gestión se analicen y mejoren. Teniendo en cuenta lo anterior gestión humana dentro de la organización se hace estratégico desempeñando un papel protagónico en la consecución de las metas estratégicas de la compañía. Sin embargo, el proceso de gestión humana de la institución educativa bilingüe tiene unas oportunidades de mejora en cuanto a los procesos de selección y la evaluación de competencias así como de la evaluación del desempeño.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diseño de los procesos identificados en el área de Gestión Humana en una institución educativa bilingüe certificada, de la ciudad de Cali?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General.

Diseñar los procesos identificados en el área de Gestión Humana en una institución educativa bilingüe certificada como parte del diagnóstico actual para realizar un mejoramiento continuo de los mismos.

1.3.2 Específicos.

- Describir los procesos del área de Gestión Humana de la institución educativa bilingüe con el fin de revisar su estado actual.
- Identificar los procesos del área de Gestión Humana de la institución educativa bilingüe que se van a rediseñar teniendo en cuenta lo que dice la teoría comparado con la realidad de la institución.
- Rediseñar los procesos identificados del área de Gestión Humana del colegio bilingüe

1.4 JUSTIFICACIÓN

“Un problema clave en la dirección estratégica de la empresa consiste en determinar cómo la empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva que la diferencie de sus rivales y le permita obtener una rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo”¹.

Esta institución educativa bilingüe ubicada al sur de la ciudad de Cali, nace como una empresa familiar, con mayor cantidad de empleados que estudiantes, pero con la claridad de su modelo pedagógico y la convicción de ser empresa, gracias a ésta claridad y a la acogida de la ciudadanía, esta institución educativa presenta un aumento significativo en su población durante su primer año de funcionamiento, haciéndose necesaria la ampliación de su planta de personal y con ello la

¹ SASTRE, M.A., y AGUILAR, E.M. La generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible. En: Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Madrid: McGraw Hill, 2003. p.3

necesidad de una orientación profesional para el área de recursos humanos, que además acompañara desde la parte legal todos los procesos internos.

Con el transcurso del tiempo la institución logro un posicionamiento en el gremio de la educación a nivel nacional, y para el año 2007 obtuvo la certificación ISO 9001. Con ella se realizó entre otros, el proceso para Recursos Humanos bajo la dirección de rectoría, considerando las exigencias del ente certificador y del ministerio de educación nacional, fortaleciendo aún más la mentalidad de la mejora continua, ampliando su reconocimiento llegando a alcanzar reconocimiento de talla internacional.

Esta institución, gracias al valor que le dan sus propietarios de ser una empresa familiar, siempre tiene presente la importancia del bienestar de sus empleados y de convivir en un ambiente de confianza, de respeto y de colaboración, procurando una relación de cercanía hacia los colaboradores y teniendo la clara convicción de que ésta empresa puede aportar para el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, por esta razón la institución inicio un proceso de responsabilidad social empresarial (RSE), donde se tomó la iniciativa de la creación de un departamento para dicho fin.

Con ésta nueva convicción nace para inicios del periodo académico 2012-2013 el departamento de Bienestar y Gestión Humana, que abarca todo el proceso de Recursos humanos ya existente y hasta el momento liderado desde rectoría, y que por otra parte se apropia de todas las herramientas para el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de la institución desde el área de Bienestar.

Por lo anterior y por tratarse de un nuevo departamento que se desliga de la ejecución de rectoría, surge la necesidad de diseñar los procesos del área de Recursos humanos enfocándola hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y deseando aportar al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, considerando además permanecer a la vanguardia en aspectos de gestión humana, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la norma ISO 9001 y por el ministerio de educación, teniendo en cuenta la responsabilidad social, y considerando el área de Bienestar, programa que sí bien no estaba legalmente establecido en la empresa, se ejecutaban actividades apuntando a esta finalidad.

Por otra parte para el campo profesional de la psicología organizacional y la gestión humana, es importante comprender a la persona en su ambiente laboral considerando su entorno actual, por tal motivo es importante desarrollar el

presente trabajo, de tal manera que éste se mantenga alineado con las políticas institucionales y ofrezca herramientas a la institución que aporten en un momento determinado a generar programas que favorezcan el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de todas las áreas: Administración, directivos académicos, docentes y servicios generales y mantenimiento, agregando el valor de que el sentir de sus colaboradores se refleja directamente sobre el otro llamado “educando” que dicho de otras palabras es la razón de ser de la institución.

Finalmente el presente trabajo se desarrolla con la finalidad de poner en práctica las teorías abarcadas durante el proceso académico en el transcurso de la maestría en administración.

1.5 METODOLOGÍA

La investigación realizada en la institución educativa bilingüe de la ciudad de Cali contiene los siguientes puntos:

1.5.1 Tipo de Estudio.

Es de tipo descriptivo por que el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por que acude a la observación, a las entrevistas y a los cuestionarios. También puede utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores, la mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de la información y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico².

La Unidad de estudio es el área de Gestión Humana de una Institución educativa bilingüe de la ciudad de Cali y la recolección de datos se realizó mediante aplicación de entrevistas en fuentes primarias que se obtuvieron en entrevistas con el señor Rector de la institución quien tuvo a su cargo la dirección del proceso de recurso humano hasta el primer semestre del año 2012 y entrevistas con el director de Calidad de la Institución. Posteriormente se hizo revisión de formatos, procedimientos y documentos relacionados.

² MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. México: Limusa Editores, 2011. p.231

Dentro de los datos secundarios se encuentran fuentes bibliográficas y artículos especializados en el tema de recursos humanos y administración.

Es de tipo exploratorio por que tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Pero tiene otras funciones, como aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclara conceptos, establece preferencias para posteriores investigaciones³.

1.5.2 Método de Investigación.

El tipo de método empleado será el deductivo, proceso de conocimiento que parte con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general⁴.

1.5.3 Fuentes y Técnicas para recolección de información.

La recolección de datos se realizó mediante fuentes primarias, como es el caso de la observación participante indirecta cuyo único propósito es recoger la información de las entrevistas, las cuales tienen aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento, para obtener información actual de la empresa.

Dentro de los datos secundarios se encuentran fuentes bibliográficas, libros, trabajos de grado y artículos especializados, revistas en el tema de gestión humana y estrategia. En la siguiente tabla se muestra las etapas de la investigación:

³ Ibíd., p.229

⁴ Ibíd., p.236

Tabla 1: Etapas en la investigación

ETAPA 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Revisión de bibliografía para elaborar marco que soporte una una propuesta de rediseño de procesos	Se hace teniendo en cuenta observaciones de nuestra Directora de trabajo de grado
ETAPA 2: DESCRIPCIÓN	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Aplicación de entrevista a los siguientes cargos: Rector de la institución quien tuvo a su cargo la dirección del proceso de recurso humano hasta el II semestre de 2012 y entrevistas con el director de Calidad de la Institución	Para realizar esta entrevista se utilizó un cuestionario. Ver Anexo 1 Las entrevistas fueron individuales.
Revisar los subprocesos del área de recursos humanos, identificando actividades y procedimientos	De cada subproceso del área de recursos humanos se revisaron los procedimientos y formatos que utilizan para realizar las actividades.
ETAPA 3: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Procesamiento de la información para llevar a cabo un análisis de la situación actual	Con la realización de este análisis se rediseñan los subprocesos del área de recursos humanos. Esto con el fin de integrarlos a los lineamientos estratégicos de la organización.
ETAPA 4: DISEÑO DE PROCESOS	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Rediseño de los procesos identificados	Los procedimientos rediseñados tienen unos pasos específicos para hacer mejor las cosas, con sus respectivos formatos y flujos.

Fuente: elaboración propia

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Gestión Humana: Se define 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.

Empresa: Organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos⁵.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill, 2009.

Proceso: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”⁶.

Organización y Planificación del Área de Gestión Humana: tiene como objetivo 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 organización⁷.

Incorporación y Adaptación de las personas de la organización: tiene como objetivo 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 organización⁸.

Compensación, Bienestar y Salud de las personas: cuyo objetivo es desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro de la organización⁹

Desarrollo del 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 valor¹⁰.

Relaciones con el Empleado: que busca mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización¹¹.

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE CERTIFICACION Y NORMALIZACION. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario NTC-ISO 9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2005.

⁷ GARCÍA, Mónica, SÁNCHEZ, Karen, y ZAPATA, Álvaro. La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. En: Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008.

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Conceptos de Gestión Humana.

La gestión humana, según García, Murillo & González¹², basados en autores como Dessler; Decenzo y Robbins; Byars y Rue, Rodríguez; Chiavenato; Sherman, Bohlander y Snell; y García; es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros,

Calderón¹³ afirma:

Para que sea efectiva la acción estratégica, la gestión humana no sólo debe ser un apoyo en la ejecución de la estrategia, sino que (i) debe intervenir en ésta desde su formulación, (ii) debe ser capaz de identificar los problemas críticos de la organización y establecer cómo actuar sobre ellos desde la acción de gestión humana y (iii) debe alinear su estrategia con la corporativa.

2.2.2 Procesos de Gestión Humana.

La imperiosa necesidad de hallar la mejor forma de administrar las organizaciones ha dejado como resultado la existencia de un gran cúmulo de enfoques y teorías administrativas, que desde los diferentes campos del saber humano y en respuesta a cada una de las épocas en las cuales se han generado cambios determinantes para la sociedad, intentan sentar las bases y principios que describen el comportamiento de las organizaciones y sus formas de organización.

Koontz¹⁴ en su ensayo “La Jungla de las Teorías Administrativas”, destaca que en la actualidad se observa una gran cantidad de literatura e investigaciones que ofrecen respuestas a la necesidad del hombre de contribuir al mejoramiento del

¹² GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2011.

¹³ CALDERÓN, Gregorio. La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas. En: revista Cuadernos de Administración. Enero-junio. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2006. p. 27

¹⁴ KOONTZ, Harold. La jungla de la teoría administrativa. En: Revista Contaduría y Administración. abril-junio: 1997, No. 123. p. 37

estudio de las organizaciones; no obstante, pone en manifiesto cómo con el tiempo se ha ido desencadenando una guerra de autores e investigaciones que más que aclarar, han generado una confusión acerca de que lo que representa la administración de las organizaciones y cada una de las perspectivas desde las cuales está se ha estudiado. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presenta una sucinta descripción de las diferentes etapas desde las cuales se determinan los aportes más significativos que han realizado algunos autores a la teoría administrativa.

El punto de partida de las teorías de la administración se da con el surgimiento del paradigma clásico, en la medida que estas teorías establecen principios significativos para el desarrollo de los estudios sobre las organizaciones. De acuerdo con Robbins¹⁵, las teorías clásicas parten de acontecimientos previos al siglo XX: por una parte, se habla del principio de la división y especialización del trabajo, propuesto por Adam Smith en su obra “Investigación sobre la causa y naturaleza de la Riqueza de las Naciones” con el fin de aumentar la eficiencia de los trabajadores por medio de la descomposición de un proceso en tareas específicas, mejorando de esta manera las habilidades de los trabajadores y su productividad por el ahorro en términos de tiempo. En segundo lugar, la revolución industrial como hecho histórico permitió el uso de maquinaria en sustitución de la mano de obra artesanal, dando paso a la aparición de las primeras fábricas y centros de producción y con ellas la necesidad de contar con conocimientos formales sobre administración y productividad.

De acuerdo con lo anterior, como parte del paradigma clásico, La teoría de la Administración Científica de Frederick W. Taylor corresponde a uno de los aportes más importantes de esta época, en tanto que sus principios parten de la necesidad de aumentar la productividad de la organización por medio de la aplicación del método científico, con el fin de determinar la mejor manera de hacer realizar un trabajo y evitar de esta forma un modelo de administración libre de métodos¹⁶.

Posterior a la teoría de la Administración Científica, surgen las teorías generales de la Administración, en cabeza de Henry Fayol y Max Weber como los mayores exponentes de estas ideas. A diferencia de la teoría racional, el enfoque de esta teoría parte de ver a la organización como un todo, en la cual si bien aspectos como la productividad y la eficiencia tienen cierta relevancia, se empiezan a tratar temas relacionados con la buena práctica para la dirección de la organización.

¹⁵ ROBBINS P., Stephen y COULTER, Mary. Administración 8ed. México D.C: 2005. p.26

¹⁶ STONER, James, FREEMAN R., Edward y GILBERT Daniel. Administración 6ed. México D.C: 2006. p.62

Max Weber, sociólogo alemán del siglo XIX en su escrito *Economía y Sociedad*, expone unas ideas acerca de la dominación las cuales están basadas en sus investigaciones acerca de la historia y de las acciones sociales de las personas partícipes de la misma. Burocracia, del francés *bureau* (oficina, escritorio) y *cratie* (gobierno, dominio)¹⁷, literalmente “gobierno desde el escritorio” es “una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos”¹⁸.

Weber¹⁹, con base en su experiencia estudiando grupos humanos identifica tres tipos de sociedad: tradicional, carismática y legal, las cuales a su vez poseen un tipo de autoridad particular (autoridad tradicional, autoridad carismática y autoridad legal). Es este último tipo de autoridad el que envuelve el concepto de burocracia, pues la autoridad legal permite que el sistema de leyes, normas y jerarquía se imponga sobre un determinado grupo social, como una organización, y que los miembros de esta puedan ser partícipes siempre y cuando estos se sujeten a la autoridad. De esta forma, la burocracia permite la jerarquización y la organización de los lugares de trabajo en distintos cargos y niveles de decisión^{20 21}.

Ya entrado el siglo XX, distintos estudiosos de la nascente ciencia administrativa comienzan a cuestionarse el papel que tiene el trabajador para el modelo de administración científica. Adam Smith en su obra “*La Riqueza de las Naciones*”, menciona que la división del trabajo trae ventajas a la sociedad, refiriéndose por supuesto al incremento de la productividad y la eficiencia en los escenarios productivos; no obstante, Alexis de Tocqueville, contemporáneo de Smith, establece que “la división del trabajo sin dejar de ser una incuestionable palanca generadora de riqueza, es una de las más graves causas de la alienación del hombre moderno”²².

¹⁷ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Burocracia. [en línea]. Disponible en: <<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=burocracia>> [Citado el 5 de Agosto de 2015]

¹⁸ ERRA, Carolina. Modelo burocrático de organización [en línea]. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/modelo-burocratico-de-organizacion/>> [Citado el 6 de Agosto de 2015].

¹⁹ WEBER, Max. *Economía y sociedad: tipos de comunidad y sociedad*. Vol. 2. Capítulo 3.

²⁰ ERRA, Carolina. Op. cit.

²¹ WEBER, Max. Op. cit.

²² VELAZQUEZ DELGADO, Jorge. Adam Smith y Alexis de Tocqueville: dos imaginarios políticos de la sociedad civil. *En: EN-CLAVES del pensamiento* [en línea]. Junio, 2008, vol.2, no. 3 [citado 2015-08-06], pp. 77-107. Disponible en:

<http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1870-879X

Es en este sentido en el que comienzan a surgir distintas iniciativas cuyo fin es ver al trabajador desde una nueva perspectiva, en la cual más que una pieza de maquinaria más es un elemento que cobra importancia dentro de la organización. En cabeza de Elton Mayo, australiano catedrático de la Universidad de Harvard en Estados Unidos, y en compañía de F. J. Roethlisberger y R. Dickson se llevaron a cabo los famosos Experimentos de Hawthorne, nombre que se le dio a los experimentos llevados a cabo en las instalaciones de la Planta Hawthorne de la empresa Western Electric, convirtiéndose este experimento, así, en “el primer estudio intensivo del comportamiento humano en una situación industrial”²³.

En síntesis, los experimentos de Hawthorne, los cuales buscaban determinar la influencia de los factores físicos que se encuentran presentes en un ambiente de trabajo, arrojaron como conclusiones que realmente son los factores psico-sociológicos los juegan un papel fundamental en la productividad de los empleados, no tanto así los físicos. Adicional a esto, los experimentos sentaron las bases de los nuevos desarrollos en materia de reconocimiento del trabajador, salarios, estímulos, entre otros²⁴.

Abraham Maslow continúa desarrollando ideas con base en los resultados expuestos por la Escuela de las Relaciones Humanas y concluye que las necesidades básicas del hombre comprende una jerarquía, con las necesidades fisiológicas en la parte inferior y en la parte superior las necesidades de autorrealización, con otros niveles intermedios²⁵. El razonamiento detrás de la pirámide es que a medida que las necesidades inferiores se van satisfaciendo, el empleado estará más motivado²⁶.

Douglas McGregor, también afín a la escuela de las relaciones humanas propone dos teorías: la Teoría X y la Teoría Y, basadas en diferentes aspectos de la vida en sociedad que él consideraba que la administración científica no tenía en cuenta. La Teoría X establece que las personas odian el trabajo y harán cualquier cosa para evitarlo. Por otra parte, la Teoría Y es opuesta a la X, pues establece que a las personas sí les gusta el trabajo. Estas dos teorías fueron usadas para llegar a distintas aproximaciones a la motivación²⁷.

²³ PANIAGUA, Carlos G. Principales Escuelas Del Pensamiento Administrativo. San Juan, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2005. p. 68.

²⁴ *Ibíd.*, p. 68-74

²⁵ MARTÍNEZ QUINTANA, María V. y MARÍN, Antonio L. La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2001. p. 207.

²⁶ *Ibíd.*, p. 207

²⁷ *Ibíd.*, p. 73-75

El biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy funda la teoría de sistemas en 1924, aplicada a su campo, para posteriormente escribir su libro La Teoría General de Sistemas en 1968. Un sistema, en palabras de Chiavenato²⁸ es “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para realizar un objetivo (...)”. La teoría de sistemas “estudia las características cualitativas y cuantitativas de (los elementos del sistema); sus relaciones y los tipos de sistemas (concretos, abstractos, naturales, hechos por el ser humano)”²⁹.

Abordando el tema de estructura organizacional, Henry Mintzberg define a la estructura de una organización como “la suma total de las formas en las cuales está divide su trabajo en distintas tareas y posteriormente logra coordinación entre ellas”. Mintzberg establece que las estructuras organizacionales poseen cinco componentes que son³⁰:

- Ápice estratégico
- Núcleo de operaciones
- Línea media
- Tecnoestructura
- Personal de apoyo (staff de apoyo)

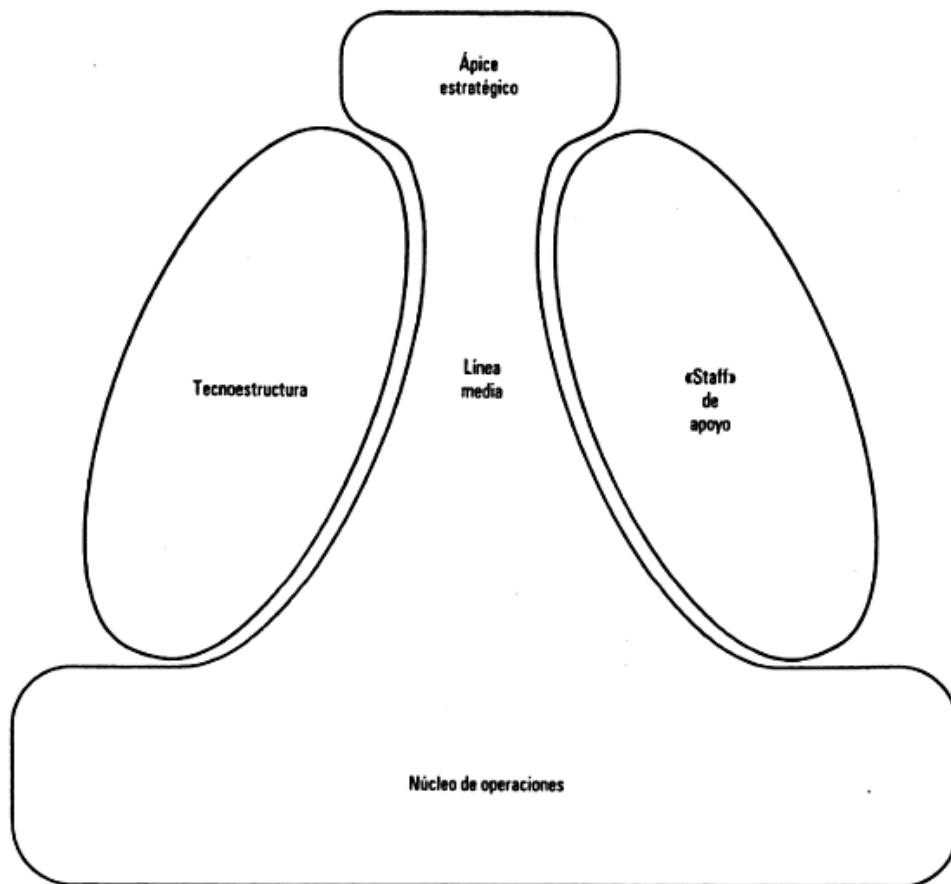
²⁸ JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. 2 ed. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Nacional a Distancia, 2003. p. 56

²⁸ Ibíd., p. 58

²⁹ Ibíd., p. 58

³⁰ EDITORIAL VÉRTICE. Estructuras organizativas. Málaga: Editorial Vértice, 2007. p. 6

Figura 1: componentes de las estructuras organizacionales



Fuente: MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel, 1988. p. 45.

Adicional a esto, Mintzberg define cinco tipos de estructura organizacional³¹:

- Estructura simple
- Burocracia mecánica
- Burocracia profesional
- Estructura divisionalizada
- Adhocracia

³¹ Mintzberg, Henry. Diseño organizacional de Henry Mintzberg [en línea]. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>> [Citado el 6 de Agosto de 2015].

Para Mintzberg, “la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”³².

En las décadas centrales del siglo tienen gran influencia las escuelas de corte humanista, como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, en la que empresa es concebida como un sistema social en el que la gestión de recursos humanos se centra en el control y evaluación del comportamiento de los individuos en la organización. En definitiva, se trata de entender el comportamiento de los individuos como una parte del comportamiento organizativo, el cual está a su vez determinado por otros factores contextuales³³.

Se define la gestión humana como una práctica derivada del desarrollo de las teorías administrativas, y de la definición de administración que se desprende del proceso administrativo planteado por Fayol que propone cinco elementos constituyentes como son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control³⁴.

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevo empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de nuevas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras³⁵. Aguilar³⁶ afirma que los procesos de recursos humanos son un conjunto de operaciones estandarizadas y repetitivas en el tiempo, que dan lugar a un producto o servicio generado por la dirección de Recursos humanos

³² EDITORIAL VÉRTICE. Op cit., p. 6.

³³ SASTRE, M.A., y AGUILAR, E.M. Op cit., p. 8

³⁴ GARCÍA, Mónica, SÁNCHEZ, Karen, y ZAPATA, Álvaro. Op cit., p. 14

³⁵ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p.13

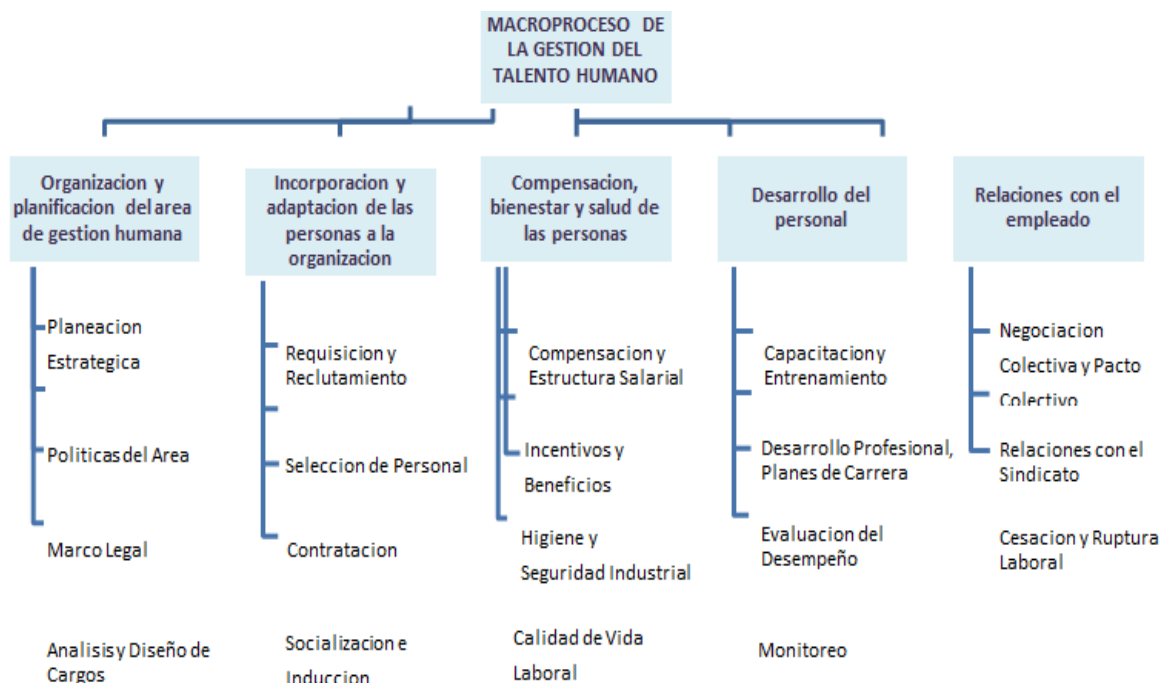
³⁶ AGUILAR, Jesús. Como Hacer un Plan Estratégico de Recurso Humanos. España: Editorial Gesbiblo.S.L., 2008.

Postulando un nuevo enfoque a la Gestión Humana, García³⁷, identifica y describe cinco macro-procesos de gestión humana (Figura 1):

1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, tiene como objetivo 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 de la organización, tiene como objetivo 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, cuyo objetivo es desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro de la organización
4. Desarrollo del 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, que busca mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización

³⁷ GARCÍA, Mónica, SÁNCHEZ, Karen, y ZAPATA, Álvaro., Citado por GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit.

Figura 2: Macroproceso de la Gestión Humana



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 17.

2.2.3 Organización y Planificación del área de Gestión Humana.

2.2.3.1 Planeación Estratégica.

Partiendo del punto que gestión humana es estratégica y aporta para que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, debería participar desde que se formulan las estrategias y tener la capacidad de identificar oportunidades de mejora para establecer planes de acción y ejecutarlos. De esta manera es que vemos a una gestión humana alineada con la estrategia corporativa³⁸.

Según Wright³⁹ el énfasis en el capital humano ha permitido entender el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas, entendiéndose los recursos humanos ya no únicamente como un recurso cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de clara naturaleza estratégica.

³⁸ CALDERÓN, Gregorio. Op. cit. p. 15

³⁹ WRIGHT

El Plan estratégico se apoya por un lado de la realidad, es decir, de la situación por la que atraviesa la empresa en un momento dado y, por otro, tiene como guía lo que le indica la Visión y la Misión de las que a su vez surgen gran parte de los valores que deberán ser respetados⁴⁰.

Dolan, Jackson y Schuler⁴¹ afirman que la planificación de los recursos humanos consiste en “elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación con el fin de satisfacer las necesidades de la organización”.

2.2.3.2 Políticas del Área.

Rodríguez se refiere a la política general del talento humano como el conjunto de criterios generales que orientan la acción, al mismo tiempo que fija límites y enfoques bajo los cuales habrá que realizarse, y que requiere la decisión de un jefe para poder ser aplicadas⁴².

Chiavenato⁴³ señala que las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales, una política de recursos humanos deben abarcar los objetivos de la organización en los siguientes aspectos: políticas de integración de recursos humanos, políticas de organización de recursos humanos, políticas de retención de los recursos humanos, políticas de desarrollo de recursos humanos, políticas de evaluación de recursos humanos.

⁴⁰ AGUILAR, Jesús. Op cit., p.

⁴¹ DOLAN, S.; VALLE, R.; JACKSON, S. y SCHULER, R. La Gestión de los Recursos Humanos, como atraer, retener y desarrollar el Capital Humano en Tiempos de Transformación. España: McGraw-Hill, 2007.

⁴² GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p.13.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Op cit., p. 102

2.2.3.3 Marco Legal Laboral.

El marco legal define los lineamientos que regulan la parte laboral de un país. En Colombia específicamente se encuentra en el Código Sustantivo de Trabajo los artículos que establecen las pautas laborales.

2.2.3.4 Análisis y Diseño de Cargos.

El análisis y diseño de cargos, según Dessler⁴⁴, “Es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”; para Chiavenato⁴⁵ *el diseño de cargos* “incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos”.

La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace⁴⁶. (Figura 3).

⁴⁴ DESSLER, Gary. Administración del personal. 8 ed. México D.C.: Pearson Education, 2001. p.84

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá D.C.: Mc Graw-Hill, 2002. p. 167

⁴⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibíd.*, p. 163.

Figura 3: Contenido del cargo según la descripción de cargos

Contenido del Cargo	¿Qué hace?	Tareas y actividades por ejecutar
	¿Cuándo lo hace?	Periodicidad:
		diaria
		semanal
		mensual
		esporádica
	¿Cómo lo hace?	A través de:
		personas
		máquinas y equipos
		materiales
		datos e información
	¿Dónde lo hace?	Sitio y ambiente de trabajo
	¿Por qué lo hace?	Objetivos del cargo
		Metas y resultados por alcanzar

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2002. p. 183

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones: 1. Cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; 2. Cuando se crean nuevos puestos y 3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas⁴⁷.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes⁴⁸

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

⁴⁷ MONDY, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11 ed. México D.C: Pearson Education, 2010. p. 393

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. Cit., p. 194

Método de Observación directa El análisis de puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante, en pleno ejercicio de sus funciones, donde el analista especializado anota en una hoja de análisis de puestos las observaciones, es más fácil en operaciones manuales, sencillas y repetitivas.

Método de Cuestionario Consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que ocupa el cargo, suelen ser rápidos y económicos de usar, especialmente cuando se trata de un gran número de puestos similares de naturaleza rutinaria y burocrática, identificando las tareas que desempeñan, se busca someter primero a unos de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas para evitar reprocesos y distorsiones

Método de la Entrevista Este método suele ser más flexible y productivo, permite evaluar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar mediante un acercamiento directo y verbal al ocupante o su jefe inmediato. Se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencias de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos.

Métodos Mixtos Es un método que permite combinar ciertas características, ventajas y neutralizar desventajas, empleando dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son: 1. Cuestionario y entrevista, el ocupante llena el cuestionario y luego le hacen una entrevista con respecto al cuestionario. 2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, 3. Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor, y 4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.

2.2.4 Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.

2.2.4.1 Requisición y Reclutamiento.

Para Chiavenato⁴⁹, el Reclutamiento es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos para elegir a los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación que responde a las siguientes preguntas:

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op cit. p. 128.

- 1.¿Que necesita la organización en términos de personas?
- 2.¿Que ofrece el mercado de recursos humanos?
- 3.¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de técnicas de reclutamiento

La interacción de estas dos actividades hace posible una correcta selección de personal, debido a que permite proporcionar los elementos claves para la búsqueda de esa vacante.

García⁵⁰ señala que “la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de una organización”.

Sastre y Aguilar afirman que “la primera decisión que hay que tomar en cuanto a la política de reclutamiento que se va a seguir, hace referencia a la elección de la fuente donde van a buscarse los potenciales candidatos. Dicha fuente puede ser el mercado interno de la empresa (reclutamiento interno) o el mercado laboral de referencia (reclutamiento externo)”⁵¹.

El Reclutamiento Interno Es determinar si dentro de la empresa hay empleados calificados que cumplen con el perfil de la vacante solicitada (mediante la requisición de personal).Se pueden emplear varios canales que pueden ayudar a la búsqueda interna como son:

- Base de datos Interna: facilita encontrar las personas más adecuadas para el puesto de acuerdo a los programas de desarrollo personal y planes de carrera, buscando al empleado o grupos de empleados que mejor se

⁵⁰ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p. 56

⁵¹ SASTRE, Miguel Ángel y AGUILAR, Eva María. Op. Cit., p. 149

ajusten al puesto, determinando de manera unilateral la cantidad de candidatos que harán las pruebas de selección.

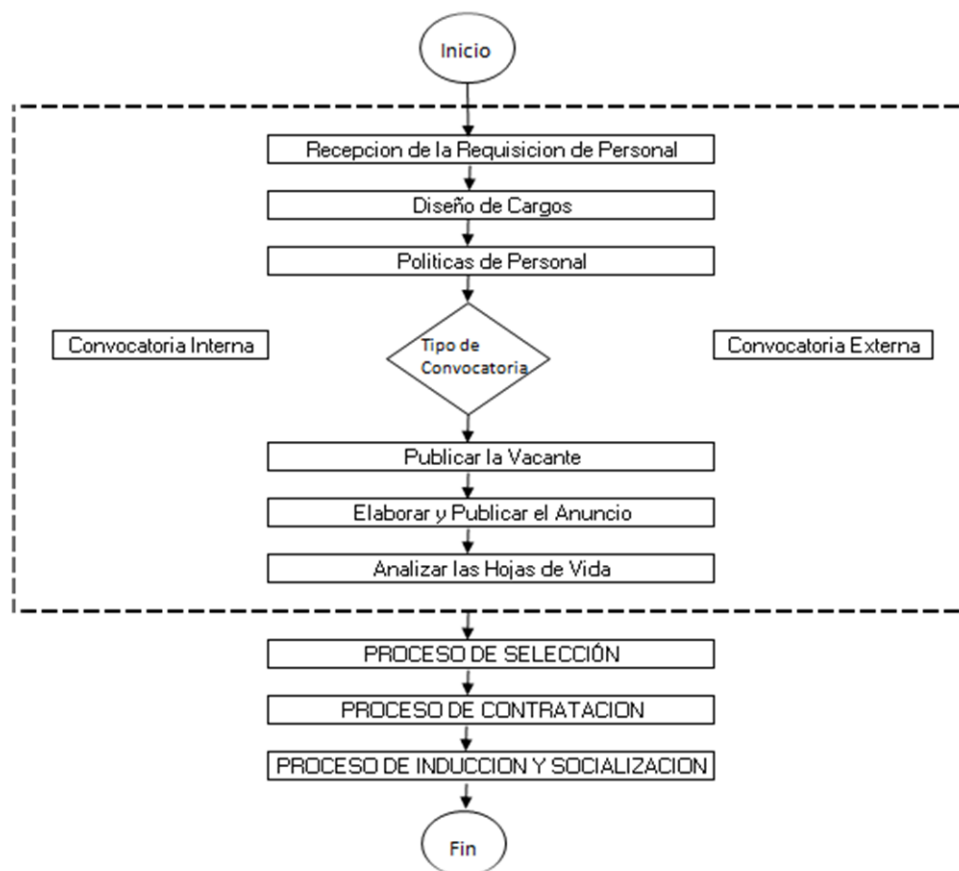
- Publicidad Interna: donde se da a conocer la existencia de la vacante a toda la organización través de medios como carteleras, correos electrónicos, intranet.

El Reclutamiento Externo Son Aquellos candidatos que provienen fuera de la organización a traídos con técnicas de reclutamiento. Entre las políticas expresadas por Chiavenato, Mondy, Sastre y Aguilar y García, Murillo y Gonzales se encuentran:

- Anuncios de periodo y revistas
- Reclutamiento por Internet: en el sitio web de la empresa, dominios, blogs
- Agencias de colocación de empleo
- Archivos de candidatos que llevan la hoja de vida o en reclutamiento anteriores
- Referencia de los mismos empleados de la organización
- Ex empleados
- Colegios y Universidades
- Ferias de empleo, es un método utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer un gran número de participantes.
- Asociaciones profesionales

La figura 4 muestra el proceso de requisición y reclutamiento.

Figura 4: Proceso de requisición y reclutamiento



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2011. p.57.

2.2.4.2 Selección de Personal.

Taylor afirma: “La selección del hombre no representa tener que encontrar algún individuo extraordinario, sino simplemente esperar, de entre hombres muy corrientes, los pocos que resultan especialmente apropiado para este tipo de trabajo”⁵².

El área de Recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir , la calidad en la manera de

⁵² GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit.

gestionar a las personas en la organización-es un aspecto crucial en la competitividad organizacional⁵³.

Como lo plantea Sastre y Aguilar⁵⁴ “El objetivo del proceso de selección es elegir, entre el conjunto de candidatos cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto. Así, con el proceso de selección, se pretende medir a priori el rendimiento futuro del trabajador en sus puesto” (p.159).

Para Chiavenato⁵⁵ “la selección busca entre los candidatos reclutados a lo más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo y Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto” (p.144).

Las pruebas de selección viene hacer un proceso de comparación y de toma de decisiones. Pero antes de realizar las pruebas de selección Sastre y Aguilar⁵⁶, sugieren realizar un análisis exhaustivo de las solicitudes de empleo, para realizar un filtro y eliminar del proceso de selección aquellos candidatos que no fueron excluidos. La figura 5 muestra el proceso de selección.

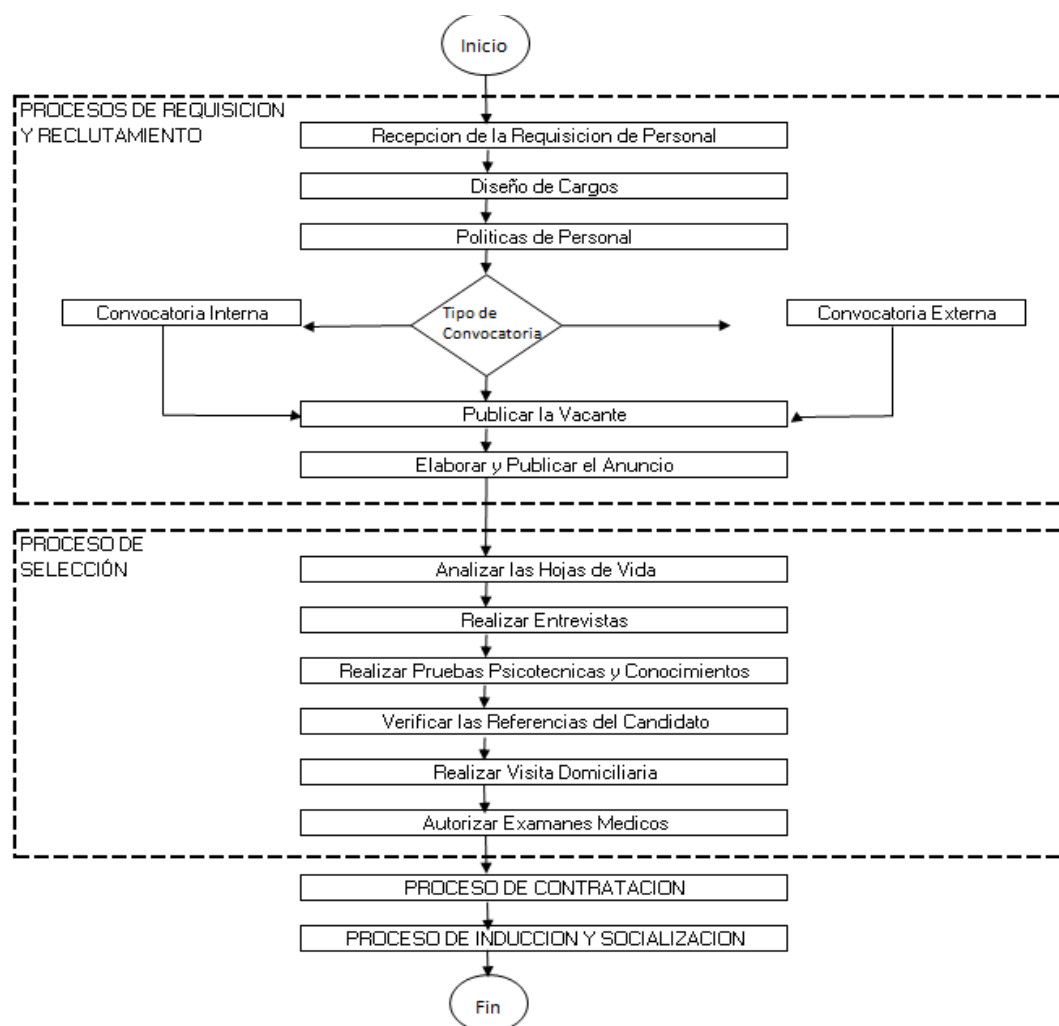
⁵³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op cit.

⁵⁴ SASTRE, Miguel Ángel y AGUILAR, Eva María. Op. cit., p.159

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op cit., p. 144

⁵⁶ SASTRE, Miguel Ángel y AGUILAR, Eva María. Op. cit.

Figura 5: Proceso de Selección



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 62.

2.2.4.3 Contratación.

El artículo 23 del código sustantivo del trabajo⁵⁷ menciona: para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: **a)** La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; **b)** La

⁵⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 2663 (05, agosto, 1950). "sobre el Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1950. no. 24.407.

continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y **c)** Un salario como retribución del servicio. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen”. (p.273).

García, Murillo y González⁵⁸ agrega que en Colombia este proceso se encuentra regulado por medio del Código Sustantivo del Trabajo (CST) que define el trabajo en su artículo 5 como “Toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectué en ejecución de un contrato de trabajo”⁵⁹.

2.2.4.4 Socialización e Inducción.

Chiavenato⁶⁰ afirma que: “Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas-mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional-a las prácticas y filosofía predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado”.

Alles, citado por García, Murillo & González⁶¹, plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas:

⁵⁸ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p.67

⁵⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 2663 (05, agosto, 1950). “sobre el Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1950. no. 24.407.

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op cit., p. 166.

⁶¹ ALLES, Martha. Desarrollo del talento humano. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H.

- **Introducción a la organización:** toda persona que ingrese a la organización, sin importar cuál sea su nivel, debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, producto, políticas, normas internas, beneficios, sistemas, comunicaciones y costumbres de la compañía así como los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- **Inducción al puesto de trabajo:** el objetivo es desarrollar los conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición. Es ideal realizar una descripción de las tareas en términos de resultados y comportamiento.

Chiavenato, citado por García, Murillo & González⁶², afirma que los métodos de socialización son:

- **Proceso selectivo:** inicia desde el proceso de selección donde el candidato conocerá el ambiente de trabajo, actividades, desafíos, estilo de administración y todo el funcionamiento de la organización.
- **Contenido del cargo:** iniciar con tareas exigentes y capaces de generar éxito, para que los empleados interioricen desempeños altos y expectativas positivas.
- **Supervisor con tutor:** El tutor acompaña y orienta al nuevo empleado, le da una descripción de sus labores para desempeñar bien las tareas y cumplir con los objetivos para los cuales fue contratado.
- **Grupo de trabajo:** la aceptación es crucial en la satisfacción y a partir de allí, influir las creencias y actitudes respecto a la organización.
- **Programas de Integración:** es un método que se emplea para culturizar a los nuevos empleados, para generar valores, normas y estándares de comportamiento.

2.2.5 Compensación, Bienestar y Salud de las Personas.

2.2.5.1 Compensación y Estructura Salarial.

Todo individuo tiene un objetivo cuando ingresa a la gran masa de la población económicamente activa y es la de recibir una compensación por su trabajo⁶³.

⁶² CHIAVENATO, Idalberto. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p. 72

El artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo⁶⁴ menciona que “Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe en trabajador en dinero o en especie como Gestión de la Compensación, contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario, valor del trabajo festivo, porcentajes sobre ventas y comisiones”. (p. 40).

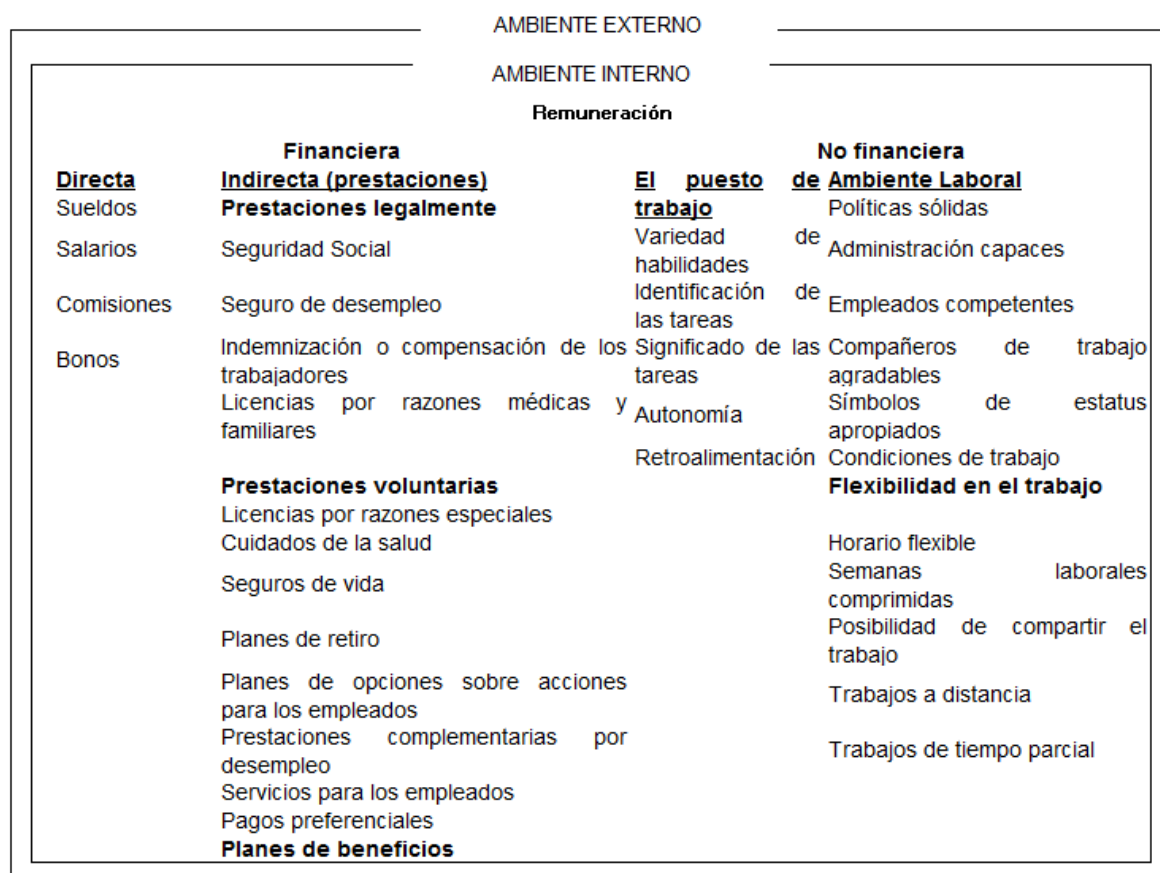
Para Mondy⁶⁵ la remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados. Los componentes de un programa de remuneración se muestran en la figura 6.

⁶³ CASTAÑO, Juan Carlos; MONTOYA, Luz Stella y RESTREPO DE OCAMPO, Luz Stella. Compensación Salarial y Calidad de Vida. En: Scientia Et Technica. Diciembre, 2009. vol. XV, no. 43.

⁶⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 2663 (05, agosto, 1950). “sobre el Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1950. no. 24.407.

⁶⁵ MONDY, R. Wayne. Op. cit., p. 268

Figura 6: Componentes de un programa de remuneración



Fuente: MONDY, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11 ed. México D.C: Pearson Education, 2010. p. 269.

Para Sastre y Aguilar⁶⁶ el diseño de la política retributiva de la empresa debe contemplar el necesario equilibrio entre los objetos de la empresa y las expectativas del empleado. Desde la perspectiva de los trabajadores, la retribución es la compensación por sus esfuerzos o recompensas a su trabajo (p.284).

Para García, Murillo y González⁶⁷, la remuneración puede resultar de un análisis de puesto y de los resultados del mismo, producido de una evaluación de desempeño la cual es comparada con los objetivos específicos del cargo y los de la organización. (p.78)

⁶⁶ SASTRE, Miguel Ángel y AGUILAR, Eva María. Op. cit., p. 284

⁶⁷ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p. 78

Para Dessler y Rodríguez, citados por García, Murillo & González⁶⁸, existen cuatro métodos para la valoración de puestos

- **El método de graduación:** consiste en la comparación del puesto, según su importancia y puede ser en orden ascendente o descendente, especialmente empleado para nivel jerárquicos de personal no calificado, personal calificado, supervisor, personal técnico, gerentes y subgerentes de área, directores y directivos.
- **El método de alineamiento:** consiste en graduar los puestos por medio de una técnica numérica de promedio, a través del uso de tarjetas que contienen las especificaciones para cada puesto, en el orden de importancia que las tarjetas presentan.
- **El método de comparación de factores:** Consiste en ordenar los cargos en función de sus principales factores (requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo) comparados con el puesto clave, por lo tanto se trabaja con dos grupos de puntos: uno de puntos de clave y otro de puntos no clave.
- **El método de puntos:** los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, estableciendo un ordenamiento entre ellos.

2.2.5.2 Incentivos y Beneficios.

Chiavenato, citado por García, Murillo & González⁶⁹, afirma que los incentivos y beneficios,

Son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios, pero generalmente constituyen una parte integral de la remuneración del personal. Además estos incluyen servicios sociales y algunas como diadas ofrecidas por la organización dependiendo del nivel que ocupe el personal, relacionadas directamente con aspectos de responsabilidad social de la organización, con el fin de evitar inconvenientes con los empleados. Estos deben ser definidos de acuerdo a la normatividad legal del territorio donde se encuentra y a la política general de remuneración de la organización.

⁶⁸ DESSLER, Gary. Administración del personal. 8 ed. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p. 78

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p. 95

Para Bohlander, Sherman y Snell, citado por García, Murillo & González⁷⁰, plantean que los planes de incentivos que se dan en las organizaciones, son de tres tipos:

1. Planes de incentivos individuales: se pagan a empleados no ejecutivos que contribuyen con las metas organizacionales según las unidades producidas, por metas de desempeño etc.
2. Planes de incentivos grupales: se pagan a grupos el cual estimula el espíritu de colaboración de todos los empleados y pagan sus aportes.
3. Planes de incentivos para la empresa: incluyen a todos los miembros de la organización según las utilidades de la organización como un resultado a largo plazo.

2.2.5.3 Higiene y Seguridad Industrial.

Definición de Seguridad y Salud en el Trabajo. Anteriormente denominada salud ocupacional, según la Ley 1562 de 2012⁷¹, es la disciplina que enfoca todos sus esfuerzos en la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, además de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Su principal objetivo es el de mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. Esta disciplina considera al trabajador desde varias perspectivas: biológica, social y psicológica en un ambiente trabajo.

Según la Ley 1562 de 2012⁷² el antes llamado Programa de salud ocupacional, ahora se le llama Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST⁷³. Es un sistema de gestión basado en la mejora continua y desarrollado como un proceso lógico y por etapas, que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

⁷⁰ BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p. 94

⁷¹ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1562 (11, julio, 2012). POR LA CUAL SE MODIFICA EL SISTEMA DE RIESGOS LABORALES Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES EN MATERIA DE SALUD OCUPACIONAL. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2012. no. 48.488. p. 1-22

⁷² *Ibíd.*

⁷³ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1443 (31, julio, 2014). Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Diario Oficial. Bogotá D.C., 2014.

En el artículo 348 del CST⁷⁴, Medidas de Higiene y Seguridad:

Todo {empleador} o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo.

Chiavenato⁷⁵ afirma que la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuadas.

La Resolución 1016 del 31 de marzo de 1989⁷⁶ reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país, considerando que:

1. Por Decreto 614 de 1984, en sus Artículos 28, 29 y 30 se establece la obligación de adelantar Programas de Salud Ocupacional, por parte de patronos y empleadores.
2. Es obligación de los patronos o empleadores velar por la salud y seguridad de los trabajadores a su cargo.
3. Los patronos y empleadores deben responder por la ejecución del programa permanente de Salud Ocupacional en los lugares de trabajo.

Rodríguez, citado por García, Murillo & González⁷⁷, menciona el plan de higiene y seguridad en el trabajo, que contiene aspectos como:

⁷⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Op. cit.

⁷⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op cit., p. 166.

⁷⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Resolución 1016 (31, marzo, 1989). Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1989.

⁷⁷ GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p.102.

- Motivación al personal sobre seguridad: se basa en orientar a los empleados cuando ingresan, haciendo énfasis en la seguridad y procedimientos de trabajo adecuados, los posibles peligros y en la verificación de la comprensión que el personal tuvo.
- Programas de capacitación: referentes a la salud y seguridad, como cursos de primeros auxilios, técnicas para la prevención de accidentes, manejo de equipos y acciones de emergencia.
- Normas de Seguridad: se refiere a reglas y normas de seguridad.
- Campañas de seguridad: para obtener beneficios para mejoras en resultados
- Control de accidentes: seguimientos y análisis de accidentes

También con el propósito de cambiar comportamiento peligroso, el programa incluye:

- Provisión de personal: busca establecer la vulnerabilidad de los empleados hacia los accidentes
- Capacitación: para todo el personal tanto directivos como trabajadores para dar a conocer la seguridad
- Reglas y controles de seguridad: las empresas deben tener reglas de seguridad, con manuales de seguridad que señalan las reglas y sanciones.

2.2.5.4 Calidad de Vida Laboral.

La calidad de vida laboral debe tener en cuenta los diferentes roles que tiene un empleado en la época actual, en la cual, es padre, hijo, esposo, estudiante, trabajador y ciudadano. Y por ello la misma organización debe velar por que exista un equilibrio en los diferentes roles que se desempeñe, De allí la importancia del equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar⁷⁸.

Para Chiavenato⁷⁹ la calidad de vida laboral (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. LA CVT implica una constelación de factores, como satisfacción en el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones

⁷⁸ CASTAÑO, Juan Carlos; MONTOYA, Luz Stella y RESTREPO DE OCAMPO, Luz Stella. Compensación Salarial y Calidad de Vida. En: Scientia Et Technica. Diciembre, 2009. vol. XV, no. 43, p. 89-94. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310016>>

⁷⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op cit.

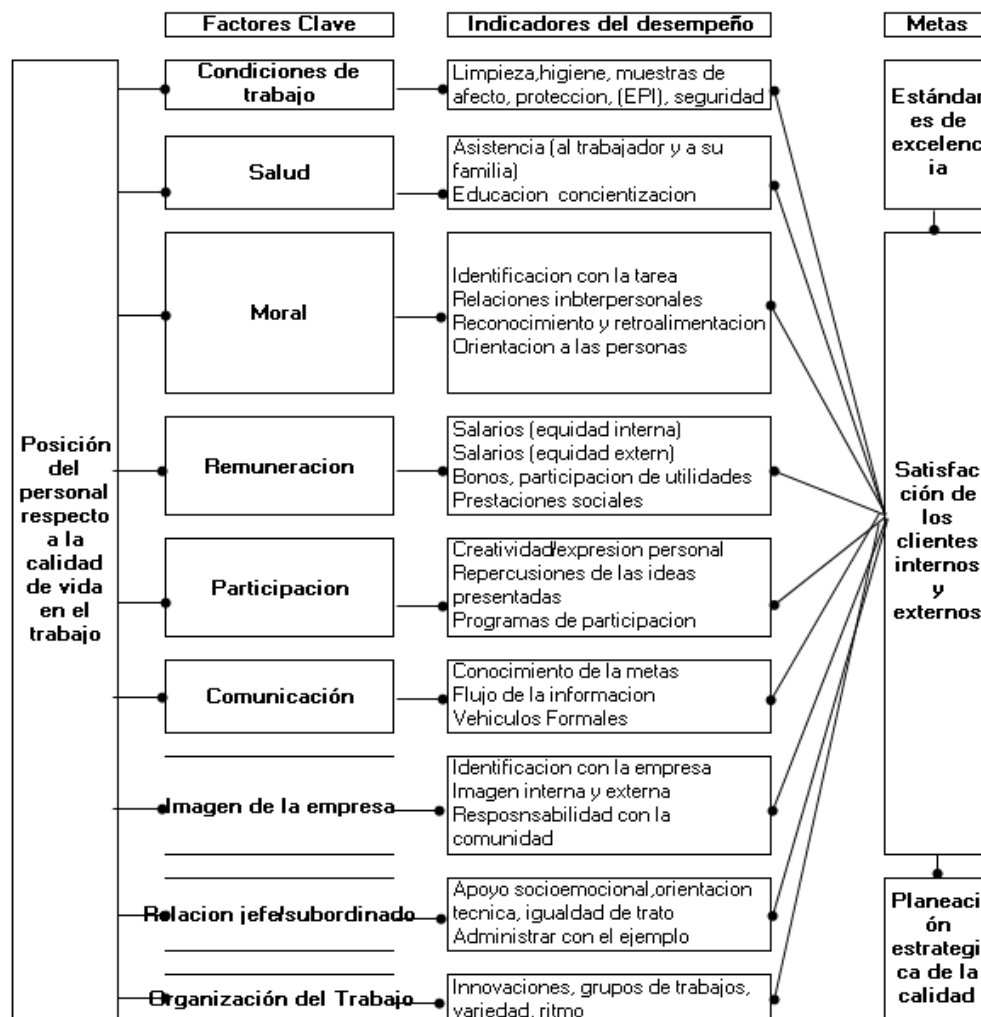
humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo , libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares.

García, Murillo & González⁸⁰ argumentan el área de gestión humana es la que debe hacerse responsable de la calidad de vida laboral, a fin de desarrollar cada uno de sus procesos de la mejor manera, de tal forma que los empleados de la organización también desarrollen las suyas con el máximo compromiso y entusiasmo a beneficio de la organización.

En la figura 6 se muestra el modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo planteado por Chiavenato.

⁸⁰ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p.106

Figura 7: Modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ed. México: McGraw-Hill, 2007. p. 291.

2.2.6 Desarrollo de Personal.

Este macroproceso involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, donde el empleado asciende y progresa dentro de la organización, también la evaluación y mejoramiento del desempeño, en donde el empleado es calificado de acuerdo a lo realizado dentro de la organización; y finalmente el

sistema de información y monitoreo de Gestión Humana , el cual inspecciona constantemente todas las actividades realizadas por los empleados⁸¹. (Figura 8).

Figura 8: Diagrama del macro-proceso de desarrollo del personal

Solicitud de capacitación Necesidades de capacitación Plan de formacio Plan carrera Formato de evaluación Plan de control	Capacitación y Entrenamiento Desarrollo profesional, planes de carrera Evaluación de desempeño Monitoreo	Un empleado capacitado para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo y de esta manera tenga un desarrollo profesional dentro de la organización, evaluándolo y monitoreándolo constantemente para de esta manera mejorar sus debilidades monitoreándolo constan
ENTRADAS		SALIDAS

Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2011. p.110.

2.2.6.1 Capacitación y Entrenamiento.

Sherman, Bohlander y Snell, citados por García, Murillo & González⁸², afirman la existencia de cuatro fases:

- a) Detectar la necesidades de capacitación, la cual incluye un análisis organizacional como observación del entorno y definición del área de enfoque de capacitación, análisis de tareas, en donde enumerar las tareas y obligaciones, análisis de personas a capacitar, en donde se determinan las personas con más deficiencias en las tareas y que necesitan la capacitación.
- b) Diseño del programa de capacitación, después de detectado las necesidades de capacitación, se sugiere diseñar el entorno de aprendizaje, asimismo, se indica que el enfoque de las capacitaciones debe desarrollarse al menos en cuatro cuestiones: objetivos de la capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.

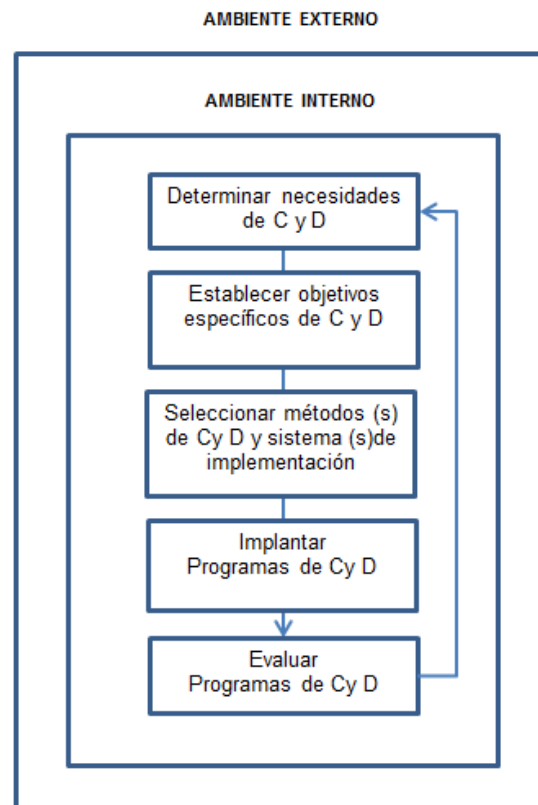
⁸¹ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p.110

⁸² BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit. p. 112

- c) Implementar el programa de capacitación, en donde se eligen los métodos de instrucción de acuerdo a los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.
- d) Evaluación del programa de capacitación, se señala si la capacitación quedo bien realizada o no, esta se realiza con base a cuatro criterios, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Según Mondy⁸³ existen factores que influyen en la capacitación y el desarrollo, y que, a la vez se ven influenciados por estos como son: Apoyo de la alta dirección en su vinculación activa los cambios tecnológicos (internet, celulares, etc.), los productos, los sistemas y en los métodos sobre los requisitos de los puestos de trabajo. A continuación se muestra figura 8 de proceso de capacitación y desarrollo.

Figura 9: Proceso de capacitación y desarrollo



Fuente: MONDY, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11 ed. México D.C: Pearson Education, 2010. p. 201

⁸³ MONDY, R. Wayne. Op. cit., p. 199

2.2.6.2 Desarrollo Profesional, Planes de Carrera.

Leibowitz, a través de Sastre y Aguilar⁸⁴, afirma que un sistema de desarrollo de carreras o de planes de carreras es, entonces, un esfuerzo planificado, formal y organizado para conseguir un balance entre las necesidades de carrera del individuo y las exigencias de la organización sobre la disponibilidad de la organización

El objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones⁸⁵.

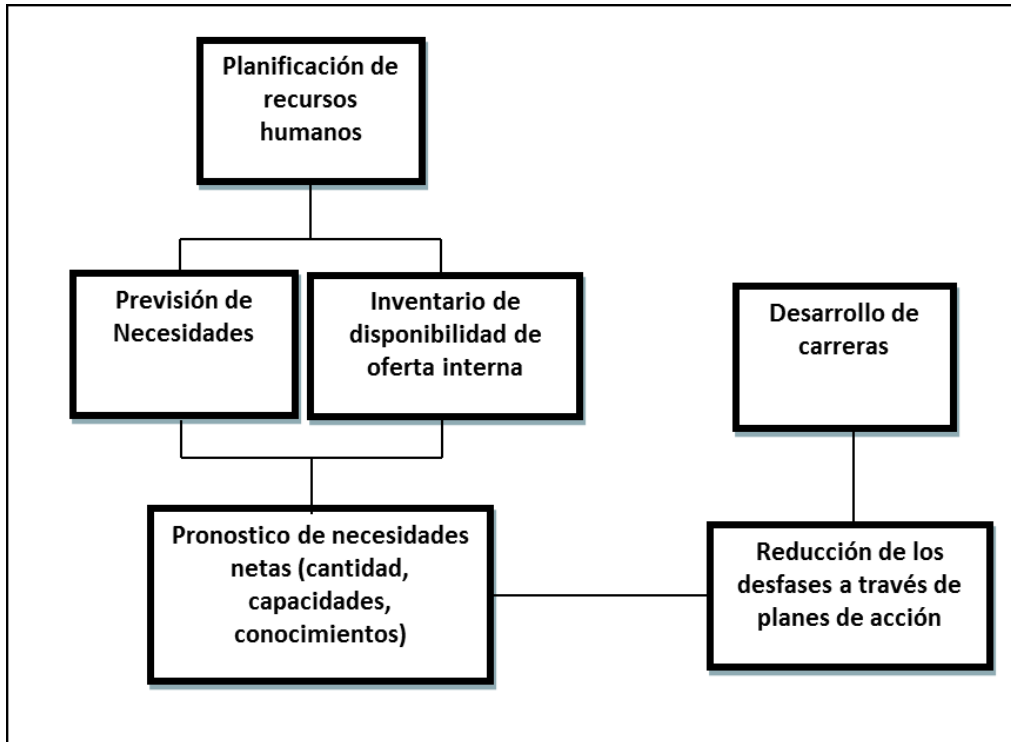
El sistema de desarrollo de carreras ha de integrarse con el conjunto de políticas de recursos humanos con el fin de reducir los desfases entre la disponibilidad de personas y las necesidades reales netas de personal, tanto cuantitativas como cualitativas, según plantea Sastre y Aguilar⁸⁶ (Figura 9).

⁸⁴ SASTRE, M.A., y AGUILAR, E.M. Op cit., p. 8 p. 251

⁸⁵ GÓMEZ, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Education, 2008.. p. 299

⁸⁶ SASTRE, M.A., y AGUILAR, E.M. Op cit., p. 8 p.251

Figura 10: Relación entre el sistema de desarrollo de carreras y la planificación de recursos humanos



Fuente: SASTRE, Miguel Ángel y AGUILAR, Eva María. La generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible. En: Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Madrid: Mc Graw Hill, 2003. p.251.

2.2.6.3 Evaluación de Desempeño.

Mondy⁸⁷ comenta que los datos de la evaluación de desempeño son potencialmente valiosos y resultan útiles en los procesos de recursos humanos, en la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la planeación y desarrollo de carrera, los programas de remuneración y las relaciones internas con los empleados.

⁸⁷ MONDY, R. Wayne. Op. cit.

La evaluación de desempeño o de desarrollo es una actividad donde, de manera formal, se valora y documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo. Es el insumo para determinar el potencial de desarrollo de cada colaborador⁸⁸.

Gómez, Balkin y Cardy⁸⁹ afirman que:

La evaluación de desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. La Identificación, significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento; La medición, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado y La gestión, es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación, visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización.

La revisión o auditoría del cumplimiento entre lo que se ha planeado versus los resultados se convierte en el principal componente de la evaluación del desempeño⁹⁰.

Para Sastre y Aguilar⁹¹, la definición y puesta en práctica del proceso de evaluación de desempeño señala varias fases como son: la planificación, la ejecución del plan y la evaluación del mismo.

2.2.6.4 Monitoreo.

El montaje de unos indicadores permiten juzgar el desempeño del sistema, a justificar objetivamente el costo-beneficio, asegurar tanto la calidad de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, como la confiabilidad de que se está actuando con conocimiento de causa y competencia técnica⁹².

⁸⁸ ALPANDER, Guvenc. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia: Editorial Norma S.A., 1985.

⁸⁹ GÓMEZ, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Education, 2008.. p. 259

⁹⁰ FARIAS ARIZPE, Jorge. Dirección de Capital Humano. México D.C.: Trillas, 2011.

⁹¹ SASTRE, M.A., y AGUILAR, E.M. Op cit., p. 8 p. 321

⁹² FARIAS ARIZPE. Op. cit.

Por otro lado Chiavenato, citado por García, Murillo & González⁹³, plantea que monitorear significa acompañar a las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Drucker citado por García, Murillo & González⁹⁴, define el sistema de información de recursos humanos como un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre el personal de la organización, de tal forma que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces. Un sistema de información para la gestión de personas, según este último autor, cubre:

- Planeación estratégica de recursos humanos
- Formulación de objetivos y programas de acción en recursos humanos.
- Registros y controles de personal
- Informes sobre remuneración, incentivos, beneficios, plan carrera, etc.
- Informes sobre cargos y secciones

2.2.7 Relaciones con el Empleado.

Milkovich & Boudreau⁹⁵ comentan que las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- **Comunicación:** la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- **Cooperación:** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- **Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.

⁹³ CHIAVENATO, Idalberto. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit.

⁹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit., p. 129

⁹⁵ MILKOVICH, George y BOUDREAU, John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 6 ed. México D.C.: McGraw-Hill, 1994.

- **Asistencia:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto. En este macroproceso se involucre los siguientes procesos: negociación colectiva y la relación con los sindicatos, la cesación o ruptura laboral

Todos los empleados tienen derechos basados en la legislación, las políticas laborales de la empresa, y a las costumbres. Los empresarios tienen derechos que respaldan la autoridad y lo que se pueden esperar de sus empleados⁹⁶.

2.2.7.1 Negociación Colectiva y Relaciones con el sindicato.

Carmona (citado por García, Murillo & González⁹⁷, comenta que existe una clasificación en los contratos como son, convención colectiva, que es firmada por varios patronos o asociaciones patronales en donde se fijan las condiciones que regirán los contratos de trabajos y su vigencia, Pacto colectivo, que es el convenio que se firma entre la empresa, su representante legal y cada uno de los trabajadores para convenir los beneficios extralegales y aumentos salariales periódicos para los trabajadores y contratación sindical que se usan en caso de huelga legales para que los sindicatos asuma las responsabilidad de atender el proceso de la empresa para dejar inactivos los equipos.

El resultado de una negociación colectiva es un convenio colectivo que define las condiciones de empleo y las condiciones laborales que se aplicaran a los empleados en el ámbito que el sindicato represente⁹⁸.

2.2.7.2 Cesación o Ruptura Laboral.

El Código Sustantivo de Trabajo p. 18 en el capítulo VI⁹⁹, Artículo 61-Subrogado L 50/90 art 5.dice que el contrato de trabajo termina:

⁹⁶ GÓMEZ; BALKIN y CARDY. Op. cit. p. 544

⁹⁷ CARMONA. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit. p. 132

⁹⁸ GÓMEZ; BALKIN y CARDY. Op. cit.

⁹⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. CST. Op. cit.

- a) Por muerte del trabajador.
- b) Por mutuo consentimiento.
- c) Por expiración del plazo fijo pactado.
- d) Por terminación de la obra o labor contratada.
- e) Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
- f) Por suspensión de las actividades del empleador durante más de 120 días
- g) Por sentencia ejecutoriada.
- h) Por decisión unilateral en los casos del Artículo 7 del decreto Ley 2351 de 1965 y Artículo 6 de esta ley.
- i) Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de Suspensión del contrato.

También en el artículo 62-Subrogado. D.L. 2351/65, art 7: Terminación de contrato por justa causa. Son justas causas para dar terminado unilateralmente el contrato de trabajo:

Por parte del patrono

- a) El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un aprovechamiento indebido.
- b) Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.
- c) Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del patrono, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.
- d) Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.

- e) Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores.
- f) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
- g) La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto; o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aun por tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.
- h) El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.
- i) El deficiente rendimiento en el trabajo con relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas
- j) La sistemática inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.

Por parte del trabajador

- a) El haber sufrido engaño por parte del empleador, respecto de las condiciones de trabajo.
- b) Todo acto de violencia, malos tratamientos o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del empleador con el consentimiento o la tolerancia de éste.
- c) Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.

- d) Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato, y que pongan en peligro su seguridad o su salud, y que el patrono no se allane a modificar.
- e) Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la prestación del servicio.
- f) El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del patrono, de sus obligaciones convencionales o legales.
- g) La exigencia del empleador, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, o en lugares diversos de aquél para el cual se le contrató,
- h) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador, de acuerdo con los artículos 57 y 59 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

La cesación o la ruptura laboral sucede cuando un trabajador deja de pertenecer a una empresa ya sea por decisión propia, motivos laborales o Jubilación del mismo, mide el ritmo con que los trabajadores abandonan la empresa, está sujeto al cumplimiento de normas legales como el código sustantivo de trabajo.

Carmona, citado por García, Murillo y González¹⁰⁰, plantea que debe existir un procedimiento administrativo del cual se encargue el departamento de personal para efectuar el retiro del trabajador de la empresa cualquiera que sea la causa. Este proceso, según el autor, comienza con la carta de retiro por parte de la empresa o del trabajador según sea el caso.

¹⁰⁰ CARMONA. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Op cit.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo se desarrolla en una institución educativa bilingüe ubicada en zona rural de la ciudad de Cali, que inicia sus labores en el año de 1992 con un modelo pedagógico basado en 4 ejes fundamentales:

- El modelo activo es aquel centrado en una pedagogía que genera en sus estudiantes la proyección de ser actores de su propio aprendizaje. Los estudiantes mediante la acción- participación se desarrollan y construyen como personas y parte del proceso enseñanza -aprendizaje.
- La educación bilingüe es uno de los ejes de la propuesta, pues la institución es consciente de la necesidad que conlleva el conocimiento de un segundo idioma en la interacción social y laboral moderna. La enseñanza y aprendizaje del idioma inglés, se desarrolla en un centro de idiomas, al interior de la institución, a través del modelo del marco común europeo de referencia para las lenguas, el cuál a través de sus 13 niveles en un ambiente completamente bilingüe, brinda y logra un alto nivel de proficiencia en este idioma. Como propuesta adicional, se cuenta con la enseñanza del francés a partir de séptimo grado, con el fin, de adquirir unas bases sólidas en el tercer idioma.
- El educando es el eje central de la propuesta pedagógica, la cual se constituye como una metodología que permite al estudiante ir más allá en el proceso de aprendizaje, construir las herramientas necesarias para responder a sus constantes inquietudes, aprender a través de la indagación, la práctica, desarrollando un pensamiento creativo, crítico y analítico. La investigación en el aula permite que el estudiante se apropie y descubra el entorno y el mundo al cual hace parte, con vida, con sentido, con alegría.
- Otros de los ejes de la propuesta institucional es la formación del educando en lo afectivo individual y social, pues forman individuos para armonizar con nuevas estructuras, con alto sentido de responsabilidad, capaces de interactuar y respetar ideas, comprometidos con el entorno y su país, con valores individuales, familiares y sociales y con capacidad de amar y soñar. Esto se logra a través de un proceso liderado por el departamento psicosocial, donde la convivencia, el individuo y el ambiente proporcionan un excelente clima escolar.

En total cuenta con 44 espacios para clase y una zona deportiva con 2 canchas y 2 piscinas.

La planta de personal se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Personal administrativo: 20
- Personal directivos académicos: 14
- Docentes: 58
- Servicios Generales y mantenimiento: 15
- Total: 107

A los cuales además se suman 4 aprendices correspondientes a la cuota moderadora impuesta por el SENA.

Esta institución fue certificada el año de 2007 bajo la norma ICONTEC ISO 9001, tomando en consideración lo dispuesto en la GTC 200¹⁰¹ (Guía para la implementación de la norma ISO9001 en establecimientos de educación inicial y formal en los niveles de preescolar, básica y media). Llevando así a un mejoramiento continuo en todos sus procesos.

¹⁰¹ ICONTEC. Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal. GTC 200. Bogotá D.C. El Instituto. 2005.

3. RESULTADOS

3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN HUMANA DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BILINGÜE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI

A continuación se muestra una descripción de cada uno de los macroprocesos de Gestión Humana de la Institución educativa bilingüe ubicada en la ciudad de Cali con el fin de determinar cuáles se deben rediseñar para realizar un mejoramiento continuo de los mismos, para mejorar el servicio al cliente interno, externo y para alinearse cada vez más con la alta gerencia.

3.1.1 Organización y planificación del área de Gestión Humana.

Planeación estratégica: Se menciona que por tratarse de una institución educativa el cronograma de actividades trabaja de acuerdo al calendario académico B, iniciando actividades académicas en el mes de agosto y finalizando labores en el mes de Junio, por ende toda planeación de capacitación, planes de mejora, reuniones de equipo, entre otros, abarca dicho periodo de tiempo.

Como tal la planeación estratégica general de la institución se encuentra a cargo de la Rectoría, quien considera las necesidades de los distintos departamentos, las encuestas de satisfacción de clientes internos y externos y los lineamientos establecidos por el ministerio y la secretaria de educación para organizar el cronograma de actividades a desarrollarse en el año, sin embargo, este cronograma no ésta exento de modificaciones de acuerdo a circunstancias que puedan presentarse.

Existen en el departamento de Gestión Humana una serie de lineamientos que hacen parte de la planeación estratégica, éstas son registradas en “matrices” o formatos que se diligencian en el transcurso del periodo lectivo, tales formatos incluyen entre otros:

- Matriz de selección (contiene puntos relevantes a considerarse en el candidato a seleccionar),
- Matriz de inducción (se registra la información que fue ofrecida al nuevo empleado al momento de su inducción al cargo) personal

- Matriz de salarios (se registran todos los empleados de la institución con sus respectivos cargos, salarios, fondo de pensión, eps),
- Matriz de capacitación (se registra la fecha, el lugar y el nombre de los empleados que se capacitan y las capacitaciones que también son ofrecidas por la institución de acuerdo al cronograma de actividades),
- Planes de mejora (de acuerdo a alguna situación que así lo requiera con algún empleado y su evolución),

Así mismo se lleva un registro de “seguimiento al empleado” donde se menciona alguna circunstancia importante a considerar sobre el empleado, y adicional a ello cada cargo tiene definidas las competencias para desempeñar el cargo. También es importante mencionar que se realiza una caracterización de población, donde se cuenta con la información de la fecha de nacimiento, género, estado civil, número de hijos y la fecha de nacimiento de sus hijos, estrato, nivel académico. Todo este material es insumo para indicadores de gestión e informes a rectoría y por otra parte para la proyección y planeación de actividades para los empleados y sus familias.

Políticas del área: actualmente el proceso de Gestión Humana cuenta con las siguientes políticas:

- Políticas de bienestar
- Políticas de contratación
- Políticas de vacaciones
- Políticas de permisos
- Políticas de licencias e incapacidades,
- Políticas de desvinculación,
- Políticas de selección y contratación
- Políticas de nómina
- Políticas de inducción
- Políticas para vinculación de estudiantes en práctica formativa.

Marco legal: en lo referente a este punto la organización cumple con los requisitos legales exigidos para su normal funcionamiento. De igual manera es importante anotar que por ser una institución certificada bajo la norma ISO 9001 debió cumplir inicialmente con todos los requisitos legales antes de iniciar proceso de certificación.

Análisis y diseño de cargos: la organización cuenta con descripciones de cargo para cada uno de los colaboradores de la organización, donde se describen las responsabilidades y competencias según el cargo. De igual manera se resalta que la institución educativa bilingüe está certificada en ISO 9001 y por tal razón este punto es un requisito a cumplir en esta norma.

A continuación se presentan los cargos por departamentos que actualmente se registran en la institución y cada uno de ellos tiene su respectiva descripción de cargos (Tabla 2).

Tabla 2: Cargos por departamento

DEPARTAMENTOS	#	CARGO
DOCENTES	1	Voleibol
	2	Defrad - Natación
	3	Inglés
	4	Ciencias Sociales
	5	Defrad - Futbol
	6	Inglés
	7	Unidad infantil
	8	Unidad infantil
	9	Ingles
	10	Sistemas
	11	Unidad infantil Prescolar
	12	Defrad - Artes
	13	Biología
	14	Lenguaje
	15	Matemáticas - física
	16	Ingles
	17	Investigaciones
	18	Matemáticas
	19	Matemáticas
	20	Unidad Infantil
	21	Matemáticas
	22	Inglés
	23	Inglés
	24	Defrad-Música
	25	Ingles
	26	Sociales
	27	Investigaciones
	28	Sociales
	29	Lenguaje
	30	Defrad-Danzas
	31	Lenguaje
	32	Inglés
	33	Unidad Infantil
	34	Biología
	35	Unidad Infantil
	36	Lenguaje
	37	Química
	38	Matemáticas
	39	Inglés
	40	Ética y Valores
	41	Enfermera
	42	Matemáticas
	43	Lenguaje
	44	Inglés
	45	Lenguaje
	46	Defrad-Edu. Física
	47	Defrad-Ajedrez
	48	Inglés
	49	Sistemas
	50	Inglés
	51	Unidad Infantil
	52	Inglés
	53	Unidad Infantil
	54	Defrad-Teatro

Tabla 2 (continuación)

DEPARTAMENTOS	#	CARGO
ADMINISTRACIÓN	1	Materiales y fotocopias
	2	Dir. Administrativa
	3	Dir. Transportes
	4	Auxiliar contable
	5	Contadora
	6	Multimedios
	7	Asistente administrativa
	8	Jef. Transportes
	9	Recepción
	10	Asistente Rectoría
	11	Dir. Recursos Físicos
	12	Secretaria
	13	Dir. Relaciones publicas y P.
	14	Bibliotecaria
	15	Conductor
	16	Dir. Responsabilidad social
	17	Dir. Bienestar y Gestión Humana
DEPARTAMENTOS	#	CARGO
SERVICIOS GENERALES	1	Jardinero
	2	Aseo
	3	Aseo
	4	Aseo
	5	Portería
	6	Aseo
	7	Mantenimiento
	8	Aseo
	9	Mantenimiento
	10	Mantenimiento piscina
	11	Mantenimiento
	12	Patinadora
	13	Aseo
	14	Aseo
	15	Mensajero
	16	Aprendices
DEPARTAMENTOS	#	CARGO
DIRECTIVOS DOCENTES	1	Jef. Defrad
	2	Jef Unidad Infantil
	3	Jef. Ciencias sociales
	4	Dir. Investigaciones
	5	Jef. Ciencias Naturales
	6	Psicologa
	7	Psicologo
	8	Jef. Convivencia
	9	Dir. Bilinguismo
	10	Jef. Psicosocial
	11	Jef. Matemáticas
	12	Rector
	13	Jef. Lenguaje
	14	Dir. Académico
	15	Dir. Bilinguismo
	16	Vicerrector

Fuente: elaboración propia

3.1.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

Requisición y reclutamiento: Durante todo el periodo lectivo se reciben hojas de vida de personas que desean formar parte de la institución, dichas hojas de vida pueden ser virtuales o físicas, en cualquiera de los dos casos las hojas de vida pasan a formar parte de un banco de hojas de vida; éste banco está organizado de acuerdo al área de desempeño del aspirante, sin embargo se aclara que sí al momento de su recepción la hoja de vida no cuenta con el perfil deseado para la institución, ésta se archiva en la carpeta llamada “(no cumple”. Para obtener hojas de vida se registra un anuncio clasificado en el periódico local, se busca en las oficinas de egresados y bolsas de empleo de las universidades que puedan proveer al profesional requerido, así mismo se divulga a través de bolsas de empleo virtuales.

En cuanto a la requisición del personal se cuenta con un formato establecido de solicitud, el cual es diligenciado por el jefe de área que requiere el nuevo personal; de igual manera existen los perfiles de cargo que sirven como guía para la el proceso de selección. Una vez diligenciado el formato de solicitud de personal teniendo en cuenta la descripción del respectivo cargo se envía a gestión humana, específicamente a selección para que inicie el proceso de búsqueda y reclutamiento.

Una vez se genere la vacante para un cargo se revisan las hojas de vida existentes en el banco de hojas de vida para preseleccionar aquellas que tengan un perfil acorde a la necesidad, este filtro se realiza en compañía de la jefatura de área que requiere el personal pues se trata de tener una mirada interdisciplinaria compuesta por la dirección del departamento de gestión humana, un psicólogo (de acuerdo al cargo, si es docente para preescolar, primaria, bachillerato, o para administración, para cargo directivo o para servicios generales) y la jefatura del área a la cual va a pertenecer.

Selección de personal: Una vez se tienen seleccionadas las hojas de vida de los aspirantes, se cita a entrevista siempre teniendo en consideración la mirada del equipo interdisciplinario, iniciando el proceso el jefe de área, esto con el fin de realizar un “filtro” ya que el jefe de área es el encargado de evaluar los aspectos académicos y pedagógicos del aspirante entre otros que surjan durante el desarrollo de la entrevista. Una vez el jefe de área realiza su entrevista e identifica al candidato o aspirante como alguien posible para la vacante, se remite al candidato a la dirección del departamento de gestión humana, donde se revisan

aspectos tales como su experiencia, aspiración salarial, interés en el cargo, conformación de grupo familiar, proyecciones personales y laborales, presentación personal, fluidez, entre otros que se presenten durante el desarrollo de la entrevista, finalmente y una vez haya pasado por jefatura de área y dirección de gestión humana, se remite a psicología. Allí el psicólogo encargado evalúa aspectos tales como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la norma y autoridad, entre otros que se puedan presentar; cada integrante del equipo interdisciplinario del comité de selección diligencia la “matriz de selección” donde ofrece una calificación a los aspectos evaluados que va desde **E** (excelente), **B** (bueno), **A** (aceptable), **I** (insuficiente) y el campo de las observaciones, donde quien lo desee puede argumentar sus respuestas o comentar algún otro aspecto hallado. Diligenciada la matriz de selección el comité de selección se reúne y entre todos llegan a un consenso acerca del candidato ideal para la vacante, sin embargo, sí el comité de selección considera que ninguno de los candidatos satisface las expectativas, el proceso continua; sí por el contrario se encuentra al personal idóneo para ocupar la vacante, se ofrece la sugerencia a rectoría quien escucha al comité de selección y aprueba o no al candidato para ocupar la vacante.

Finalmente la dirección del departamento de Gestión Humana se comunica con las personas asistentes a entrevista e informa en primera instancia a la persona seleccionada, la documentación requerida para contratación, el tiempo de entrega de la misma y se ofrece teléfono de contacto por si presenta alguna dificultad o inquietud. Por otra parte, también se informa a las personas que no fueron seleccionadas para el cargo, agradeciendo el haberse presentado a la institución.

Contratación: este proceso cuenta con procedimiento y política para su desarrollo y cumplimiento. En primer lugar la dirección del departamento de gestión humana informa a través de un “formato de novedades” los datos necesarios para incluir al nuevo personal en nómina, tales como: fecha de ingreso, cargo, asignación salarial, tipo de contrato, nombres y apellidos, documento de identidad. Una vez la persona seleccionada presente la documentación requerida para el contrato, se realizan las afiliaciones a seguridad social y la apertura de la cuenta de nómina, inmediatamente se tiene toda la documentación completa se realiza la firma del contrato y se organizan los documentos en la carpeta del nuevo empleado. Se realiza énfasis en que la falta de algún documento impide la realización del contrato.

Socialización e inducción: Es el proceso mediante el cual el personal recién vinculado adquiere un conocimiento general de la institución, que le permite alinear sus expectativas con la institución. En la organización se maneja una inducción específica para el cargo, dejando un vacío con respecto a información

general importante, como por ejemplo la misión, visión, políticas, reseña histórica, entre otras. En cuanto a la inducción específica esta asegura que el personal que empiece su período productivo adquiera el conocimiento mínimo acerca de su puesto de trabajo e inicie sin contratiempo sus funciones; lo esperado es que el nuevo empleado durante este periodo de tiempo obtenga la competencia necesaria para que se desempeñe eficazmente en el cargo para el cual ha sido contratado.

3.1.3 Compensación, bienestar y salud de las personas.

Compensación y estructura salarial: la organización cuenta con una estructura de compensación con factores financieros directos, indirectos y no financieros que aplican a algunos empleados dependiendo de aspectos como: Cargo, nivel educativo, tipo de contrato. Actualmente existen en la institución 4 tipos de contrato:

Contrato especial por duración del periodo escolar.

Este contrato se celebra con todos los docentes (contrato de trabajo para profesores), desde la fecha de iniciación hasta la finalización del periodo escolar (último día hábil del mes de junio) una vez se haya realizado la entrega de informes, material utilizado, organización aula y libros y textos, carnet y paz y salvo de todo concepto. Se encuentra consagrado en el código Sustantivo del Trabajo, artículo 101 y ss¹⁰². Cabe anotar que este tipo de contrato puede tener excepciones

Contrato a término indefinido.

Se celebra con la mayor parte del personal de administración, servicios generales, y directivos docentes.

Contrato a término definido a un año o inferior a un año.

Modalidad contractual excepcional, se celebra con aquellas personas que sin ser docentes se vinculan a la institución por el periodo escolar o por el año lectivo.

Contrato de aprendizaje:

Es una forma especial dentro del derecho laboral, que de ninguna forma constituye contrato de trabajo, mediante la cual una persona natural (aprendiz-alumno) recibe formación en una entidad autorizada (institución educativa) con el

¹⁰² COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. CST. Op. cit.

patrocinio de una empresa (natural o jurídica). Se encuentran obligados a contratar aprendices todos los empleadores de carácter privado que desarrollen cualquier tipo de actividad económica diferente a la construcción.

Estructura de compensación:

La estructura salarial está definida teniendo en cuenta las responsabilidades y su puesto en el organigrama, así mismo se reconoce un incremento aproximado del 4% más de su salario mensual a los docentes que cuentan con el título de Maestría.

Todo el personal goza de una asignación salarial directa. Todos los empleados cuyos hijos son estudiantes de la institución, cuentan con un descuento en el valor de la mensualidad del 70% (setenta por ciento). El personal que desee afiliarse al servicio del Camposanto y su grupo familiar, puede hacerlo sin ningún costo, éste es cubierto por la empresa.

Todos los docentes con 5 (cinco) años de servicio ininterrumpido gozan de una bonificación equivalente al valor de 1 (un) mes de salario durante el periodo en el cual se encuentran sin contrato laboral con la institución, y se le consigna a su cuenta en el día correspondiente a su quincena.

Todos los docentes con 10 (diez) años de servicio ininterrumpido en la institución, gozan de una bonificación equivalente al valor de 1 ½ (un mes y medio) de salario durante el periodo de tiempo que se encuentran sin contrato laboral.

Los Directivos de la institución y sus familias cuentan con una afiliación a un club social y deportivo. Se cuenta además con convenio de libranza una vez los docentes lleven 1 (un) año de servicio y los directivos, administrativos y servicios generales 6 (seis) meses.

Higiene y seguridad industrial: la organización cuenta con un programa de salud ocupacional según la Ley 1562, el cual es revisado constantemente por la ARL (administradora de riesgos laborales), de igual manera se tiene una política de higiene y seguridad en el trabajo y otra de salud ocupacional. Sin embargo, la nueva reglamentación que se encuentra en el decreto 1443 de julio de 2014 "Por el cual se establecen y se dictan disposiciones para la implementación del sistema

de gestión de seguridad y salud en el trabajo”¹⁰³ está siendo llevada a cabo con el acompañamiento de la ARL. Ante este punto y de acuerdo con la herramienta aplicada por la ARL para evaluar el nivel de avance del SGSST en las empresas, la institución cuenta con un 51% de cumplimiento, teniendo como plazo máximo para lograr con la totalidad del SGSST julio de 2016. De igual manera a partir de Agosto de 2014 se inició con la aplicación de exámenes médicos de ingreso, dispuestos en la resolución 2346 de 2007, quedando pendientes por realizar las evaluaciones médicas de seguimiento y egreso.

Calidad de vida laboral: en la organización, se goza de buen ambiente laboral según los informes de ambiente y clima realizados con la compilación de diferentes áreas de la institución. Cabe mencionar que la institución y en sí el departamento de gestión humana siempre está presto a escuchar a los empleados y trata de ofrecer solución cuando éste se encuentra en situación difícil, así mismo aunque se lleva registro de permisos e inasistencias, estos son concedidos sin dificultad, observándose por parte del empleado compromiso en sus tiempos. A continuación se muestran las acciones que demuestran que dentro de esta organización se le da importancia a la calidad de vida laboral:

- Hay participación de los empleados en las decisiones
- Se presentan propuesta de los colaboradores que son tenidas en cuenta y además las trabajan en equipos
- Si una persona o equipo plantean una idea que brinde beneficios a la institución se les entrega una recompensa representada en bonos de regalo.
- El ambiente de trabajo es calificado como “bueno” por parte de los colaboradores teniendo en cuenta que las condiciones físicas para trabajar son las adecuadas y dado el caso que exista un requerimiento al respecto, este se trata de solucionar lo más rápido posible inclusive con la ayuda de la ARL dependiendo del caso. Así mismo se maneja un horario de trabajo que es respetado por la institución, pues muy pocas veces la gente se tiene que quedar después del horario establecido.
- Para desempeñar los diferentes cargos se requiere que los colaboradores cuenten con diversas habilidades conocimientos y competencias
- Las personas que laboran en la institución sienten que su trabajo vale la pena por su impacto social y por el aporte a la formación integral de los estudiantes. Es decir que hay un significado para lo que hacen.
- A los colaboradores se les brinda autonomía en sus puestos de trabajo, es decir, ellos pueden planear y ejecutar las tareas con independencia.

¹⁰³ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1443. Op. cit.

- Existe constante retroalimentación por parte de los superiores para guiar a los colaboradores y mostrarles sus puntos fuertes y aquellos en los que deben mejorar
- En la institución los colaboradores tienen contacto con otras personas o clientes internos y externos
- Existe una compensación justa y adecuada
- Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo son las adecuadas para que se desempeñe la jornada laboral sin contratiempos
- En la institución existe integración social pues no existen barreras jerárquicas y entre los compañeros de trabajo se nota apoyo mutuo y franqueza
- Reglamentación: normas y reglas, derechos y deberes

3.1.4 Desarrollo de personal.

Capacitación y entrenamiento: se cuenta con un cronograma de capacitación para el año que lo alimenta la rectoría para el cual asigna a cada departamento una fecha en la cual ese departamento va a tener una (1) hora asignada a "capacitar en cualquier tema a las demás personas" el departamento encargado entrega el objetivo de dicha capacitación al departamento de gestión humana para realizar la evaluación de eficacia de capacitación a los asistentes y una vez diligenciadas son consolidadas en Gestión Humana. A este cronograma se le hace seguimiento para evaluar el cumplimiento y de ser necesario se hace ajustes para garantizar que se logren realizar todas las capacitaciones planeadas.

Desarrollo de personal: es de vital importancia la formación académica de todo su personal, por tal motivo la institución apoya económicamente la participación del personal en seminarios, talleres, conferencias, cursos que aporten al mejoramiento de su cargo. Desde el proceso de selección se realiza un filtro por las mejores hojas de vida, con el objetivo de contar con un personal idóneo, competente, comprometido y responsable. Además se menciona que se han realizado alianzas con el SENA y la ARL donde algunos empleados han tomado capacitaciones, ya sean de manera física o virtual. Se resalta que la institución otorga el tiempo para que el empleado se capacite.

Evaluación del desempeño: actualmente se evidencia la existencia de un procedimiento de evaluación de desempeño, el cual se aplica una vez al año, normalmente en el mes de Mayo. La dirección de Gestión Humana organiza un cronograma para la realización de dichas evaluaciones y se lo da a conocer a las jefaturas de área y demás directivos de la institución, a fin de tener el tiempo disponible para tal actividad.

La evaluación de desempeño se realiza entre la dirección del departamento de gestión humana y el jefe del área o directivo encargado, así se intercambian opiniones y se revisan soportes tales como llamados de atención, planes de mejora, capacitaciones, asistencias a actividades, inasistencias, entre otras que puedan presentarse; y esto con el fin de que la evaluación sea completa y objetiva. Los resultados de estas evaluaciones de desempeño se convierten en entradas para planes de mejoras y decisiones de continuidad o no en la institución. Sin embargo hay ciertos puntos que no aplican para el cargo a evaluar

Monitoreo: se cuenta con una base de datos de los empleados con temas relacionados a remuneración, domicilio, tiempo laborado en la organización, cargos desempeñados, sueldo y número de hijos. Esta base de datos es actualizada cada que haya una novedad (ingreso de personal, salida de personal, cambio de cargo, cambio de domicilio, cambio de teléfono, hijos) por la dirección del departamento de gestión humana y se le denomina “Caracterización”

3.1.5 Relaciones con el empleado.

Negociación colectiva y pacto colectivo / Relaciones con el sindicato: la institución no tiene sindicato de trabajadores y no se maneja pacto colectivo.

Cesación y ruptura laboral: En la actualidad para los cargos que tienen contrato de trabajo para una función específica como docentes con duración del periodo lectivo, iniciando en agosto y finalizando en Junio, se entrega carta con un (1) mes de anticipación (mayo), donde se informa la no renovación de contrato, lo que significa que su vinculación con la empresa será hasta la fecha pactada y no se renovará para el siguiente periodo lectivo, así mismo se informa a Contabilidad para la realización de los trámites pertinentes de liquidación.

Una vez finaliza el periodo lectivo se tiene un indicador de rotación de personal que permite hacer un análisis de posibles causas, de nuevos procesos de selección, y otros que sean pertinentes. Por otra parte, cabe mencionar que el personal que se retira de la institución de manera voluntaria lo hace a través de una carta escrita donde indica el motivo de su renuncia al cargo y la fecha a partir de la cual no laborará más en la institución, sin embargo, el empleado normalmente lo expresa de manera verbal en una conversación seguida a la entrega de su carta, bien sea a la rectoría o a la dirección del departamento de Gestión Humana y una vez se conoce la causa se analiza para tratar de mitigar

futuros retiros e iniciar las nuevas búsquedas. De igual manera cuando la empresa decide dar por terminada una vinculación laboral de tipo indefinido se entrega carta informando la decisión de no continuidad y de ser sin justa causa se realiza la indemnización correspondiente, de lo contrario, es decir con justa causa no cabe la indemnización. Todo se realiza de acuerdo a lo establecido por la ley.

El departamento de Gestión Humana se debe fortalecer en cada uno de sus macroprocesos con el fin de ofrecer los servicios necesarios para mejorar la productividad en la organización y para ser un soporte estratégico de la alta gerencia. Aunque actualmente se desarrollan actividades que apoyan la estrategia y se tienen documentadas sus actividades, se hace necesario reestructurar los macroprocesos para garantizar que la organización puede cumplir sus metas establecidas y mejora las condiciones laborales de sus colaboradores.

3.2 IDENTIFICAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL COLEGIO BILINGÜE QUE SE VAN A REDISEÑAR

De acuerdo con la descripción de los procesos actuales realizada al departamento de gestión humana de la institución educativa bilingüe, se da a conocer los procesos que deberían ser rediseñados y la justificación respectiva con el fin de lograr una optimización en los mismos. Pero para llegar a este punto primero se realiza un análisis a cada uno de los procesos de la organización teniendo en cuenta las teorías respectivas para cada punto:

Planeación estratégica: se considera que este proceso cumple con lo establecido en la teoría porque primero que todo manejan un cronograma de actividades por periodo académico, en el cual se registra la planeación de capacitación, planes de mejora, reuniones de equipo, entre otros. Adicionalmente se considera las encuestas de satisfacción de clientes internos y externos y los lineamientos establecidos por el ministerio y la secretaria de educación para organizar el cronograma de actividades a desarrollarse en el respectivo año. Este cronograma se ajusta en el camino según necesidades de la institución. Así mismo Gestión Humana maneja unas matrices que complementan el cronograma de actividades del año lectivo. Estas son: de selección, de inducción de personal, de salarios, de capacitación y de planes de mejora. También es importante mencionar que se cuenta con un registro de “seguimiento al empleado”, donde están definidas las competencias para desempeñar el cargo y una caracterización de población de colaboradores con información personal.

Políticas del área: en este sentido la institución cumple a cabalidad con este proceso ya que cuenta con políticas definidas que le ayudan a dar lineamientos para realizar las actividades correspondientes. Entre otras se muestran algunas de las políticas: de bienestar, de contratación, de vacaciones y para vinculación de estudiantes en práctica formativa.

Marco legal: en este proceso la organización cumple con lo establecido, pues hasta el momento no se ha tenido alguna sanción por algún ente regulador y además para obtener la certificación en ISO 9001 primero fue necesario cumplir con todo lo legal inicialmente. Además cuando se han realizado auditorías de seguimiento y revisan la parte legal no se generan observaciones y mucho menos no conformidades.

Análisis y diseño de cargos: este proceso se cumple pues en la institución existen las descripciones de cargo de cada uno de sus colaboradores, las cuales se actualizaron y mejoraron en cuanto a diseño durante el levantamiento de información requerida para la certificación de calidad. Gracias a las descripciones de cargo se garantiza que el proceso de selección cumpla con los requerimientos establecidos, pues en estos documentos están definidas las funciones de cada cargo y la descripción de competencias según la norma ISO 9001 que incluye experiencia, formación, educación y habilidades.

Requisición y reclutamiento: este proceso cumple porque se evidencia claridad por parte de los jefes al hacer un requerimiento de personal al contar con un procedimiento y un formato donde se registra la información detallada del cargo que se desea contratar, lo que garantiza que la psicóloga de selección de personal tenga la información necesaria para realizar su labor de reclutamiento. Adicionalmente hay una charla entre el jefe que hace la requisición y la psicóloga para revisar el formato y si se requiere, para aclarar dudas o conocer más a profundidad ciertos puntos que serán de utilidad para garantizar que quien ocupe el cargo sea la persona que se requiere.

En cuanto al reclutamiento gestión humana y más específicamente la psicóloga de selección recibe hojas de vida por medio físico o electrónico, las cuales son clasificadas según el área de desempeño del aspirante y aquellas que no cumplan con los requisitos establecidos para el cargo se descartan y guardan en una carpeta. La manera de obtener hojas de vida es por medio de bolsas de empleo, recomendados de personal de la institución y clasificados. Por último se clasifican aquellas hojas de vida que cumplen con las vacantes requeridas según la mirada de la psicóloga de selección y el jefe que realizó la requisición. Una vez terminado

esto se procede al proceso de selección garantizando que las hojas de vida escogidas con las más aptas para iniciar el proceso

Selección: se hace necesario ajustarlo para garantizar la idoneidad de las personas que se contratan para los diferentes cargos. Actualmente las hojas de vida de los candidatos llegan a gestión humana, después se entregan al jefe de área que ha hecho el requerimiento de personal, quien se encarga de revisar aspectos académicos y pedagógicos. De igual manera se encarga de hacer el primer filtro al escoger las hojas de vidas de candidatos que cumplan con sus expectativas. Acto seguido estas hojas de vida seleccionadas inicialmente pasan a gestión humana donde el jefe se encarga de revisar la experiencia, aspiración salarial, interés en el cargo, conformación de grupo familiar, proyecciones personales y laborales, presentación personal y fluidez, entre otras.

Posteriormente las hojas de vida seleccionadas pasan a la psicóloga, quien cita a los candidatos para entrevistarlos y evaluar trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la norma y autoridad, entre otros. Estas hojas de vida pasan al comité de selección que evalúa a los candidatos usando como herramienta una matriz; en este instante el comité selecciona al posible candidato a ocupar la vacante, pero es la rectoría quien en última instancia escoge al candidato o lo descarta, en cuyo caso se debe iniciar el proceso de selección.

Contratación: este proceso cumple porque actualmente cuenta con un procedimiento y sus respectivos formatos y una política para su normal ejecución. Gestión humana informa sobre los datos necesarios para incluir al nuevo personal en nómina (fecha de ingreso, cargo, asignación salarial, tipo de contrato, nombres y apellidos y documento de identidad). Cuando el candidato seleccionado presenta la documentación requerida se realizan las afiliaciones a seguridad social y la apertura de la cuenta de nómina y se firma el contrato. Este proceso tiene como política que hasta que el candidato no presente todos los documentos respectivos no puede firmar el contrato. Actualmente estas actividades se desarrollan de manera eficiente por parte del personal de la institución y los candidatos elegidos para ocupar las vacantes.

Socialización e inducción: se considera que se debe rediseñar la inducción, ya que la dinámica puede ser diferente, pues como se ha mencionado, existen dos tipos de inducción (general y específica), sin embargo la inducción general ofrecida al personal se convierte para el personal antiguo en una “repetición” de los mismos temas (misión, visión, política, objetivos, modelo pedagógico e historia de la

institución), evidenciando en algunos casos la falta de interés del personal en la información suministrada.

En cuanto a la inducción específica, el tiempo es de aproximadamente 3 a 5 días, pero se vuelve poco para toda la información que se ofrece. En el segundo semestre del 2014 se preparó un material escrito tipo paquete para cada cargo, fácil de leer cuyo contenido era el de la inducción tanto general como específica, sin embargo la rectoría de la institución no estuvo de acuerdo con el material mencionando argumentando que esa información no iba a ser leída y en su lugar direcciono que se realizara una matriz de registro donde la persona firmara que recibió los temas en la inducción.

Compensación y estructura salarial: en este sentido la organización cumple porque cuenta con una estructura de compensación con factores financieros directos, indirectos y no financieros que aplican dependiendo de cargo, nivel educativo, tipo de contrato. Adicionalmente en la institución existen los siguientes tipos de contrato: contrato especial por duración del periodo escolar, contrato a término indefinido, Contrato a término definido a un año o inferior a un año y contrato de aprendizaje. En cuanto a la estructura de compensación esta se encuentra definida teniendo en cuenta las responsabilidades y su puesto en el organigrama. Entre las variaciones de compensación se pueden apreciar las siguientes: incremento aproximado del 4% más de su salario mensual a los docentes que cuentan con el título de Maestría, empleados cuyos hijos son estudiantes de la institución, cuentan con un descuento en el valor de la mensualidad, los docentes con 5 (cinco) años de servicio ininterrumpido gozan de una bonificación equivalente al valor de 1 (un) mes de salario durante el periodo en el cual se encuentran sin contrato laboral con la institución, los docentes con 10 (diez) años de servicio ininterrumpido en la institución, gozan de una bonificación equivalente al valor de 1 ½ (un mes y medio) de salario durante el periodo de tiempo que se encuentran sin contrato laboral y los directivos de la institución y sus familias cuentan con una afiliación a un club social y deportivo.

Higiene y seguridad industrial: la organización cumple lo requerido en este proceso porque cuenta con un sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo según lo estipula la Ley 1562/2012¹⁰⁴ y el decreto 1443/ 2014¹⁰⁵. Este sistema de gestión cuenta con un programa de higiene y seguridad en el trabajo, medicina preventiva y del trabajo, el COPASST y un Comité de Convivencia. Para la conformación y mantenimiento de este sistema, que antes se llamada programa de salud ocupacional, se ha recibido por parte de la ARL y de sus asesores, quienes han impartido capacitaciones al personal y han desarrollado trabajos

¹⁰⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Ley 1562. Op. cit.

¹⁰⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1443. Op. cit.

dentro de la institución como es el caso de la matriz de riesgos para identificar los riesgos a los cuales se pueden ver expuestos los colaboradores con su respectivo plan de acción.

A continuación se da a conocer el Formato 1 Matriz de Riesgo que se maneja en la organización.

Formato 1: Matriz de Riesgo

GESTIÓN HUMANA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
MATRIZ DE PELIGROS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

Fuente: elaboración propia.

Calidad de vida laboral: este proceso cumple porque según los informes de ambiente y clima realizados en diferentes áreas de la institución se goza de buen ambiente laboral. Así mismo el departamento de gestión humana, y en general los demás departamentos, manejan una política de puertas abiertas que facilita la comunicación y la solución de conflictos de una manera rápida y eficiente. De igual manera revisando las acciones de calidad de vida laboral que se realizan en esta institución se ha encontrado relación con los modelos de Nadler y Lawler, Hackman y Oldhan Walton. Entre las acciones identificadas están: participación de los empleados en las decisiones, colaboradores con diversas habilidades conocimientos y competencias para desempeñar los diferentes cargos y condiciones de seguridad y salud en el trabajo adecuadas para que se desempeñe la jornada laboral sin contratiempos.

Capacitación y entrenamiento: este proceso cumple porque se cuenta con un cronograma de capacitación para el año que lo alimenta la rectoría teniendo en cuenta las evaluaciones del desempeño y las necesidades de capacitación y entrenamiento identificadas en los diferentes procesos por sus respectivos líderes. Cuando un jefe identifica una necesidad de capacitación para sus colaboradores se comunica con gestión humana para justificar este requerimiento y una vez se aprueba por las partes se le envía a la rectoría, quien a su vez pide explicación para su aprobación. Una vez se aprueba se ingresa al cronograma para planear al capacitación y si es necesario buscar la persona o entidad que va a proveer el servicio de capacitación y entrenamiento.

Desarrollo de personal: este proceso cumple porque se evidencia una preocupación por parte de gestión humana y la rectoría por el desarrollo de sus colaboradores. Esto se refleja primero que todo en identificar los planes de desarrollo para el personal de la empresa que les permita crecer profesionalmente y a su vez que esto se vea reflejado en el mejoramiento de la productividad de los procesos de la institución. Los empleados reciben ayuda económica para realizar cursos, seminarios, diplomados y talleres que aporten y estén alineados con la naturaleza de su cargo y la institución, de igual manera se hecho alianzas con el SENA y la ARL para que los colaboradores se actualicen y capaciten en temas de importancia para mejorar su desarrollo profesional.

Evaluación del desempeño: se requiere realizar modificaciones al procedimiento de evaluación del desempeño y sus respectivos formatos, ya que se identificaron ítems que no son acordes con las funciones desarrolladas para determinados cargos. Además y aunque los formatos de evaluación del desempeño se encuentren discriminados por áreas como son: administración, directivos académicos, docentes y servicios generales, algunas de las funciones establecidas en estos formatos no aplican para todos los cargos. Sin embargo al calificar se hace de tal manera que la parte cualitativa pueda volverse cuantitativa y tener un referente de desempeño. Al no tenerse identificados los ítems de evaluación que se aplican al cargo los resultados no van a arrojar datos reales, lo que conlleva a no tener información veraz que sirva para alimentar la matriz o cronograma de capacitación y entrenamiento para los colaboradores. Y si este proceso no funciona lamentablemente el desarrollo del personal se ve afectado porque no están recibiendo la información que se necesita para mejorar en sus puestos de trabajo.

Monitoreo: se cuenta con una base de datos de los empleados con temas relacionados a remuneración, domicilio, tiempo laborado en la organización, cargos desempeñados, sueldo y número de hijos. Esta base de datos es

actualizada cada que haya una novedad (ingreso de personal, salida de personal, cambio de cargo, cambio de domicilio, cambio de teléfono, hijos) por la dirección del departamento de gestión humana y se le denomina “Caracterización”

Negociación colectiva y pacto colectivo / Relaciones con el sindicato: actualmente en la institución no se presenta sindicato de trabajadores y no se maneja pacto colectivo.

Cesación y ruptura laboral: este proceso cumple porque en el evento que un colaborador se retire voluntariamente de la institución lo debe hacer por medio de una carta indicando el motivo de su renuncia al cargo y la fecha a partir de la cual no laborará más en la institución. Esta carta se recibe por parte de Gestión Humana y se procede a entablar una conversación con el colaborador para indagar más sobre los motivos de su renuncia y así mismo iniciar acciones para mejorar internamente si es el caso y estar preparados para posibles eventos que afecten el normal funcionamiento de la institución. Estas causas de retiro se analizan con la rectoría para determinar planes de acción a futuro. De igual manera si el retiro no es voluntario y es por justa causa se registran las causales para ser analizadas y llevar a cabo planes de mejora.

Una vez realizado este análisis a cada uno de los procesos de gestión humana de la institución educativa se puede notar que han realizado un esfuerzo importante por mantener y mejorar sus procedimientos para ser un apoyo estratégico a la organización y así contribuir con las metas establecidas. De todas maneras se hace necesario comentar que se deben fortalecer algunos procesos con el fin de brindar los servicios necesarios para mejorar la productividad en la organización y para ser un soporte estratégico de la alta gerencia. Aunque actualmente se desarrollan actividades que apoyan la estrategia y se tienen documentadas sus actividades, se hace necesario reestructurar los macroprocesos para garantizar que la organización puede cumplir sus metas establecidas y mejora las condiciones laborales de sus colaboradores.

A continuación se muestra Tabla No. 3 donde se hace comparativo entre la teoría de cada uno de los macroprocesos de gestión humana y la realidad de la institución donde se hace el presente estudio. Con este comparativo se justifica la escogencia de los procesos que se van a rediseñar, que según el análisis y el cuadro comparativo son:

- Proceso de selección
- Proceso de inducción
- Proceso de evaluación del desarrollo

Tabla 3: Comparativo entre la teoría y la práctica de macroprocesos de gestión humana de institución educativa bilingüe ubicada en la ciudad de Cali

MACROPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA		Teoría	Práctica	¿A rediseñar?		Justificación
				SI	NO	
A. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana		tiene como objetivo 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	N/A			
1	Planeación Estratégica	consiste en “elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación con el fin de satisfacer las necesidades de la organización”.	La planeación estratégica general de la institución se encuentra a cargo de la Rectoría, quien considera las necesidades de los distintos departamentos, las encuestas de satisfacción de clientes internos y externos y los lineamientos establecidos por el ministerio y la secretaria de educación para organizar el cronograma de actividades a desarrollarse en el año Existen matriz de selección, matriz de inducción, matriz de personal y salarios, matriz de capacitación, planes de mejora, registro de “seguimiento al empleado” y caracterización de población		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
2	Políticas del Area	Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales	Actualmente se cuenta con políticas de bienestar, de contratación, vacaciones, permisos, licencias e incapacidades, de desvinculación, selección, contratación y nómina, inducción y para vinculación de estudiantes en práctica formativa		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
3	Marco Legal	el Código Sustantivo de Trabajo	Se cumple con los requisitos legales exigidos para su normal funcionamiento.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
4	Análisis y Diseño de Cargos	La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace	Cuenta con descripciones de cargo para cada uno de los colaboradores de la organización, donde se describen las responsabilidades y competencias según el cargo.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría

Tabla 3 (continuación)

MACROPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA		Teoría	Práctica	¿A rediseñar?		Justificación
				SI	NO	
B. Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización		tiene como objetivo 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	N/A			
1	Requisición y reclutamiento	Consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de una organización	Para la requisición del personal se toma en cuenta el perfil del cargo para su búsqueda. Una vez se genere la vacante para un cargo se revisan las hojas de vida existentes en el banco de hojas de vida para preseleccionar aquellas que tengan un perfil acorde a la necesidad. Este filtro se realiza en compañía de la jefatura de área que requiere el personal, jefe de gestión humana, un psicólogo y la jefatura del área a la cual va a pertenecer.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
2	Selección	El objetivo del proceso de selección es elegir, entre el conjunto de candidatos cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto. Así, con el proceso de selección, se pretende medir a priori el rendimiento futuro del trabajador en sus puesto	Este proceso se inicia con la entrevista del jefe de área, quien evalúa aspectos académicos y pedagógicos del aspirante. En el departamento de gestión humana se revisan aspectos tales como su experiencia, aspiración salarial, interés en el cargo, conformación de grupo familiar, proyecciones personales y laborales, presentación personal, fluidez. Después pasa a la psicóloga (o), quien evalúa aspectos tales como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la norma y autoridad. Se diligencia la "matriz de selección" donde ofrece una calificación a los aspectos evaluados que va desde E (excelente), B (bueno), A (aceptable), I (insuficiente). Diligenciada la matriz de selección el comité de selección se reúne y entre todos llegan a un consenso acerca del candidato ideal para la vacante, por último se le sugiere a rectoría el candidato a elegir, pero este quien decide al final el candidato a ocupar la vacante.	X		Actualmente el orden de la entrevista es el siguiente: jefe de área, jefe de gestión humana, psicóloga, comité de selección y rectoría. Quien toma la decisión al final es el Rector. Por otro lado el primer filtro es el jefe de área, quien evalúa que tenga los conocimientos requeridos y ya después se pasa a jefe de gestión humana y psicóloga. Se considera importante que la psicóloga y la jefe de gestión humana sean los primeros filtros, pues en esta instancia se tiene en cuenta rasgos de la personalidad que son importantes para que los nuevos trabajadores se adapten a la cultura.
3	Contratación	El trabajo, según el artículo 5 del CST dice: "Toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectué en ejecución de un contrato de trabajo"	Este proceso cuenta con procedimiento y política para su desarrollo y cumplimiento. Gestión humana informa a través de un "formato de novedades" los datos necesarios para incluir al nuevo personal en nómina. Una vez la persona seleccionada presente la documentación requerida para el contrato, se realizan las afiliaciones a seguridad social y la apertura de la cuenta de nómina, inmediatamente se tiene toda la documentación completa se realiza la firma del contrato y se organizan los documentos en la carpeta del nuevo empleado.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
4	Inducción	- Introducción a la organización: toda persona que ingrese a la organización, sin importar cuál sea su nivel, debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, producto, políticas, normas internas, beneficios, sistemas, comunicaciones y costumbres de la compañía así como los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes. - Inducción al puesto de trabajo: el objetivo es desarrollar los conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición. Es ideal realizar una descripción de las tareas en términos de resultados y comportamiento	En la organización se maneja una inducción específica para el cargo, dejando un vacío con respecto a información general importante, como por ejemplo la misión, visión, políticas, reseña histórica, entre otras. En cuanto a la inducción específica esta asegura que el personal que empiece su período productivo adquiera el conocimiento mínimo acerca de su puesto de trabajo e inicie sin contratiempo sus funciones.	X		Actualmente sólo se hace inducción al puesto de trabajo. Se hace necesario incluir la inducción general de la organización para abordar temas importantes que ayudarán al proceso de adaptación del nuevo colaborador

Tabla 3 (continuación)

MACROPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA		Teoría	Práctica	¿A rediseñar?		Justificación
				SI	NO	
C. Compensación, Bienestar y Salud de las personas		cuyo objetivo es desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro de la organización	N/A			
1	Compensación y estructura Salarial	la remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados	La organización cuenta con una estructura de compensación con factores financieros directos, indirectos y no financieros que aplican a algunos empleados dependiendo de aspectos como: Cargo, nivel educativo, tipo de contrato		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
2	Incentivos y Beneficios	Son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios, pero generalmente constituyen una parte integral de la remuneración del personal. Además estos incluyen servicios sociales y algunas como diadas ofrecidas por la organización dependiendo del nivel que ocupe el personal, relacionadas directamente con aspectos de responsabilidad social de la organización , con el fin de evitar inconvenientes con los empleados.	La estructura salarial está definida teniendo en cuenta las responsabilidades y su puesto en el organigrama, así mismo se reconoce un incremento aproximado del 4% más de su salario mensual a los docentes que cuentan con el título de Maestría. Todos los empleados cuyos hijos son estudiantes de la institución, cuentan con un descuento en el valor de la mensualidad del 70% (setenta por ciento). El personal que desee afiliarse al servicio del Camposanto y su grupo familiar, puede hacerlo sin ningún costo, éste es cubierto por la empresa. Todos los docentes con 5 (cinco) años de servicio ininterrumpido gozan de una bonificación equivalente al valor de 1 (un) mes de salario durante el periodo en el cual se encuentran sin contrato laboral con la institución. Todos los docentes con 10 (diez) años de servicio ininterrumpido en la institución, gozan de una bonificación equivalente al valor de 1 ½ (un mes y medio) de salario durante el periodo de tiempo que se encuentran sin contrato laboral. Los Directivos de la institución y sus familias cuentan con una afiliación a un club social y deportivo. Se cuenta además con convenio de libranza una vez los docentes lleven 1 (un) año de servicio y los directivos, administrativos y servicios generales 6 (seis) meses.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
3	Higiene y seguridad Industrial	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST (Decreto 1443 de 2014). Es un sistema de gestión basado en la mejora continua y desarrollado como un proceso lógico y por etapas, que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo	La organización cuenta con un SGSST según la Ley 1562 y el decreto 1443 de julio de 2014. Tiene una política de higiene y seguridad en el trabajo y otra de salud ocupacional.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
4	Calidad de Vida Laboral	Representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. LA CVT implica una constelación de factores, como satisfacción en el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo , libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares.	En la organización se goza de buen ambiente laboral según los informes de ambiente y clima laboral. Gestión humana siempre está presto a escuchar a los empleados y trata de ofrecer solución cuando éste se encuentra en situación difícil. Los permisos son concedidos sin dificultad, observándose por parte del empleado compromiso en sus tiempos.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría

Tabla 3 (continuación)

MACROPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA		Teoría	Práctica	¿A rediseñar?		Justificación
				SI	NO	
D. Desarrollo del 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	N/A			
1	Capacitación y Entrenamiento	a) Detectar la necesidades de capacitación b) Diseño del programa de capacitación c) Implementar el programa de capacitación d) Evaluación del programa de capacitación	Se cuenta con un cronograma de capacitación para el año. A cada departamento se le asigna una fecha para reallizar dicha capacitación. Gestión humana realiza la evaluación de eficacia de capacitación. A este cronograma se le hace seguimiento para evaluar el cumplimiento y de ser necesario se hace ajustes para garantizar que se logren realizar todas las capacitaciones planeadas.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
2	Desarrollo del Personal	El objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones	En la organización por tratarse de una institución educativa, es de vital importancia la formación academica de todo su personal, por tal motivo la institución apoya económicamente la participación del personal en seminarios, talleres, conferencias, cursos que aporten al mejoramiento de su cargo. Desde el proceso de selección se realiza un filtro por las mejores hojas de vida, tal como se menciono en el proceso, teniendo como objetivo un personal, idoneo, competente, comprometido y responsable. Ademas se menciona que se han realizado alianzas con el SENA y la ARL donde algunos empleados han tomado capacitaciones, ya sean de manera fisica o virtual. se resalta que la institución otorfa el tiempo para que el empleado se capacite.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
3	Evaluación del Desempeño	La evaluación de desempeño o de desarrollo es una actividad donde, de manera formal, se valora y documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo. Es el insumo para determinar el potencial de desarrollo de cada colaborador	Actualmente se evidencia la existencia de un procedimiento de evaluación de desempeño. La jefe de Gestión Humana organiza un cronograma para la realización de dichas evaluaciones y se lo da a conocer a las jefaturas de área y demás directivos de la institución. La evaluación de desempeño se realiza entre la jefe de gestión humana y el jefe del área o directivo encargado, así se intercambian opiniones y se revisan soportes tales como llamados de atención, planes de mejora, capacitaciones, asistencias a actividades, inasistencias. Los resultados de estas evaluaciones de desempeño se convierten en entradas para planes de mejoras y decisiones de continuidad o no en la institución. Sin embargo hay ciertos puntos que no aplican para el cargo a evaluar	X		Aunque existe un procedimiento para este proceso, no se evidencia frecuencia para la elaboración de la evaluación y hay puntos que se evalúan que no aplican a los cargos.
4	Monitoreo	define el sistema de información de recursos humanos como un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre el personal de la organización , de tal forma que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces.	Base de datos de los empleados con temas relacionados a remuneración, domicilio, tiempo laborado en la organización, cargos desempeñados, sueldo y número de hijos. Esta base de datos es actualizada cada que haya una novedad		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría

Tabla 3 (continuación)

MACROPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA		Teoría	Práctica	¿A rediseñar?		Justificación
				SI	NO	
E. Relaciones con el Empleado		que busca mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización	N/A			
1	Negociación Colectiva	El resultado de una negociación colectiva es un convenio colectivo que define las condiciones de empleo y las condiciones laborales que se aplicaran a los empleados en el ámbito que el sindicato represente	La institución no tiene sindicato de trabajadores y no se maneja pacto colectivo.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
2	Relación con los sindicatos				X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría
3	Cesación o Ruptura Laboral	Que debe existir un procedimiento administrativo del cual se encargue el departamento de personal para efectuar el retiro del trabajador de la empresa cualquiera que sea la causa. Este proceso, según el autor, comienza con la carta de retiro por parte de la empresa o del trabajador según sea el caso.	En la actualidad para los cargos que tienen contrato de trabajo para una función específica como docentes con duración del periodo lectivo, iniciando en agosto y finalizando en Junio, se entrega carta con un (1) mes de anticipación (mayo), donde se informa la no renovación de contrato, lo que significa que su vinculación con la empresa será hasta la fecha pactada y no se renovará para el siguiente periodo lectivo, así mismo se informa a Contabilidad para la realización de los trámites pertinentes de liquidación. La decisión se toma apoyados en las evaluaciones de desempeño y en el seguimiento al empleado que se realiza durante el periodo lectivo, donde se consideran entre otros, llamados de atención, inasistencias, planes de mejora, quejas de padres de familia, estudiantes y/o compañeros de la institución o se cometa alguna falta al reglamento interno de trabajo. Por otra parte cuando el tipo de contrato es a termino indefinido, el contrato podra terminar unilateralmente por cualquiera de las partes, considernado que si el "despido" se presenta sin justa causa el empleado tendra derecho a su indemnización, tal como lo señala la ley. En cualquiera de los casos la institución se siñe a lo que menciona la ley en el Código sustantivo de trabajo.		X	Se evidencia cumplimiento en la práctica de lo pedido en la teoría

Fuente: elaboración propia.

3.3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BILINGÜE

A continuación se muestran los tres procesos a rediseñar con el fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes internos y externos y para que Gestión Humana se fortalezca aún más como un aliado estratégico para la alta gerencia.

El rediseño de los procesos se llevó a cabo primero con un análisis exhaustivo de cada uno de estos y comparándolo con las teorías que se registraron en el marco teórico. Una vez identificados los procesos a rediseñar se procede a elaborar el procedimiento mejorado de cada proceso que garantice un mejor servicio y a la vez que sea un aporte para mejorar la productividad de la institución.

Acto seguido se muestra el esquema del procedimiento utilizado para rediseñar los procesos de inducción, selección y evaluación del desempeño

GESTIÓN HUMANA
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

3.3.1 Objetivo.

Aquí se registra el objetivo del procedimiento, el cual debe ser claro para cualquier persona que lo lea y así mismo debe indicar lo que se espera al aplicarlo

3.3.2 Alcance.

Aquí se define desde donde inicia el procedimiento hasta donde termina. Esto es importante porque el procedimiento es un insumo de la inducción y la capacitación y si esto no es claro da como resultado colaboradores confundidos y sin claridad en las actividades a realizar

3.3.3 Responsables.

Aquí se registran los cargos que son responsables del buen desempeño del procedimiento

3.3.4 Descripción del procedimiento.

Aquí se registran cada una de las actividades a realizar dentro del procedimiento. Estas se deben redactar en tercera persona, de forma clara y precisa para que el lector entienda fácilmente los pasos a seguir para desempeñar mejor su trabajo.

3.3.5 Flujograma.

Aquí se registra (flujo) un gráfico que de manera resumida u clara muestra los pasos del procedimiento. Esto a manera que quien lo lea lo entienda y tenga presente una síntesis del proceso.

Para brindar una mejor explicación de cada uno de los procesos rediseñados primero se muestra una ilustración general para que el lector se haga una idea del respectivo proceso y seguidamente se muestra el procedimiento con la explicación más detallada de cada una de las actividades que se deben desarrollar en cada uno.

A continuación se inicia con el proceso de inducción, seguido por el proceso de selección y se finaliza con el de evaluación del desempeño.

3.3.6 Proceso de Inducción.

El proceso de inducción inicia cuando ya se tiene el nombre de los nuevos colaboradores de la institución. Con esta información el Director de Gestión Humana les envía una carta a las personas que se encargarán de apoyar el proceso de inducción con el fin de invitarlos y recordarles sobre la importancia y el impacto de esta tarea. Pues de esta actividad depende que el nuevo colaborador se inicie en la organización con más confianza en su puesto de trabajo y con más conocimiento de la organización, de manera que le permita adaptarse de una manera más rápida.

El primer paso de este proceso es darle a los nuevos colaboradores una inducción general de la institución, la cual consta de la siguiente información: reseña histórica, misión, visión y marco estratégico, marco legal, sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, programas laborales (bienestar), reglamento interno de trabajo, horario de trabajo, conducto regular para tratar asuntos

laborares y personales, sanciones por incumplimiento al reglamento interno de trabajo, uso adecuado de los uniformes y la presentación personal y se explica sobre cómo realizar un requerimiento en caso de daño o mal funcionamiento de equipos que están bajo su responsabilidad.

Una vez terminada la inducción general se procede a realizar un recorrido por la institución para que el nuevo empleado conozca físicamente la organización, su movilidad sea más ágil y segura y se aprovecha para recomendarle estar muy atento a los riesgos a los que está expuesto y cómo debería actuar en un momento dado.

Después de hacer el recorrido y ya con la primera información que ofrece la inducción general se pasa a la charla con cada uno de los jefes de área, quienes le explicarán al nuevo colaborador los pormenores de su actividad diaria en su cargo actual y el proceso a su cargo. Con esta actividad se busca que las personas que ingresan a la institución tengan una visión holística de la organización y entiendan la importancia de tomar una decisión, pues cualquiera que esta sea va a afectar positiva o negativamente a los demás procesos. Adicionalmente se quiere que los nuevos colaboradores conozcan y aprecien el trabajo que hacen los demás compañeros y de su impacto en la institución

Ahora se procede a realizar la inducción específica que ejecuta por parte del jefe inmediato, quien le mostrará el manual de funciones y le explicará cuáles son los objetivos que debe alcanzar desde su cargo. A si mismo se le mostraran los procedimientos que debe estudiar para desempeñar mejor su función y queda abierta la invitación para que haga todas las preguntas que considere necesarias con el fin de que quede clara la información suministrada. Por último el jefe de área presenta al nuevo colaborador sus compañeros de trabajo, de manera que se genere integración entre las partes y se apoyen en el trabajo a realizar.

Una vez pasadas las anteriores etapas el Director de Gestión Humana se reúne con el nuevo colaborador con el fin de aclarar aspectos que este considere necesarios y para hacer hincapié en temas relacionados con horarios de trabajo, Reglamento Interno de Trabajo, presentación personal, uniformes, y en general sobre la cultura de la institución.

Para finalizar el proceso de inducción el Director de gestión Humana realizar la evaluación de dicha inducción aplicando la “matriz de evaluación de la inducción y socialización” con el fin de establecer si se cumplieron a cabalidad cada uno de los puntos planeados.

A continuación se propone un procedimiento de Inducción para el colegio bilingüe, de manera que se complemente esta con temas generales de la organización y que se consideran importantes para la adaptación de las personas a la organización y su entorno laboral:

GESTIÓN HUMANA
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

3.3.7 Objetivo.

Definir los aspectos a tener en cuenta para el ingreso de personal nuevo a la Institución Educativa Bilingüe, con el objetivo de garantizar una adecuada socialización y adaptación, de manera que se integre rápidamente para que pueda lograr sus objetivos. De igual manera el objetivo de este procedimiento es entregar información idónea que genere compromiso en el nuevo colaborador y además se encuentren capacitados para lograr los retos establecidos por la institución.

3.3.8 Alcance.

Este procedimiento aplica para todas las personas que ingresen a laborar a la Institución Educativa Bilingüe independiente del tipo de contrato o cargo a desempeñar

3.3.9 Responsables.

Director de Gestión Humana.

3.3.10 Descripción del procedimiento.

3.3.10.1 Envío de carta para programar inducción.

El Director de Gestión Humana de la Institución Educativa bilingüe envía modelo de carta a cada uno de los responsables de apoyar el proceso de inducción al nuevo personal que ingresa a la organización. Esto con el fin de recordar el

compromiso y para que los responsables se agenden para tal actividad. El modelo de carta se aprecia a continuación (Formato 2):

Formato 2: carta para programar inducción

CARTA PARA PROGRAMAR INDUCCIÓN	
Fecha	
Señor(a)	
Nombre de la Persona Encargada de la Inducción al Cargo	
Cargo de la Persona	
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 siguiente información:	
Tema 1:	_____
Tema 2:	_____
Tema 3:	_____
Agradezco su atención, Dir. Gestión Humana	

Fuente: elaboración propia

3.3.10.2 Inducción General.

3.3.10.2.1 Información General de la organización.

La primera parte de la inducción es para tratar aspectos generales de la organización que son importantes para el proceso de socialización e inducción del nuevo personal que ingresa a laborar. El Director de Gestión Humana se encarga de entregar la siguiente información al personal nuevo:

- Reseña histórica, misión, visión y marco estratégico
- Marco legal
- Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo
- Programas laborales (Bienestar)

- Reglamento interno de trabajo
- Se indica el horario de trabajo.
- Se explica cuál es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.
- Se indican las Sanciones por Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo
- Se explica el uso adecuado de los uniformes y la presentación personal
- Se da la información necesaria sobre el procedimiento a realizar en caso de daño o mal funcionamiento de equipos que están bajo su responsabilidad.

3.3.10.2 Recorrido por la empresa.

Esta actividad, que está a cargo del Director de Gestión Humana, busca que el nuevo colaborador conozca físicamente la organización para que se pueda mover con facilidad y que a la vez conozca los riesgos a los cuales está expuesto y cómo debe actuar.

3.3.10.3 Charla con los jefes de área.

Una vez hecho el recorrido se procede a la charla con cada uno de los jefes de área o departamento. Se busca con esto que el nuevo empleado conozca de manera holística la organización y que sepa qué se hace en cada área para que sea consciente de la importancia del trabajo por procesos y en equipo; de igual manera para que entienda que para lograr las metas propuestas se debe trabajar con otras personas

3.3.10.3 Inducción Específica.

Después de la inducción general se pasa a la inducción específica que está a cargo del jefe inmediato. En este momento se presentan las funciones a desempeñar, la metodología a utilizar, los objetivos a lograr y las actividades y cronogramas con los que se debe cumplir. Para la Inducción específica, cada jefe de área determinará los temas a exponer y el tiempo necesario para ejecutar dicha tarea. En esta parte al nuevo colaborador se le entrega la siguiente información:

- Manual de funciones y descripción del cargo
- Procedimientos relacionados con el cargo (Instructivo de procedimiento para docentes)

De igual manera el jefe inmediato le da a conocer cada una de las etapas del área en la cual va a trabajar, le presenta a sus compañeros y además coordina una charla entre el nuevo colaborador y sus compañeros de trabajo. Esto con el fin de integrar rápidamente al nuevo empleado a su proceso y que así mismo sepa en quién se puede apoyar para trabajar y lograr los resultados del área y de la organización.

Para la inducción general y específica se utiliza el formato 3:

Formato 3: inducción general y específica

	MATRIZ DE INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN	Versión		
		Fecha		
		Código		
Nombre del colaborador que recibe la inducción:				
Cargo:				
	TEMAS	FECHA	HORA	FIRMA DEL RESPONSABLE
	FIRMA DE QUIEN RECIBE LA INDUCCIÓN			
	Inducción General			
	Reseña histórica, misión, visión y marco estratégico			
	Marco legal			
	Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo			
	Programas laborales (Bienestar)			
	Reglamento interno de trabajo			
	Recorrido por la empresa			
	Charla con los jefes de área.			
	Jefe 1:			
	Jefe 2:			
	Jefe 3:			
	Jefe 4:			
	Se indica el horario de trabajo.			
	Se explica cual es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.			
	Se indican las Sanciones por Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo			
	Se explica el uso adecuado de los uniformes y la presentación personal			
	Se da la información necesaria sobre el procedimiento a realizar en caso de daño o mal funcionamiento de equipos que están bajo su responsabilidad.			
	Inducción Específica			
	Manual de funciones y descripción del cargo			
	Procedimientos relacionados con el cargo			
	Procedimiento 1:			
	Procedimiento 2:			
	Procedimiento 3:			
	Procedimiento 4:			
	Recorrido por cada uno de los puestos de trabajo de su proceso, incluyendo charla con los otros cargos			
	Charla de Cierre			
Observaciones Charla de Cierre:				

Fuente: elaboración propia

3.3.10.4 Entrevista de Cierre de Inducción.

En esta reunión final, que es llevada a cabo por Director de gestión Humana, se concretan detalles relacionados con horarios de trabajo, los aspectos más relevantes del Reglamento Interno de Trabajo, la presentación personal, el uso de uniformes, y en general sobre la cultura de la institución. De igual manera se brinda el espacio para que el nuevo colaborador pida aclaración de aspectos que se consideren importantes.

3.3.10.5 Evaluación de la Inducción.

Después de terminado el proceso de inducción, Director de gestión Humana lleva a cabo la evaluación de dicha inducción al nuevo colaborador. Aquí se quiere determinar si los temas abordados fueron claros, si entiende el funcionamiento de la organización y en general si se cumplieron todos los objetivos de esta importante etapa. El formato utilizado para esta actividad es “La matriz de evaluación de la inducción y socialización. Ver formato 4.

Formato 4: matriz de evaluación de la inducción y socialización

ACTIVIDAD	APLICA		EJECUTA		Código	COMENTARIOS
	SI	NO	SI	NO		
FASE 1: INDUCCIÓN GENERAL						
Programación de la Inducción del nuevo colaborador						
Envío Comunicación de Responsabilidad de Inducción al Encargado						
Saludo de Bienvenida						
Explicación sobre las Actividades Programadas para la Inducción						
Presentación de la historia, la misión, la visión, la política de calidad, los objetivos de calidad y el organigrama de la Institución.						
Presentación del personal de la institución de cada área						
Recorrido por las instalaciones.						
Entrega del Reglamento Interno de Trabajo						
Se indica el horario de trabajo.						
Se explica cual es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.						
Se indican las Sanciones por Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo						
Se explica el uso adecuado de los uniformes y la presentación personal						
Se da la información necesaria sobre el procedimiento a realizar en caso de daño o mal funcionamiento de equipos que están bajo su responsabilidad.						
FASE 2: INDUCCIÓN ESPECIFICA						
Manual de funciones y descripción del cargo						
Procedimientos relacionados con el cargo						
Recorrido por cada uno de los puestos de trabajo de su proceso, incluyendo charla con los otros cargos						
Charla de Cierre						
Firma del Jefe inmediato	Firma del nuevo empleado					
Fecha						

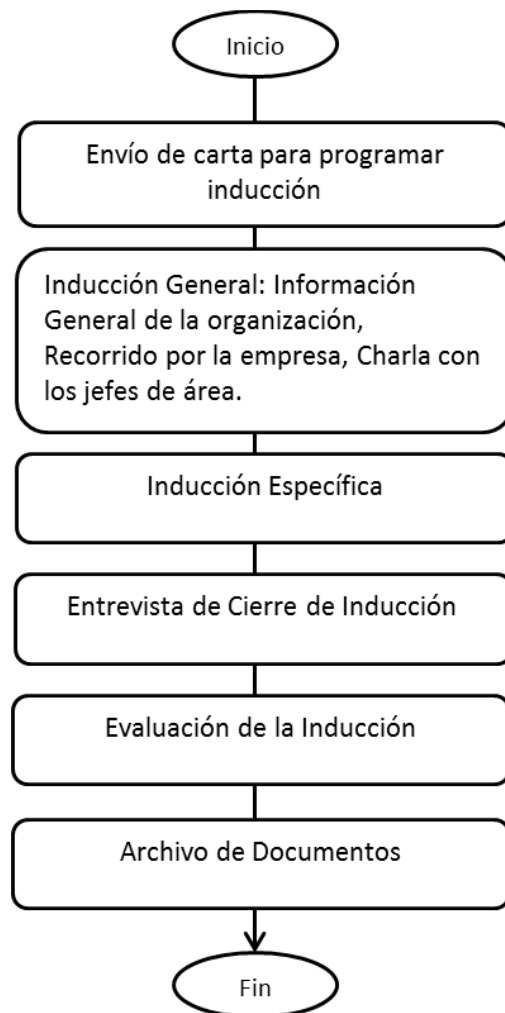
Fuente: elaboración propia

3.3.10.6 Archivo de Documentos.

Una vez terminadas las etapas anteriores, el Director de Gestión humana solicita a uno de sus auxiliares que archive los registros en la carpeta correspondiente a Inducción.

3.3.11 Flujograma.

Figura 11: Flujograma.



3.3.12 Proceso de Selección.

El proceso de selección inicia con el reclutamiento de las hojas de vida teniendo en cuenta los requerimientos hechos por el jefe de área solicitante. El primer filtro lo hacen la Psicóloga y Director de Gestión humana, quienes escogen las hojas de vida que si cumplen para el cubrimiento del cargo. Después de esto la Psicóloga realiza la verificación de datos de las hojas de vida y llama a los participantes escogidos para una posterior entrevista. Cabe añorar que las hojas de vida que no cumplan con los requerimientos no participan en el proceso.

Después del reclutamiento y verificación de las hojas de vida se procede al proceso de entrevista con los candidatos preseleccionados. Los cargos que realizaran las entrevistas son los siguientes:

- Psicóloga
- Director de Gestión Humana
- Jefe de Área
- Rector.

En la entrevista con la Psicóloga se abordarán temas generales del participante como su familia, cómo llegó su hoja de vida a la organización, detalles de sus trabajos anteriores, entre otros. Aquí se muestran algunas de las preguntas del cuestionario que se utiliza para esta reunión de entrevista:

- ¿Podría contarnos algo sobre su familia?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- Comente su mayor logro profesional
- ¿Cómo fueron sus relaciones con sus superiores y subordinados?
- ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?

Después de terminada la entrevista se procede a realizar la calificación en el formato correspondiente que al final se tendrá en cuenta con las demás calificaciones.

Una vez realizada la entrevista con la Psicóloga se procede a realizar la entrevista con el Director de Gestión Humana, quien revisará las siguientes competencias en el participante:

- Toma de Decisiones
- Orientación a Resultados
- Comunicación
- Planeación y Organización
- Trabajo en Equipo

Después de la entrevista, el Director de Gestión Humana procede a calificarla en el formato correspondiente. Con esta calificación y la anterior dada por la Psicóloga se realiza el primer filtro y con base en ello se escogen los 3 candidatos con mejor puntaje que pasan a la siguiente fase, a la entrevista con el jefe de área.

El Jefe de Área recibe las hojas de vida de los candidatos y los cita para la entrevista, donde profundizará en temas más técnicos relacionados con la actividad a desarrollar y en la experiencia de anteriores trabajos. Como parte de la entrevista se hacen unas pruebas técnicas que elabora el jefe inmediato según el cargo a evaluar. Si la vacante es para docente se le pide que prepare un proyecto de un tema elegido por el jefe de área. Una vez terminada la entrevista y las pruebas correspondientes envía los resultados a Recursos Humanos.

Por último los candidatos pasan a la entrevista con el Rector, quien profundiza en diferentes temas que posiblemente ya se han tocado anteriormente utilizando el formato correspondiente. Todo esto con el fin de escoger el mejor candidato según los parámetros de la organización.

Al tener los resultados y las evaluaciones de las entrevistas se reúnen la Psicóloga, el Director de Gestión Humana, el Jefe de área y el Rector para escoger al candidato que cumpla con los requisitos exigidos por la organización para desempeñar el cargo vacante.

A continuación se muestra el proceso de selección en la institución bilingüe, de manera que se garantice que los nuevos empleados que ingresan a la organización son idóneos para el cargo y se van a adaptar fácilmente a la cultura empresarial.

GESTIÓN HUMANA
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

3.3.13 Objetivo.

Definir las actividades para seleccionar los mejores colaboradores teniendo en cuenta su calidad humana, su formación técnica y profesional, de manera que cumplan con los objetivos del cargo y metas de la organización.

3.3.14 Alcance.

Este procedimiento aplica desde que se aprueba el requerimiento de personal hasta que se selecciona al nuevo colaborador.

3.3.15 Responsables.

- Psicóloga
- Director de Gestión Humana
- Jefe de área (quien hace requerimiento de personal)
- Rectoría

3.3.16 Descripción del Procedimiento.

3.3.16.1 Reclutamiento de hojas de vida.

Una vez recibidas las hojas de vida para la nueva vacante y teniendo en cuenta los requerimientos hechos por el Jefe solicitante, la Psicóloga y Director de Gestión humana las revisan y escogen aquellas que si cumplan con los requerimientos para cubrir el nuevo cargo. Posteriormente la Psicóloga de Selección realiza la verificación de datos de las hojas de vida y después cita los participantes escogidos su respectiva entrevista. Las hojas de vida que no cumplan con los requerimientos o que tengan alguna inconsistencia en la verificación de datos se dan de baja y no participan en el proceso.

3.3.16.2 Entrevistas.

Las entrevistas se llevarán a cabo con los siguientes cargos:

- Psicóloga
- Director de Gestión Humana
- Jefe de Área
- Rector.

3.3.16.2.1 Entrevista con la Psicóloga de Selección.

Una vez citado el participante se procede a realizar la entrevista con la Psicóloga de Selección. A continuación se da a conocer el formato 5 utilizado para esta actividad:

Formato 5: entrevista de cargos administrativos y docentes – psicóloga de selección

FORMATO GUÍA DE LA <u>PSICÓLOGA DE SELECCIÓN</u> PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES
--

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO AL CUAL ASPIRA: _____

FECHA: _____

Generales:

- ¿Cómo y por qué llegó su hoja de vida a nuestra organización?
- ¿Podría contarnos algo sobre su familia?
- A que se dedican: esposa, madre, padre, hermanos, hijos
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- Comente su mayor logro profesional
- ¿Por qué está interesado en este empleo?
- ¿Cuáles fueron sus responsabilidades en su último puesto?
- ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
- ¿Qué le gustaba menos de su trabajo?
- ¿Cuál fue la razón de su salida?
- ¿Cómo fueron sus relaciones con sus superiores y subordinados?

- ¿Cuál es su plan de vida profesional a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué pasos está siguiendo para lograr sus objetivos?
- ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? Sea específico
- ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
- ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?

Evaluación de la Entrevista La evaluación se da en una escala de 1 a 10 según resultados de la entrevista y se justifica en el espacio de observaciones generales

Observaciones Generales:

Después de realizada la entrevistas con la Psicóloga el candidato pasa a la entrevista con la Jefe de Recursos Humanos para evaluar las competencias organizacionales.

3.3.16.3 Entrevista con Director de Gestión Humana.

En este punto el Director de Gestión Humana se encarga de profundizar en las competencias organizacionales.

A continuación se muestra el formato 6.

Formato 6: entrevista de cargos administrativos y docentes - director de gestión humana

FORMATO GUÍA DEL DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____
CARGO AL CUAL ASPIRA: _____
FECHA: _____

Toma de Decisiones

- Cuéntenos una situación en la que hayas tenido que tomar una decisión compleja, ¿qué hizo?

- ¿Qué elementos necesita para tomar las decisiones del día a día?
- ¿Cuáles son las decisiones más fáciles de tomar para usted y cuáles las más difíciles?
- ¿Cuál es su aspiración salarial?
- ¿Por qué desea laborar en nuestra institución?

Orientación a Resultados

- ¿Ha tomado alguna vez una decisión importante para que se consiguieran los objetivos de equipo? ¿qué hizo?
- ¿Ha ayudado a algún compañero para que consiguiera sus objetivos?, ¿cómo?
- ¿Cómo logra fortalecer a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización?

Comunicación

- ¿Cómo es su estilo de comunicación? Dar ejemplo
- ¿Nos podría contar sobre los recursos que ha utilizado cuando trata de convencer a alguien de cooperar con usted?

Planeación y Organización

- ¿Cómo enfoca usted las tareas que no le gustan?
- ¿Qué relación tiene este empleo con los objetivos de su carrera?
- ¿Qué perspectivas le presenta este empleo?

Trabajo en Equipo

- Cuéntenos una ocasión en la que trabajaba con un equipo de personas para conseguir algo. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué se dio cuenta?

Tabla 4: trabajo en equipo

COMPETENCIAS	PUNTAJE (de 1 a 10)
Toma de Decisiones	
Orientación a Resultados	
Comunicación	
Planeación y Organización	
Total	
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Con los resultados de la entrevista con la Psicóloga, de los resultados de la entrevista con el Director de Gestión humana se procede a filtrar los candidatos con mayores puntajes. Se escogen tres (3) para que pasen a la entrevista con el Jefe de Área.

3.3.16.4 Entrevista con Jefe de área.

Al Jefe de Área que hizo el requerimiento de personal llegan las hojas de vida de los candidatos escogidos por cumplir con los requisitos y por obtener los mayores puntajes. En este espacio el Jefe profundiza con el candidato en temas más técnicos relacionados con la actividad a desarrollar y en la experiencia de anteriores trabajos. A continuación se muestra el formato guía para esta entrevista.

Formato 7: entrevista de cargos administrativos y docentes - jefe de área

FORMATO GUÍA DEL JEFE DE ÁREA PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____
CARGO AL CUAL ASPIRA: _____
FECHA: _____

Parte 1: Preguntas generales

- Cuénteme sobre su trabajo anterior
- ¿Qué era lo que más le gustaba hacer?
- ¿Cuáles eran sus funciones?
- ¿Cuáles fueron los principales aportes que usted realizó en su trabajo?
- ¿Qué fortalezas cree que tiene para asumir este nuevo reto?
- ¿Qué cree que debe mejorar?
- ¿Qué conoce de esta compañía y qué lo motivó a venir a esta organización?

Parte 2: Preguntas técnicas

Este espacio se utiliza para preguntas técnicas relacionadas directamente con el cargo a ocupar.

Parte 3: Prueba técnica

En este espacio el Jefe de Área realiza pruebas técnicas según el cargo. Si la vacante es para docente se le pide que prepare un proyecto de un tema elegido por el jefe de área

Una vez terminada la entrevista y las pruebas correspondientes envía los resultados a Recursos Humanos. Posteriormente los candidatos pasan a la entrevista con el Rector. A continuación el formato utilizado para la calificación de los candidatos:

Tabla 5: calificación de candidatos

FASES	CALIFICACIÓN (de 1 a 10)
Parte 1: Preguntas generales	
Parte 2: Preguntas técnicas	
Parte 3: Prueba técnica	
Total	
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

3.3.16.5 Entrevista con Rectoría.

Los candidatos que estuvieron con el Jefe de Área pasan a la entrevista con el Rector, quien profundiza en diferentes temas que posiblemente ya se han tocado anteriormente, pero que por su experiencia en este cargo puede ofrecer una evaluación objetiva que garantice que el proceso de selección se hace de manera transparente y con el objetivo de escoger el mejor candidato según los parámetros de la organización. A continuación el formato de entrevista utilizado por el Rector. Ver formato 8:

Formato 8: entrevista de cargos administrativos y docentes - rector

FORMATO GUÍA DEL <u>RECTOR</u> PARA ENTREVISTA DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO AL CUAL ASPIRA: _____

FECHA: _____

Parte 1: Preguntas generales

- ¿Cuál va a ser su principal aporte a esta organización?
- ¿Usted por qué cree que debe ser escogido para ocupar este cargo?
- Cuénteme de sus anteriores trabajos
- Sus antiguos jefes qué podrán decir de usted como trabajador y como persona

CALIFICACIÓN (de 1 a 10): _____

OBSERVACIONES:

Fuente: elaboración propia

3.3.16.6 Análisis de la información.

Una vez finalizadas las entrevistas la Jefe de Recursos Humanos recibe los formatos de evaluación y procede a realizar el análisis para consolidar la información y escoger el mejor candidato para la organización. El formato utilizado para esta calificación se muestra a continuación. Ver formato 9

Formato 9: calificación de entrevistas y pruebas

CALIFICACIÓN ENTREVISTAS Y PRUEBAS		Versión	
		Fecha	
		Código	
Nombre del candidato:			
Cargo al que aspira:			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN (1 a 10)	PESO	TOTAL
Entrevista con la psicóloga		15%	
Pruebas psicotécnicas		20%	
Entrevista con Director de Gestión Humana		15%	
Entrevista con el Jefe de área		15%	
Pruebas técnicas relacionadas con el cargo		15%	
Entrevista con Rectoría		20%	
		Total	

Fuente: elaboración propia

Una vez diligenciado el anterior formato se reúnen la Psicóloga de Selección, la Jefe de Recursos Humanos, el Jefe de Área y el Rector para escoger el candidato que va a ocupar la vacante requerida.

3.3.16.7 Documentos requeridos para contratación.

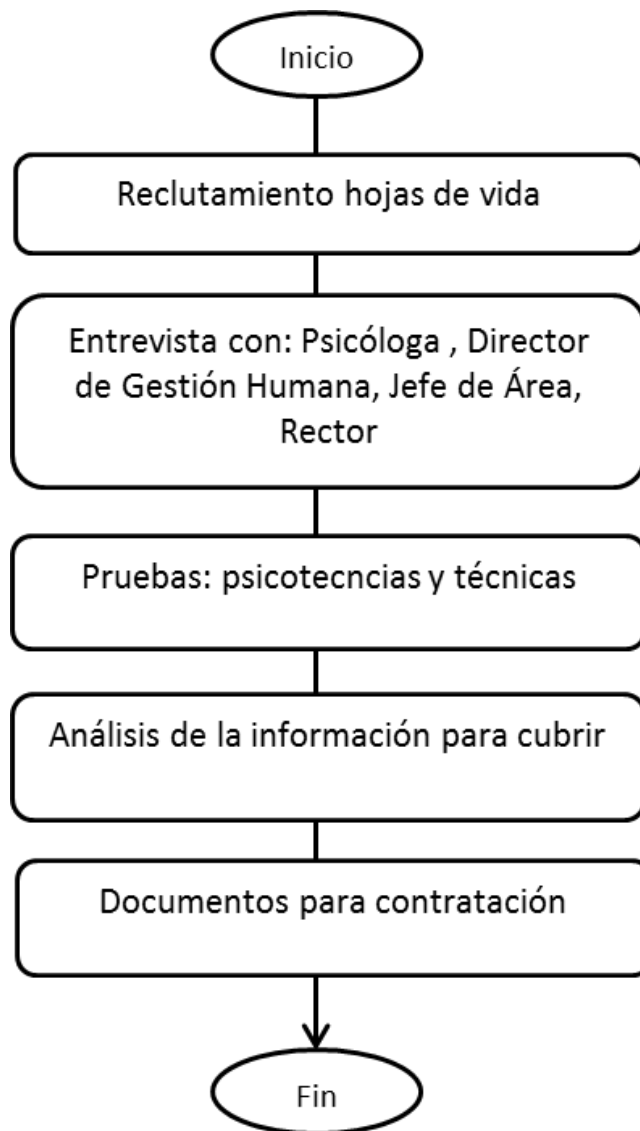
Una vez escogido el candidato para ocupar la vacante se procede a pedirle los siguientes documentos:

- Fotocopia de la cédula
- Examen médico
- Acta del diploma de colegio y/o de grado de carrera técnica, tecnológica o profesional.
- Dado el caso se solicita registro civil de hijo (s) y acta de matrimonio (civil, unión libre)

Una vez el candidato hace llegar estos documentos se pasa al proceso de contratación.

3.3.17 Flujograma.

Figura 12: Flujograma



3.3.18 Proceso de evaluación del desempeño.

Este proceso debe garantizar que sus colaboradores son evaluados de manera objetiva con el fin de mejorar su desempeño y competencias.

El proceso de evaluación del desempeño para la institución bilingüe consta de tres partes fundamentales. La primera es la evaluación del desempeño para cargos administrativos, la segunda es para cargos directivos y la tercera para docentes. En cada una de ellas se evalúan unos criterios que a continuación se dan a conocer:

- Criterios que se tienen en cuenta en la Evaluación del desempeño de cargos administrativos:
 - Buenas Relaciones interpersonales
 - Capacidad de liderazgo
 - Capacidad de dirección
 - Innovador
 - Organizado
 - Responsable
 - Capacidad de capacitarse y capacitar
 - Buena comunicación con padres de familia
 - Buena comunicación con estudiantes
 - Buena comunicación con todo el personal
 - Buena comunicación con estamentos colegiados
 - Trabajo en equipo y su promoción
 - Mantiene y procura la buena presentación personal
 - Con estabilidad emocional propia y social.
 - Aceptación y respeto por la norma
 - Calidad en sus informes
 - Responsabilidad
 - Motivación y creatividad
 - Cooperación
 - Compromiso y pertenencia
 - Asistencia
 - Puntualidad
 - Entusiasmo, dinamismo
 - Recepción de órdenes
- Criterios que se tienen en cuenta en la Evaluación del desempeño de cargos directivos:

- Buenas Relaciones interpersonales
 - Logro de los objetivos de su proceso
 - Capacidad de liderazgo
 - Capacidad de dirección
 - Innovador
 - Organizado
 - Responsable
 - Capacidad de capacitarse y capacitar
 - Buena comunicación con padres de familia
 - Buena comunicación con estudiantes
 - Buena comunicación con estamentos colegiados
 - Trabajo en equipo
 - Mantiene y procura la buena presentación personal
 - Con estabilidad emocional propia y social.
 - Aceptación y respeto por la norma
 - Calidad en sus informes
 - Responsabilidad
 - Motivación y creatividad
 - Cooperación
 - Compromiso y pertenencia
 - Asistencia
 - Puntualidad
 - Entusiasmo, dinamismo
 - Recepción de órdenes
- Criterios que se tienen en cuenta en la Evaluación del desempeño de cargos docentes
 - Buenas Relaciones interpersonales
 - Capacidad de liderazgo
 - Capacidad de dirección
 - Capacidad de enseñar
 - Creativo en las clases
 - Planifica sus clases
 - Entrega las tareas puntualmente
 - Capacidad de autocapacitación
 - Buena comunicación con padres de familia
 - Buena comunicación con estudiantes
 - Buena comunicación con estamentos colegiados
 - Trabajo en equipo
 - Mantiene y procura la buena presentación personal
 - Con estabilidad emocional propia y social.

- Aceptación y respeto por la norma
- Calidad en sus informes
- Responsabilidad
- Motivación y creatividad
- Cooperación
- Compromiso y pertenencia
- Asistencia
- Puntualidad en la clase
- Entusiasmo, dinamismo

Después de realizadas las evaluaciones se procede a realizar análisis por parte del Director de Gestión Humana quien en compañía del jefe inmediato del evaluado realizarán un plan de acción para los promedios menores a 80% con el fin de apoyar en el mejoramiento continuo de los colaboradores. A continuación se muestra el procedimiento de Evaluación del Desempeño en la institución educativa.

GESTIÓN HUMANA
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.3.19 Objetivo.

Determinar los pasos para la realización de la evaluación del desempeño en la institución educativa bilingüe y dado el caso definir los pasos a seguir para el plan de acción según el puntaje obtenido.

3.3.20 Alcance.

La Evaluación de desempeño se aplica para los cargos administrativos, directivos y docentes con contrato a término indefinido y fijo inferior a un año y para aquellos colaboradores que tenga como mínimo 6 meses de vinculación.

3.3.21 Responsables.

Jefe Inmediato

Director de Gestión Humana

3.3.22 Descripción del procedimiento.

3.3.22.1 Evaluación del desempeño cargos administrativos.

Para cargos administrativos se tiene definida una frecuencia de 1 vez por año. El jefe inmediato previamente ha recibido las instrucciones para realizar la evaluación del desempeño por parte del Director de Gestión Humana quien ofrece una capacitación a los jefes para que realicen de manera objetiva y constructiva esta actividad. Lo anterior con el fin de garantizar que la evaluación del desempeño sea una herramienta para que el personal se desarrolle y mejore su desempeño laboral.

Para llevar a cabo esta actividad se hace necesario un espacio tranquilo y privado donde las dos personas se sientan en confianza para hablar y abordar los puntos de la evaluación. A continuación se muestra el formato a utilizar para la evaluación del desempeño de cargos administrativos. Ver formato 10.

Formato 10: evaluación de desempeño cargos administrativos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CARGOS ADMINISTRATIVOS		Versión	
		Fecha	
		Código	
Nombre del Colaborador:			
Cargo:			
Fecha de la evaluación:			
La evaluación se calificará de 1 a 4: 1: Deficiente 2: Aceptable 3: Bueno 4: Sobresaliente			
CRITERIOS A EVALUAR	PUNTAJE		OBSERVACIONES
Buenas Relaciones interpersonales			
Capacidad de liderazgo			
Capacidad de dirección			
Innovador			
Organizado			
Responsable			
Capacidad de capacitarse y capacitar			
Buena comunicación con padres de familia			
Buena comunicación con estudiantes			
Buena comunicación con todo el personal			
Buena comunicación con estamentos			
Trabajo en equipo y su promoción			
Mantiene y procura la buena presentación			
Con estabilidad emocional propia y social.			
Aceptación y respeto por la norma			
Calidad en sus informes			
Responsabilidad			
Motivación y creatividad			
Cooperación			
Compromiso y pertenencia			
Asistencia			
Puntualidad			
Entusiasmo, dinamismo			
Recepción de órdenes			
Total			
Requiere Plan de Acción:	Si	NO	
El puntaje máximo es 96 puntos que equivalen al 100%. Esto es cuando todos los criterios están calificados en 4. Puntaje total menor a 77 puntos, que equivale al 80%, requerirá Plan de Acción.			

Fuente: elaboración propia

3.3.22.2 Evaluación del desempeño para cargos directivos.

Esta evaluación del desempeño para cargos administrativos está a cargo del Rector y se hace 1 vez al año. Se recomienda que el evaluador le muestre el puntaje al evaluado para que este haga los comentarios respectivos; de igual manera es importante que el evaluador explique claramente cada uno de los puntos que se evalúan en el formato con el fin de crear un ambiente de confianza y transparencia en el proceso.

A continuación se muestra el formato utilizado.

Formato 11: evaluación de desempeño cargos directivos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CARGOS DIRECTIVOS		Versión	
		Fecha	
		Código	
Nombre del Colaborador:			
Cargo:			
Fecha de la evaluación:			
La evaluación se calificará de 1 a 4: 1: Deficiente 2: Aceptable 3: Bueno 4: Sobresaliente			
CRITERIOS A EVALUAR	PUNTAJE		OBSERVACIONES
Buenas Relaciones interpersonales			
Logro de los objetivos de su proceso			
Capacidad de liderazgo			
Capacidad de dirección			
Innovador			
Organizado			
Responsable			
Capacidad de capacitarse y capacitar			
Buena comunicación con padres de familia			
Buena comunicación con estudiantes			
Buena comunicación con estamentos			
Trabajo en equipo			
Mantiene y procura la buena presentación			
Con estabilidad emocional propia y social.			
Aceptación y respeto por la norma			
Calidad en sus informes			
Responsabilidad			
Motivación y creatividad			
Cooperación			
Compromiso y pertenencia			
Asistencia			
Puntualidad			
Entusiasmo, dinamismo			
Recepción de órdenes			
Total			
Requiere Plan de Acción:	Si	NO	
El puntaje máximo es 96 puntos que equivalen al 100%. Esto es cuando todos los criterios están calificados en 4. Puntaje total menor a 77 puntos, que equivale al 80%, requerirá Plan de Acción.			

Fuente: elaboración propia

3.3.22.3 Evaluación del desempeño de cargos docentes.

La evaluación para cargos docentes se realizará 1 vez durante el año lectivo. El Director de Gestión Humana y el Jefe inmediato se reúnen para diligenciar el formato que se muestra a continuación. (Ver formato 11). Se recomienda que los evaluadores le muestren el puntaje al evaluado para que este haga los comentarios respectivos; de igual manera es importante que los evaluadores expliquen claramente cada uno de los puntos que se evalúan en el formato con el fin de crear un ambiente de confianza y transparencia en el proceso.

Formato 12: evaluación de desempeño cargos docentes

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CARGOS DOCENTES		Versión
		Fecha
		Código
Nombre del Colaborador:		
Cargo:		
Fecha de la evaluación:		
La evaluación se calificará de 1 a 4: 1: Deficiente 2: Aceptable 3: Bueno 4: Sobresaliente		
CRITERIOS A EVALUAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Buenas Relaciones interpersonales		
Capacidad de liderazgo		
Capacidad de dirección		
Capacidad de enseñar		
Creativo en las clases		
Planifica sus clases		
Entrega las tareas puntualmente		
Capacidad de autocapacitación		
Buena comunicación con padres de familia		
Buena comunicación con estudiantes		
Buena comunicación con estamentos colegiados		
Trabajo en equipo		
Mantiene y procura la buena presentación personal		
Con estabilidad emocional propia y social.		
Aceptación y respeto por la norma		
Calidad en sus informes		
Responsabilidad		
Motivación y creatividad		
Cooperación		
Compromiso y pertenencia		
Asistencia		
Puntualidad en la clase		
Entusiasmo, dinamismo		
Total		
Requiere Plan de Acción:	SI: ____ NO: ____	
El puntaje máximo es 92 puntos que equivalen al 100%. Esto es cuando todos los criterios están calificados en 4. Puntaje total menor a 74 puntos, que equivale al 80%, requerirá Plan de Acción.		

Fuente: elaboración propia

3.3.22.4 Plan de acción de la evaluación del desempeño.

Una vez realizadas las evaluaciones del desempeño se envían al Director de Gestión Humana para su revisión. Aquellas evaluaciones que están por encima del 80% en el puntaje se archivan en la carpeta llamada evaluaciones de

desempeño de todo el personal correspondiente al periodo lectivo evaluado. Aquellas evaluaciones que están por debajo del 80% ameritan un plan de acción que ayude a mejorar el puntaje. Para lograr lo anterior el director de Gestión humana y el jefe inmediato se reúnen para diligenciar el formato que se muestra a continuación. Ver formato 13.

Formato 13: plan de acción evaluación de desempeño

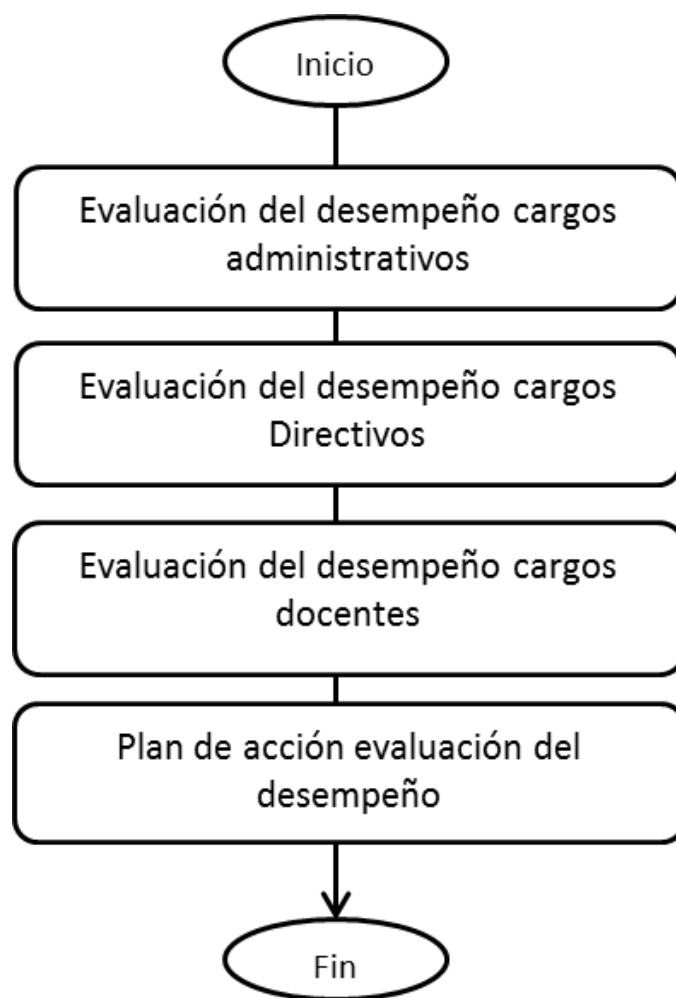
[illegible]

Fuente: elaboración propia

Después de ser diligenciado el Jefe de Área programa una reunión con el colaborador al que se le hizo la evaluación del desempeño con el fin de mostrarle el plan de acción que le ayudará a mejorar su rendimiento en el cargo. De igual manera aprovecha la oportunidad para brindarle confianza y motivarlo a seguir mejorando.

3.3.22.5 Flujograma.

Figura 13: Flujograma



4. CONCLUSIONES

Se rediseñaron los procesos de selección, inducción y evaluación del desempeño de la institución educativa bilingüe para garantizar que las personas que se atraen a la organización sean las idóneas, y que estas a su vez se adapten a la cultura por medio de un programa de inducción más dinámico; de igual manera para buscar desarrollo en los colaboradores por medio de su evaluación, que se propone en un formato específico para cada cargo y no en un formato genérico, lo cual no garantiza la confiabilidad en el proceso.

El rediseño de los procesos antes mencionados apoya y fortalece el sistema de gestión de calidad de la institución educativa bilingüe al mejorar procesos que ya existen y que están documentados. Adicionalmente se apunta hacia la mejora continua al rediseñar procesos que son vitales para el buen funcionamiento de la operación y apuntan para el desarrollo de los colaboradores.

Se realizó una descripción detallada de los procesos actuales de gestión humana de la institución educativa bilingüe encontrándose que en la mayoría de estos se está cumpliendo según la teoría de los macroprocesos de gestión humana. Esto puede ser resultado del proceso de mejoramiento continuo generado por la certificación en ISO 9001 y por el compromiso demostrado desde la rectoría para mantener el sistema de gestión.

A pesar que la mayoría de los procesos de gestión humana de la institución educativa bilingüe están documentados y funcionan bien de acuerdo a los requerimientos, estos pueden ser susceptibles de mejora en un futuro teniendo en cuenta que la organización es un sistema que se adapta a las circunstancias y que está apoyado en un sistema de gestión de calidad que se transforma con la mejora continua en cada uno de sus componentes.

Al realizar una comparación entre el marco teórico con la realidad actual de cada uno de los procesos de gestión humana de la institución educativa bilingüe se identifica primero en primera instancia que dichos procesos están debidamente documentados y hacen parte de un sistema de gestión de calidad que hace seguimiento de su gestión; pero a su vez se identificaron tres procesos (Selección, inducción y evaluación del desempeño) que se pueden mejorar por medio de su respectivo rediseño y son importantes para la operación de la organización y para la consecución de sus objetivos estratégicos.

El soporte del marco teórico sobre la Gestión Humana que se encuentra en la revisión bibliográfica de este trabajo de grado, soporta los y procedimientos y formatos utilizados para cumplir con los objetivos planteados; además permite identificar la coherencia que existe entre la teoría planteada por los autores y su aplicación en las organizaciones.

En la revisión teórica se identificaron cada una de las actividades que se realizan en los diferentes procesos que componen el proceso de Gestión Humana, los procedimientos más empleados y las herramientas a utilizar. De igual manera facilitó el diagnóstico realizado a la institución educativa bilingüe de la ciudad de Cali, pues permitió establecer claramente los objetivos y expectativas que se debían cumplir.

Los líderes de proceso y las altas directivas de la institución brindaron todo el apoyo e información necesaria para el levantamiento de la información y el rediseño de los procesos de Gestión Humana. Esto se debe en gran parte a la satisfacción del personal dentro de la organización, pues sus directivas reconocen a sus colaboradores como los artífices principales del buen desempeño que ha tenido la institución a lo largo de su historia.

El rediseño de los procesos de Gestión Humana en la institución educativa bilingüe quiere aportar a sus colaboradores un nivel satisfactorio de mejoramiento en sus actividades, de manera que logren los resultados esperados de su labor y mejoren la productividad de la organización.

Basados en el anterior estudio descriptivo y teniendo en cuenta que la organización objeto de estudio es una empresa familiar, se evidencia que el control está centralizado en la rectoría, lo que en ocasiones conlleva a que los jefes de área no tengan la autonomía para tomar decisiones oportunas, ni gestionar proyectos determinados en los tiempos establecidos.

Basados en las auditorías de los 2 años inmediatamente anteriores de ICONTEC, se determina que el departamento de gestión ha logrado un posicionamiento en la institución, el cual es reconocido por su gestión en los procesos que en él se manejan.

5. RECOMENDACIONES

- Implementar las propuestas de rediseño de los procesos de Selección, Inducción y Evaluación del Desempeño con el fin de mejorar la operación diaria de la organización, mejorar su sistema de gestión y lograr los objetivos propuestos por la rectoría.
- Que se revise, por medio de auditorías del sistema de gestión de calidad, todos los procesos de la institución educativa bilingüe, incluidos los procesos de gestión humana, con el fin de revisar su gestión y garantizar que se mejoran constantemente
- Actualizar y ejecutar el plan operativo anual (PAO), que es la herramienta que se utiliza para presupuestar las actividades a desarrollar con su respectivo costo, a fin de lograr las metas propuestas en el departamento de Gestión Humana.
- Aportarle al departamento gestión humana un rubro específico basándose en el POA, de tal manera que se respeten tiempos y actividades, de tal manera que se garantice la ejecución de estas y se pueda medir su impacto en la organización.
- Tomar en consideración las opiniones de los directivos a cargo respetando su postura como personal idóneo de la institución y conocedor de su cargo otorgándole más confianza en sus iniciativas y en los planes que requieren ejecutar
- Se sugiere que la rectoría brinde autonomía e independencia en aspectos puntuales de la planeación que corresponden al departamento de bienestar y gestión humana tales como la capacitación y la inducción,
- Para la compensación, bienestar y salud de las personas, aunque se está trabajando con la última reglamentación de Seguridad Industrial y salud ocupacional decreto 1443 y en compañía con la administradora de riesgos laborales, es indispensable la contratación de una persona profesional en el área que sea quien lleve a cabo ese proceso para cumplir a cabalidad con lo establecido en el mismo.

- Se recomienda mantener la accesibilidad y continuar con la cordialidad, amabilidad en cuanto a la atención al empleado por parte de los de propietarios de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Jesús. Como Hacer un Plan Estratégico de Recurso Humanos. España: Editorial Gesbiblo.S.L., 2008.

ALPANDER, Guvenc. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia: Editorial Norma S.A., 1985.

CALDERÓN, Gregorio. La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas. En: revista Cuadernos de Administración. Enero-junio. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2006.

CASTAÑO B., JUAN CARLOS, MONTOYA A., LUZ STELLA, RESTREPO DE OCAMPO, LUZ STELLA. COMPENSACION SALARIAL Y CALIDAD DE VIDA. Scientia Et Technica [en linea] 2009, XV (Diciembre): [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310016>> ISSN 0122-1701

CASTAÑO, Juan Carlos; MONTOYA, Luz Stella y RESTREPO DE OCAMPO, Luz Stella. Compensación Salarial y Calidad de Vida. En: Scientia Et Technica. Diciembre, 2009. vol. XV, no. 43, p. 89-94. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310016>> ISSN 0122-1701

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ed. México: McGraw-Hill, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá D.C.: Mc Graw-Hill, 2002.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Decreto-Ley 2158 (24, junio, 1948). Código procesal del trabajo y de la seguridad social. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1948.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1562 (11, julio, 2012). Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2012. no. 48.488. p. 1-22

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2646 (17, julio, 2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el

trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2008.

COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 2663 (05, agosto, 1950). Sobre el Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1950. no. 24.407

COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Resolución 1016 (31, marzo, 1989). Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1989.

DESSLER, Gary. Administración del personal. 8 ed. México D.C.: Pearson Education, 2001.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Burocracia. [en línea]. [Citado 2015-08-05]. Disponible en: <<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=burocracia>>

DOLAN, S.; VALLE, R.; JACKSON, S. y SCHULER, R. La Gestión de los Recursos Humanos, como atraer, retener y desarrollar el Capital Humano en Tiempos de Transformación. España: McGraw-Hill, 2007.

EDITORIAL VÉRTICE. Estructuras organizativas. Málaga: Editorial Vértice, 2007.
ERRA, Carolina. Modelo burocrático de organización [en línea]. [Citado 2015-08-06]. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/modelo-burocratico-de-organizacion/>>

FARIAS ARIZPE, Jorge. Dirección de Capital Humano. México D.C.: Trillas, 2011.
GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZÁLEZ, Carlos H. Los Macroprocesos: Un Nuevo Enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2011

GARCÍA, Mónica; SÁNCHEZ, Karen, y ZAPATA, Álvaro. La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. En: Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2008.

GÓMEZ, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Education, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE CERTIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario NTC-ISO 9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2005.

JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. 2 ed. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Nacional a Distancia, 2003.

KOONTZ, Harold. La jungla de la teoría administrativa. En: Revista Contaduría y Administración. Abril-junio, 1997. no. 123, p. 37-52. Disponible en: <<http://www.ejournal.unam.mx/rca/193/RCA19305.pdf>>

MARTÍNEZ QUINTANA, María V. y MARÍN, Antonio L. La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2001.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. México: Limusa Editores, 2011.

MILKOVICH, George y BOUDREAU, John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 6 ed. México D.C.: McGraw-Hill, 1994.

MINTZBERG, Henry. Diseño organizacional de Henry Mintzberg [en línea]. [Citado 2015-08-06]. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg>>

MONDY, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11 ed. México D.C: Pearson Education, 2010.

PANIAGUA, Carlos G. Principales Escuelas Del Pensamiento Administrativo. San Juan, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2005.

ROBBINS P., Stephen y COULTER, Mary. Administración. 8ed. México D.C: 2005. SASTRE, Miguel Ángel y AGUILAR, Eva María. La generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible. En: Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Madrid: Mc Graw Hill, 2003.

STONER, James; FREEMAN R., Edward y GILBERT Daniel. Administración. 6 ed. México D.C: 2006.

VELAZQUEZ DELGADO, Jorge. Adam Smith y Alexis de Tocqueville: dos imaginarios políticos de la sociedad civil. En: EN-CLAVES del pensamiento [en línea]. Junio, 2008, vol.2, no. 3 [citado 2015-08-06], pp. 77-107. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1870-879X

WEBER, Max. Economía y sociedad: tipos de comunidad y sociedad. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1944.

ANEXOS

Anexo 1. Aplicación de entrevista al Rector y Director de Calidad de la Institución

- Cuéntenos la historia de la organización
- ¿Cómo fue el proceso de certificación?
- ¿Qué procesos definieron?
- ¿Cómo funciona Recursos Humanos en esta institución?
- ¿Cómo funciona cada uno de los procesos de Recursos Humanos?
- Háblenos de la cultura de la organización.