

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESO DE INCORPORACIÓN DE
PERSONAL EN LA COMPAÑÍA TINSA INGENIERÍA SAS**

GUSTAVO ADOLFO MORENO CORTÉS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2025

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESO DE INCORPORACIÓN DE
PERSONAL EN LA COMPAÑÍA TINSA INGENIERÍA SAS**

GUSTAVO ADOLFO MORENO CORTÉS

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

ASESOR:

CAMILO ANDRÉS CASTRO RUIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2025

CONTENIDO

1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.1	ANTECEDENTES	6
1.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1	Pregunta problema.	19
1.2.2	Subpreguntas problema.....	19
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	General.	20
1.3.2	Específicos.....	20
1.4	JUSTIFICACIÓN	21
2	MARCOS DE REFERENCIA	24
2.1	MARCO CONTEXTUAL.....	24
2.1.1	Información general.	24
2.1.2	Reseña histórica.	24
2.2	MARCO LEGAL	31
2.2.1	Constitución política de Colombia.....	31
2.2.2	Código sustantivo del trabajo.....	32
2.2.3	Ley 100 de 1993.	32
2.2.4	Ley 1562 de 2012 y resolución 3077 de 2022.	32
2.2.5	Reglamento interno de trabajo.....	33
2.3	MARCO TEÓRICO	33
2.3.1	Historia de la gestión humana.....	33
2.3.2	Concepto de gestión humana.	36
2.3.3	Procesos de gestión humana.	38
2.3.4	Diseño de manual de funciones.....	40
2.3.5	Requisición y reclutamiento.	46
2.3.6	Selección de personal.....	47
2.3.7	Contratación.....	50
2.3.8	Socialización e inducción.....	54
2.4	MARCO CONCEPTUAL	55
3	METODOLOGÍA.....	58

3.1	ENFOQUE	58
3.2	TIPO DE ESTUDIO.....	58
3.3	MÉTODO	59
3.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	59
3.4.1	Observación participante.	60
3.4.2	Entrevistas semiestructuradas.	61
3.4.3	Revisión documental.....	61
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	62
3.5.1	Análisis cualitativo de datos.	62
3.6	ruta metodologica.....	63
4	RESULTADOS Y PROPUESTA	64
4.1	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS.....	64
4.1.1	Diseño de cargos y manual de funciones.	64
4.1.2	Requisición y reclutamiento.	66
4.1.3	Selección de personal.....	67
4.1.4	Contratación.....	68
4.1.5	Socialización e Inducción.....	68
4.2	PROPUESTA	69
4.2.1	Documentos y formatos.	69
4.2.2	Proceso de diseño de manual de funciones.	72
4.2.3	Proceso de requisición y reclutamiento.	83
4.2.4	Proceso de selección de personal	88
4.2.5	Proceso de contratación.	92
4.2.6	Proceso de socialización e Inducción.	99
5	CONCLUSIONES	104
6	RECOMENDACIONES	106
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
8	ANEXOS	113
8.1	Formatos.....	117
8.2	Anexo 10. Formato manual de funciones.....	125
8.3	Anexo 11. Formato de proceso	126

RESUMEN

La presente investigación, enseña la estructuración de los procesos de gestión del talento humano: Diseño de cargos e incorporación de personal; éste último que incluye requisición y reclutamiento, selección, contratación e inducción. Lo anterior, realizado en la compañía TINSA Ingeniería SAS, mediante sustento teórico, que permitió diagnosticar la situación actual relacionada a los procesos mencionados, analizarla según las necesidades de la compañía y así generar una propuesta, diseñando y documentando los manuales de funciones para cada cargo y las políticas de incorporación de personal que contribuyan a la formalización organizacional de la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo, se contó con la participación de todos los colaboradores de la empresa, permitiendo conocer de cerca y en todos los ángulos la problemática organizacional para ofrecer alternativas acertadas acordes a la realidad de TINSA Ingeniería SAS.

PALABRAS CLAVE

Gestión del talento humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción, manual de funciones, diseño de cargos, procedimientos, estandarización, organización, políticas, documentación, formalización.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de gestión del talento humano son importantes para las organizaciones en el manejo del capital humano, su desempeño y relaciones laborales, en la creación de la cultura organizacional. Lo anterior, más notorio en las empresas pequeñas que deben optimizar sus limitados recursos, por lo que es importante contar con una estructura que promueva la eficiencia en la consecución, vinculación y mantenimiento de una fuerza de trabajo idónea.

Este trabajo se basa en una metodología inductiva con enfoque cualitativo que permite describir, definir cuál debe ser el diseño del manual de funciones y de los procesos de incorporación de personal en la compañía TINSA Ingeniería SAS, la cual carece de formalización y estandarización en sus procesos, y así, también falta de cultura organizacional.

El desarrollo de esta investigación, resulta en el diseño de formatos, manuales y políticas para registrar y estructurar los procesos ya mencionados en la compañía, creados con la información obtenida de entrevistas y observaciones realizadas al personal de la empresa, diagnosticando el estado actual de la gestión del talento humano en TINSA Ingeniería SAS y con este panorama, se analiza tal información de manera que el diseño resultante, sirva a la organización para satisfacer las necesidades de eficiencia en su personal y por ende, su productividad, garantizando al mismo tiempo, el bienestar de los colaboradores, todo esto, dentro del cumplimiento de la ley colombiana que ampara al trabajador y al empleador, en sus derechos y obligaciones.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En la revisión de antecedentes, se ha realizado búsqueda de investigaciones de la gestión del talento humana relacionadas con el diseño de procesos objeto del presente proyecto, las cuales se describen a continuación:

En la primera investigación, Collazos y Días¹ realizaron un estudio para diseñar los procesos de gestión humana análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial para la comercializadora Ospina e Hijos LTDA, con el fin de estructurarlos y articularlos, mediante una propuesta de mejora a las políticas actuales en dichos procesos, la cual resulte en políticas eficientes.

Mediante una investigación cualitativa de tipo descriptiva, usando entrevistas, narraciones y observaciones realizadas a cada uno de los colaboradores en los diferentes cargos, les permitió recolectar la información para evidenciar el estado actual del proceso de gestión humana. La investigación con un método inductivo, realiza un análisis ordenado, coherente y lógico a partir de la observación, que buscó comprender el estado y perspectivas de los colaboradores, y a partir de allí, crean formatos, diagramas y otras herramientas para el diseño de cargos y evaluaciones de desempeño, destacando la

¹ COLLAZOS, Luz y DIAZ, José. Diseño de los procesos de gestión humana: Análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial para la comercializadora Ospina e Hijos LTDA. Santiago de Cali. 2015.

importancia de formalizar e implementar los procesos, en la administración del recurso humano, velando por el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

En la comercializadora Ospina e Hijos LTDA, se develaron mediante la investigación, las falencias que tenían en el diseño de sus cargos, evaluación de desempeño y en su higiene y seguridad industrial, haciendo necesaria la implementación de las nuevas políticas propuestas, que definen los criterios y lineamientos llevando a una estrategia organizacional eficiente.

El segundo referente, es el estudio realizado por Benjumea² que propone la creación de un procedimiento estructurado y formalizado para la incorporación de personal en la empresa Transportes Terminales SA, diseña un proceso de incorporación que incluya todos los subprocesos críticos: requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción, partiendo del diagnóstico de la situación inicial de la empresa para luego analizar las problemáticas existentes en el proceso de incorporación y diseñar una propuesta integrada que optimice dichos procesos. La metodología de investigación cualitativa, de tipo exploratoria y descriptiva, incluyó la recolección de datos a través de entrevistas a profundidad con los responsables de gestión humana y el análisis de documentos internos de la empresa para realizar un análisis cualitativo de los datos y

² BENJUMEA, Laura. Diseño del proceso de incorporación de personal: requisición, reclutamiento, selección, inducción y contratación de la compañía Transportes Terminales SA para el año 2019. Palmira. 2019.

estructurar y describir las experiencias y necesidades de la empresa, que proporcionó una base sólida para la propuesta del proceso de incorporación efectivo.

El desarrollo de esta investigación se estructuró en tres fases principales. La primera fase se dedicó a la preparación teórica y el diseño del instrumento de recolección de información. En la segunda fase, se realizó el trabajo de campo mediante entrevistas y análisis de documentos, con el fin de diagnosticar la situación actual y proponer soluciones adecuadas. Finalmente, en la tercera fase, se llevó a cabo el análisis de los datos recolectados, lo que permitió el desarrollo de la propuesta del nuevo proceso de incorporación de personal.

Esta propuesta buscó formalizar y estructurar el proceso de incorporación en Transportes Terminales S.A., abordando la falta de formalización y estructura observada inicialmente. La investigación concluyó que, aunque la empresa cumplía con las condiciones laborales establecidas por la ley, la falta de un proceso formal y estructurado de incorporación estaba afectando la calidad del personal contratado y, por ende, el desempeño de la empresa. Por lo tanto, el diseño de un proceso detallado y eficiente de requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción resultó crucial para mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

Así mismo, el estudio titulado “Manual de funciones y de procedimientos para los cargos administrativos de la empresa AUSERPUB ESP en el año 2019” realizado por Cabrera y

Hernández³, buscó la estructuración formal del área administrativa mediante su objetivo general, diseñar el manual de funciones y de procedimientos de los procesos de gestión humana, reclutamiento, selección, contratación, socialización e inducción. Para esto, plantearon analizar un marco teórico para construir el instrumento de recolección de información, que permita identificar las funciones y procedimientos de los cargos y así, diseñar el manual de funciones y procedimientos correspondiente. El enfoque cualitativo de la investigación, de tipo exploratorio y descriptivo, permitió observar a los colaboradores de la compañía e identificar las características a analizar, además de la utilización de entrevistas para especificar los elementos que se estudiaron para proponer el manual de funciones y procedimientos. Con la información obtenida, se realizó un análisis documental, análisis cualitativo y se categorizan los datos por cada cargo.

El diseño del manual de funciones y procedimientos, permitió establecer las responsabilidades y aptitudes para cada puesto de trabajo, lineamientos y alcance del mismo, para resolver los inconvenientes administrativos por la falta de estandarización de actividades, jerarquización de los cargos y un marco de referencia claro, que así mismo, brinda idoneidad a la compañía al seleccionar adecuadamente al personal.

³ CABRERA, Liliana y HERNÁNDEZ, Dayanna. Manual de funciones y procedimientos para los cargos administrativos de la empresa ASERPUB ESP en el año 2019. Palmira. 2019

Por su parte, Benítez y Rodríguez⁴ realizaron el estudio “Diseño de macroprocesos de gestión humana en una PYME: caso DEMADERA Arte & Espíritu” que buscó documentar, estructurar y formalizar los procesos de gestión del recurso humano. El objetivo consistía en optimizar el personal de los cargos de la compañía mediante el diseño y documentación de los macroprocesos de gestión humana, realizando un diagnóstico de los procesos de gestión humana que comprenden la organización y planificación del área, incorporación, adaptación, compensación, bienestar y salud, desarrollo del personal y relaciones con el empleado. Con una investigación cualitativa descriptiva, mediante la observación directa y entrevista a profundidad, identificaron los roles y aportes de cada cargo de la compañía.

Este estudio permitió reconocer cómo los procesos de gestión humana en esta pequeña empresa, han sido ejecutados de manera empírica, guiados sin una política definida, sino, por la autoridad del gerente, que se centra en la producción, mas no en la estructura de su organización y la implicación que ésta tiene en la eficiencia productiva. La estructuración de los procesos planteados en este estudio, fomenta asertividad de los mismos, reduciendo los problemas ocasionados por el manejo inadecuado del personal de la compañía.

⁴ BENÍTEZ, Mayra y RODRIGUEZ, Jenifer. Diseño de macroprocesos de gestión humana en una PYME: Caso DEMADERA Arte & Espíritu. Santiago de Cali 2012.

De igual forma, Tovar y Uribe⁵ en el estudio llamado “Análisis y diseño de procesos y políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la empresa Llantas & Llantas” buscaron estructurar los procesos que administran el recurso humano, diseñando políticas que proporcionen los lineamientos para el reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño en la compañía, llevando la teoría a los procesos ejecutados en la empresa, realizando un diagnóstico de los subprocesos del área y diseñando las nuevas políticas para los mismos.

Mediante investigación exploratoria y descriptiva, examinaron e identificaron características y comportamientos en cada cargo de la compañía a través de la observación directa y análisis de documentos y registros existentes utilizados como insumo para el diseño de las estrategias y políticas del área, necesarias en la mejora de la gestión del personal de Llantas & Llantas al tener información ordenada, clara y procedimientos definidos. El estudio evidencia las debilidades en los procesos de gestión humana y propone herramientas que brindan mejores resultados encaminados a la eficiencia de la compañía.

⁵ TOVAR, Paula y URIBE, Juan. Análisis y diseño de procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la empresa Llantas & Llantas. Santiago de Cali. 2012.

En el año 2009, Espitia y Noreña⁶ plantean el estudio titulado “Optimización de los procesos de administración del talento humano en la distribuidora y cacharrería Tinoco de Palmira”, que busca la mejora del área de gestión del talento humano mediante la estructuración de los procedimientos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo organizacional y mantenimiento de personal para su optimización en la compañía al determinar sus procedimientos, identificando y describiendo los procedimientos actuales la distribuidora, determinando la brecha entre éstos y los planteados por la administración del talento humano, para así proponer los cambios y mejoras a realizar. Con una investigación cualitativa descriptiva planteada con 5 fases metodológicas: diagnóstico, diseño de la herramienta de medición, medición, tratamiento y análisis de datos y conclusiones y recomendaciones, el insumo del estudio es recolectado mediante observación directa y entrevista, aplicados al personal de la empresa que dan cuenta de que en la comercializadora El Tinoco no están correctamente definidos los procesos de administración del talento humano, que han sido llevados a cabo de manera empírica, siendo necesario establecer políticas eficientes y formales.

La propuesta de mejora en los procedimientos, está encaminada al aumento de productividad, mejora de clima laboral, mantenimiento de garantías a los colaboradores, promoción de la participación activa y demás prácticas que lleven a conseguir los objetivos de la comercializadora El Tinoco.

⁶ ESPITIA, Angélica y NOREÑA, Paola. Optimización de los procesos de administración del talento humano en la distribuidora y cacharrería Tinoco de Palmira. Palmira. 2009.

De acuerdo con el estudio titulado “Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa AR Sistemas año 2015”, Pizarro y Ramírez⁷, buscaron estructurar los procedimientos de incorporación de personal en la compañía. Su objetivo de mejorar los subprocesos de diseño de cargos, selección, contratación e inducción y formación de la estructura organizacional de la empresa partiendo de la documentación y diagnóstico de los procesos para luego proponer una mejora que incluya el organigrama y manuales de funciones, contratación, inducción y formación de personal. Con metodología de investigación descriptiva que caracteriza la información obtenida mediante entrevista semiestructurada, se obtuvo información complementaria para establecer las falencias presentadas a nivel jerárquico, las fallas resultadas de la falta de estandarización de los procesos y los errores por reprocesos. Al documentar los hallazgos, se evidencia la importancia de la propuesta de mejora, la cual interviene el organigrama y crea manuales de funciones, contratación e inducción, y formación, contribuyendo al desarrollo organizacional, clima, satisfacción y realización laboral en la compañía AR Sistemas.

Para finalizar, según Mayorga (2019) en su estudio titulado “Propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, inducción y evaluación en la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago”, trata la formalización de la

⁷ PIZARRO, José y RAMÍREZ, Yonier. Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa A.R. Sistemas año 2015. Santiago de Cali. 2015

estructura de incorporación y evaluación de personal en la compañía al proponer un diseño que mejore los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de personal, mediante la evaluación de entornos de la empresa y así formular una estructura organizacional que defina su visión, misión, objetivos, estructura y valores, creando un modelo de gestión de talento humano eficiente en sus procesos. Con enfoque cuantitativo de tipo exploratorio y descriptivo, se evaluaron, interpretaron e identificaron falencias mediante la entrevista al personal directivo y la encuesta y observación a los demás colaboradores, del comportamiento en los procesos administrativos que, analizados, permiten realizar la propuesta de mejora proporcionando los mecanismos necesarios para el óptimo desarrollo y productividad en la empresa. Dicha propuesta de mejora, plantea y formaliza los procesos y procedimientos, fomentando el control de los mismos, administrando correctamente el capital humano con el correcto reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, y capacitación, resultando en puestos de trabajo y personal eficiente.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, la importancia de la gestión del talento humano cobra fuerza con los retos que las organizaciones enfrentan como adaptación al cambio, competitividad e innovación, según CARO⁸, la gestión humana “aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas a través del trabajo

⁸ CARO, Arelly. Gestión Humana: La Imagen del Servicio”. McGraw-Hill, Bogotá, D.C. 2001 P 84

coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento”, exigiendo eficiencia en sus procesos, los cuales pueden ser planeados, ejecutados, supervisados o controlados por el recurso humano, lo cual debe ser traducido en sostenibilidad y crecimiento organizacional. Se tiene entonces, definiciones propuestas de la administración del recurso humano, por ejemplo, por parte de CHIAVENATO⁹ como el proceso de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas, al mismo tiempo que permite a las personas que se desempeñan en una organización, logren sus objetivos individuales, que se relacionan directa o indirectamente con su trabajo; lo que implica que un buen personal, refleja buenos resultados, donde las mencionadas técnicas inician desde la correcta escogencia, hasta la preparación y sostenimiento en los colaboradores.

Los anteriores conceptos, no son aplicados actualmente en TINSA Ingeniería SAS, una PYME que ejecuta proyectos de infraestructura vial, como semaforización y señalizaciones, siendo fabricante de equipos de control de tráfico vial, desarrolladora de software para centralizar el monitoreo de tráfico vial y comercializadora de todos los elementos conexos y necesarios para el desarrollo de dichos proyectos.

Creada en el año 2008 en la ciudad de Cali, ha trabajado con una estructura de personal administrativo básica, compuesta por 4 cargos que, aunque tienen funciones específicas, se relacionan y son codependientes de los demás, sin que estén claramente definidos

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2000. P 161-165

los límites y lineamientos para cada uno, lo que genera reprocesos, cuellos de botella, retrasos en tomas de decisiones y ejecución de tareas. Aunque la rotación de personal es baja, dada la pequeña fuerza laboral empleada en la parte administrativa, en el supuesto de que un puesto de trabajo quede vacante, la medida utilizada es dividir las labores entre los demás puestos, lo que retrasa notablemente la efectividad en todos los cargos y disminuye calidad al empleado, generando insatisfacción y desmotivación.

Esta medida puede durar meses mientras se contrata personal para la vacante, que, al no tener una política de contratación, posiblemente persista la situación hasta llegar a la persona idónea. Esta situación no solo afecta al colaborador, sino que implica incontables pérdidas en tiempo y dinero para la compañía en términos de reclutamiento y vinculación, labores realizadas por la coordinadora administrativa quien es responsable siendo actualmente ejecutado por un profesional en contabilidad, lo que significa que al no haber un profesional relacionado con la administración del talento humano, debe realizar sus veces de acuerdo a la necesidad y a partir de la práctica y poca experiencia.

Por su parte, la capacitación debe hacerse por el mismo gerente ya que no se cuenta con otra persona calificada en el área vacante, implicando que hasta el nivel alto tiene como consecuencia el alargue de los tiempos no productivos que restan eficiencia a las actividades. Aunque no se paga la carga laboral extra a los colaboradores que apoyan la vacante, el salario ahorrado mientras ésta se ocupe, no compensa los retrasos en ejecución de proyectos, lo que se traduce en dilatación de tiempos de entrega, aumento en gastos de financiación, despachos incompletos o entregas parciales, retrasos con

proveedores, entre otros, significando una reducción de utilidad por sobrecostos de hasta un 25% por proyecto ejecutado, sin mencionar la pérdida sumada a los costos fijos de la empresa las veces que el personal contratado no resulta idóneo, consecuencia de la selección ineficiente y deba ser descartado para iniciar nuevamente el proceso de incorporación.

Adicional a la falta de una adecuada estructura organizacional en la empresa, que fue definida por BETANCOURT¹⁰ como la “manera como se ha establecido la jerarquía y sus niveles; (...) el modo en que se han configurado los grupos de individuos en áreas, departamentos y procesos y de estos en la organización total, como también, los roles, tareas, responsabilidades y funciones”, tampoco se cuenta con procedimientos claros y efectivos que procuren la idoneidad de la persona que ocupa cada cargo, donde hasta el momento, se realiza un reclutamiento y selección de personal de manera empírica y subjetiva por parte del gerente, que compromete el buen resultado del ejercicio, en el cual se buscan candidatos para cubrir una vacante por medio de recomendaciones y en algunas oportunidades usando bolsas de empleo, sin un estructurado reclutamiento, lo que no permite controlar y exigir las características necesarias por el nuevo talento, reduciendo la productividad y quedando la empresa expuesta a realizar el proceso varias veces.

¹⁰ BETANCOURT, B. Estructuras organizacionales contemporáneas. Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2011. P 111.

En temas de capacitación, el panorama muestra que los nuevos colaboradores no tienen la adecuada inducción, lo que deja mucha carga a su iniciativa y autodidáctica, siendo contraproducente nuevamente en términos productivos, ya que el empleado no podrá realizar adecuadamente sus labores y mucho menos cumplirá con las expectativas depositadas, sin tener en cuenta las pérdidas económicas que en ocasiones han surgido por errores en compras y utilización de materiales y elementos equivocados o desperdiciados, razón que también recae en el proceso de selección por causas como falta de conocimientos, experiencia, competencias, habilidades o actitudes.

Si bien, la organización ha generado resultados positivos durante 16 años, es evidente el riesgo al que se enfrenta por disminuir su competitividad y la capacidad de funcionamiento al no tener óptimos resultados de la gestión de sus colaboradores, que puede traducirse en pérdidas económicas significativas y hasta involución de la empresa.

Luego de reconocer la problemática de TINSA Ingeniería SAS, se hace necesario documentar los procesos de gestión humana tales como, análisis de cargos, incorporación y adaptación del recurso humano, ya que como expone CHIAVENATO¹¹: “Todos estos procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente”. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal”. De esta manera, si el proceso de admisión no se realiza bien, requiere un proceso de aplicaciones de personas más intenso para

¹¹ CHEVIENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá - Colombia Ed. McGraw Hill 2005. P. 14.

compensar; si el proceso de recompensas no funciona, exige más esfuerzo para mantener a los colaboradores. Estos procesos son diseñados según los requerimientos e influencias ambientales externas y las influencias organizaciones internas para que sean compatibles entre sí.

De lo anterior, la importancia en definir bases adecuadas para la selección y vinculación de colaboradores, así como el correcto desempeño de los mismos, formalizar los lineamientos para el desarrollo correcto de sus actividades, alcance de sus funciones y orientación al cumplimiento de los objetivos planteados para su labor.

De ahí que surja la siguiente pregunta problema:

1.2.1 Pregunta problema.

¿Cuál debe ser el diseño del manual de funciones y del proceso de incorporación de personal, que se debe implementar en la compañía TINSA Ingeniería SAS para el año 2025?

1.2.2 Subpreguntas problema.

- ¿Cuál es la situación actual en la compañía TINSA Ingeniería SAS respecto a la gestión de su talento humano?
- ¿Cuáles son las funciones de los cargos y los procedimientos necesarios en el proceso de incorporación de personal en la compañía TINSA Ingeniería SAS?

- ¿Cuál debe ser el diseño del manual de funciones y los procesos de incorporación de personal, requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción, en la empresa TINSA Ingeniería SAS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General.

Diseñar el manual de funciones y el proceso de incorporación de personal que se debe implementar en la compañía TINSA Ingeniería SAS que estructure los subprocesos de requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción para el año 2025.

1.3.2 Específicos.

- Diagnosticar el estado actual de las políticas y procesos de gestión humana, específicamente el proceso de diseño de cargos y la incorporación de personal que se realizan en TINSA Ingeniería SAS.
- Analizar la información recolectada de los procesos de gestión del talento humano de la organización y de las tareas de los colaboradores en la organización objeto de estudio
- Desarrollar una propuesta de diseño del manual de funciones y el proceso de incorporación de personal, que contemple los subprocesos de requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción en TINSA Ingeniería SAS.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones hoy día enfrentan un proceso constante de cambio y aprendizaje, siendo necesario adoptar procesos y estructuras formales que permitan la mejor manera de desarrollar su objeto social aprovechando sus recursos. A pesar de los desarrollos tecnológicos y la automatización de procesos, el recurso humano sigue siendo fundamental, su buen direccionamiento y sinergia es lograda desde la planeación, organización y desarrollo, la efectiva gestión de dicho recurso, la gestión del talento humano.

Surge la necesidad en las compañías, de un enfoque administrativo que promueva la competitividad desde la eficiencia del recurso humano, lo cual es un gran reto para las pequeñas empresas, partir de reconocer que son los colaboradores y sus talentos, la base para lograr sus objetivos.

Es un fenómeno en la mayoría de las pequeñas empresas, el no tener procesos de gestión humana o al menos no estructurados, estando la responsabilidad en el gerente, su secretaria o incluso el contador o del área financiera de la empresa, lo que resulta en la necesidad de estudios como este, que develen la importancia de la correcta administración del recurso humano, su desarrollo y contribución al mejoramiento de la organización; así, la estructuración de la gestión humana, implica formalización y documentación de sus políticas y procesos, que incluyen el diseño de cargos, el cual estructura la información de los puestos de trabajo para que el personal conozca sus funciones y deberes. Dicho diseño, describe los perfiles de cada cargo, sus

requerimientos de conocimientos, experiencia, actitudes y habilidades que debe poseer el empleado que lo ocupe para desarrollar correctamente su labor, plasmando tal información en un manual que incluya también, las actividades y tareas a desarrollar, la responsabilidad que asume, conteniendo, además, su jerarquía, rango salarial, entre otros.

En el caso de TINSA Ingeniería, la empresa ha crecido en medio de la informalidad de varios aspectos administrativos, con algunos intentos de documentar diseños de cargos, procesos y procedimientos, teniendo poca trascendencia al no haberse realizado un trabajo veraz, claro y conciso, sin una correcta implementación, pudiendo considerarse como un intento fallido, acarreando pérdida de tiempo y dinero

En esta investigación, se busca proponer a la empresa las herramientas para la formalización del área de gestión del talento humano, documentando el diseño de cargos para que la compañía los tenga definidos en su estructura y las características que conforman cada uno de ellos, lo que incluye el manual de funciones, documento que contiene la descripción detallada de las funciones que debe realizar cada empleado; contar con este documento disminuirá conflictos, establecerá responsabilidades, evitará duplicidad de tareas y procurará el orden en las labores.

Los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción serán igualmente documentados con el fin de estandarizar los procedimientos que permitan atraer, elegir, retener y evaluar el personal competente para TINSA Ingeniería SAS, generando al

mismo tiempo, garantías y estabilidad laboral y profesional, sentido de pertenencia, buen clima y ambiente, y por ende, resultados positivos para la empresa, competitividad en su sector.

Así pues, esta investigación pretende que TINSA Ingeniería pueda estandarizar las funciones y los procedimientos de la gestión del talento humano mediante guías estructuradas y concretas, que disminuyan errores, costos y pérdidas debido a la incorporación de personal y a la ejecución de las labores respectivas de cada puesto de trabajo, siendo un aporte organizacional significativo para la empresa, que actualmente no cuenta con instrumentos que marquen la ruta de los subprocesos de gestión humana, impulsando un cambio hacia la eficiencia y productividad, abriendo paso también a la formalización de otros procesos administrativos y marcando el camino de la organización hacia la implementación de la calidad.

2 MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Información general.

- Nombre: TINSA INGENIERIA SAS
- Tipo de sociedad: Sociedad por acciones simplificadas
- Ubicación: Carrera 66B # 6-50, Cali, Valle del Cauca
- Teléfonos: 3225090977
- Correo electrónico: tinsaing@gmail.com
- Objeto social: La sociedad tiene por objeto principal el desarrollo de las siguientes actividades: Diseño, interventoría, ejecución, montaje, asesoría, consultoría, en las áreas de ingeniería eléctrica, electrónica, mecánica, metalúrgica, civil, sanitaria y afines, diseño y construcción de equipos, semaforización, señalamiento y demarcación vial.

2.1.2 Reseña histórica. TINSA Ingeniería SAS fue conformada y registrada en febrero del 2008 ante la cámara de comercio de Cali, para ingresar al sector de la ingeniería de tránsito, participando de pequeños proyectos de señalización, aprovechando la experiencia de su fundador y representante legal, que llevó a cabo en municipios pequeños del sur occidente colombiano, en departamentos como Valle, Cauca

y Nariño, en los que comercializó bienes propios del sector y prestó sus servicios en la instalación y aplicación de los mismos.

A medida que crece su experiencia, también crecieron los proyectos ejecutados, no sólo en tamaño, también ingresando a diferentes ramas de las obras de infraestructura vial; además de la señalización convencional, entra al mercado de la señalización con dispositivos electrónicos, como lo es la semaforización, incursionando en la importación de semáforos y otros elementos, así como dar el paso al desarrollo de sus propios equipos de control de tráfico y del software que permite programarlo, por lo que en 2015 registra la marca TINSA ante la Superintendencia de Industria y Comercio y ante el Ministerio del Interior registra dicho software, permitiendo ser dueño de los derechos del programa creado, así como de su uso.

En el año 2016 se implementa la energía fotovoltaica para alimentar los sistemas semaforicos, mediante el desarrollo de equipos que captan energía solar por medio de paneles, la convierten en energía eléctrica que almacenan en baterías y permiten ahorrar el fluido de la red eléctrica convencional con el uso de energías renovables, brindando una solución encaminada al cuidado del planeta.

Más tarde, respondiendo al crecimiento tecnológico y la necesidad de actualización en materia de seguridad vial, se comienzan a implementar en Colombia las centrales de tráfico, que permiten el monitoreo de los equipos de control, por lo que nuevamente TINSA Ingeniería destina sus recursos al desarrollo de esta tecnología, que culmina y registra también ante el Ministerio del Interior en el año 2021, pudiendo ofrecer el acceso a la conectividad de los equipos de control de tráfico y programarlos desde una central, mediante una interfaz funcional.

En su trayectoria, la compañía ha sido referente en el sector, participado y competido en procesos de selección contra grandes empresas multinacionales como SIEMENS y ejecutando proyectos en todas las regiones del país, llevando la tecnología a la infraestructura vial de diferentes ciudades, tanto pequeñas como capitales de departamento, contribuyendo a la seguridad de la sociedad

- **¿Quiénes son?** TINSA Ingeniería SAS es una pequeña empresa según lo previsto en el decreto 1074 de 2015 y la resolución 2225 de 2019, conformada y registrada en febrero del 2008 ante la cámara de comercio de Cali, ciudad donde tiene su domicilio y oficinas administrativas, creada para realizar proyectos de obras de ingeniería de transporte, donde su especialidad, es la semaforización, incluyendo la energía fotovoltaica y también la señalización horizontal y vertical, atendiendo las necesidades de regulación del tránsito para los actores viales, como peatones y vehículos, de acuerdo a la normatividad nacional y estándares internacionales.

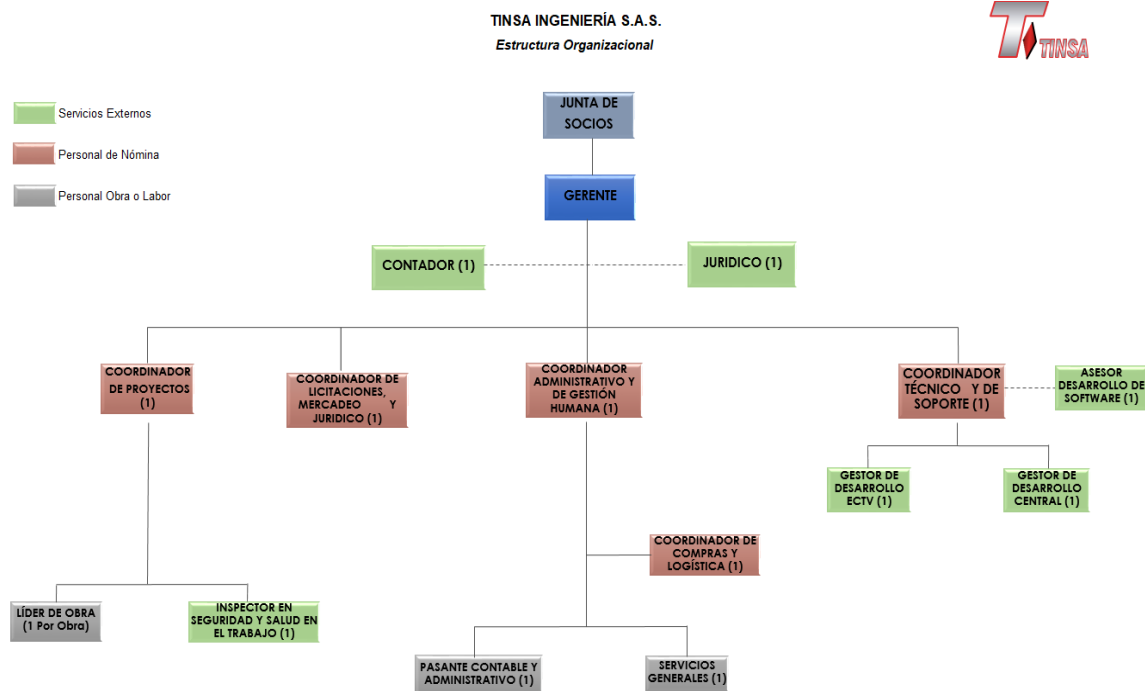
La compañía desarrolla, produce y comercializa equipos de control de tráfico vial y equipos de control de sistema fotovoltaico para semaforización, así como de la plataforma central de monitoreo de tráfico vial, también es importador y cuenta con autorización para comercializar equipos de señalización de la marca asiática FAMA Intelligent Equipment CO LTD, como lo son semáforos vehiculares, peatonales, dispositivos sonoros para invidentes, entre otros.

Desde su creación ha participado en 120 proyectos, teniendo presencia en las diferentes regiones del país, aportando a la economía, generando empleos y aportando al crecimiento de la infraestructura vial.

- **Misión.** TINSA INGENIERIA SAS es una empresa colombiana líder en desarrollos de sistemas innovadores de gestión en movilidad urbana, semaforización inteligente, señalización, demarcación, productos y servicios de tecnología, sistemas renovables de energía, generando bienestar a la sociedad, medio ambiente y nuestros clientes.

- **Visión.** TINSA INGENIERIA SAS en el 2025 será reconocida por ser una empresa líder en sistemas innovadores de gestión en movilidad urbana, soluciones en Movilidad vial, semaforización inteligente con energía solar, diseño e implementación exitosa de proyectos de energías renovables y tecnologías limpias, generando bienestar a la sociedad, medio ambiente y nuestros clientes con productos y servicios de tecnología innovadores, ahorradoras y con eficiencia energética.

Figura 1. Organigrama Tinsa Ingeniería SAS



Fuente: Archivo Tinsa Ingeniería SAS

- **Declaración de principios.** TINSA INGENIERIA SAS opera con transparencia y su compromiso es garantizar la efectividad del servicio de la empresa mediante la colaboración de personal, utilización de material y equipos tecnológicos adecuados, buscando siempre la calidad del servicio y el mejoramiento continuo de los procesos con un enfoque continuo para el incremento de la satisfacción del cliente.

- **Operación de la empresa.** TINSA Ingeniería SAS realiza proyectos de infraestructura de transporte, lo cual es regulado por el estado al ser responsable de la vía pública, siendo éste su mayor cliente, con excepción de parqueaderos y calles privados.

Las obras son ejecutadas para los diferentes municipios que, como entidades públicas, se rigen por la normatividad de contratación estatal, que tienen procedimientos de participación y concurso en gran medida, donde se compite con capacidades, experiencia y economía en las diferentes modalidades de selección, como lo son la licitación pública y selección abreviada, entre otras, para lograr la adjudicación del contrato. La compañía debe prepararse para cumplir los requisitos que estipulan las entidades de acuerdo con el tamaño del proyecto, presupuesto, dificultad, requerimientos técnicos, riesgos, etc. garantizado poder cumplir con la necesidad que se pretende cubrir.

Luego de la etapa contractual, se destinan los recursos humanos y económicos suficientes para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas y llevar a buen término el proyecto, resultando en el bienestar de la comunidad en materia de seguridad vial, al contar con las obras culminadas satisfactoriamente.

- **Productos y servicios**

Productos:

- Central de monitoreo de tráfico vial TW Mobil.
- Equipo de control de tráfico vial ECTV 32TFI.
- Tarjetas lógicas componentes de equipo de control, tarjeta de potencia, tarjeta rack, tarjeta de control y tarjeta de sensores.
- Semáforos vehiculares, peatonales, de ciclo ruta, componentes.
- Dispositivo sonoro para invidentes.
- Señales verticales.
- Insumos y elementos para señalización horizontal (Demarcaciones).

Servicios:

- Construcción de intersecciones semaforicas.
- Instalación de elementos de semaforización.
- Instalación de señalización vial.
- Estudios de tránsito.

• **Presencia en el mercado.** Debido a que la compañía no es sólo comercializadora, sino también desarrolladora y ejecutora, además de que el sector es muy competido, sin embargo, los competidores no son tan numerosos, se ha abierto campo con sus productos, desarrollos e implementaciones, teniendo presencia en diferentes municipios de los siguientes departamentos:

- Boyacá.
- Caldas.
- Cauca.
- Cundinamarca.
- Guainía.
- Huila.
- Magdalena.
- Meta.
- Nariño.
- Norte de Santander.
- Putumayo.

- Risaralda.
- Tolima.
- Valle del cauca.

2.2 MARCO LEGAL

Las organizaciones están reguladas por normativas vigentes de acuerdo al sector en el que se desempeñan y para el desarrollo de su actividad, así mismo, TINSA Ingeniería, además, para la gestión de su capital humano y las relaciones con el personal, se rige bajo las siguientes:

2.2.1 Constitución política de Colombia. La constitución nacional contempla el trabajo como un derecho y una obligación social, lo protege, promueve, regula y vigila sus condiciones fundamentales, como la igualdad de oportunidad, remuneración mínima, seguridad social, descanso, así como la protección del trabajador, especialmente de la mujer, minusválidos y menores de edad, esto presentado principalmente en los artículos 25, 53 y 54.¹²

¹² COLOMBIA. Constitución Política. [En línea]. Bogotá D.C.: Presidencia de la República, 1991. Disponible en: <https://www.constitucioncolombia.com>

2.2.2 Código sustantivo del trabajo. Es un compendio normativo que regula la relación laboral, define y estipula las condiciones en tal relación, sus modalidades y obligaciones para las partes, tanto la organización como el colaborador o recurso humano, para el aseguramiento de la justicia económica y social.¹³

2.2.3 Ley 100 de 1993¹⁴. Norma que crea y regula el sistema de seguridad social para garantizar los derechos de las personas en pro de su calidad de vida, lo cual se conjuga con la normativa de protección laboral, siendo las organizaciones partícipes y responsables en esta materia, de sus colaboradores.

2.2.4 Ley 1562 de 2012 y resolución 3077 de 2022. Disponen las políticas de protección de los trabajadores estableciendo el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, promoviendo la calidad de vida laboral articulado con los procesos de gestión humana compartiendo temas de capacitación e inducción, ausentismo y rotación de empleados, acoso y sobre carga laboral, etc. ¹⁵

¹³ COLOMBIA. Congreso de la República. *Código Sustantivo del Trabajo*. [En línea]. Bogotá D.C.: Congreso de Colombia, 1950. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3343>

¹⁴ COLOMBIA. Congreso de la República. *Ley 100 de 1993*. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. [En línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 41.148, 23 de diciembre de 1993. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6388>

¹⁵ COLOMBIA. Congreso de la República. *Ley 1562 de 2012*. Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. [En línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 48.488, 11 de julio de 2012. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49114>

2.2.5 Reglamento interno de trabajo. Normativa prescrita por TINSA Ingeniería SAS, que hace parte de los contratos celebrados con sus colaboradores, donde rezan las disposiciones a las que deben acogerse desde las condiciones de admisión, contratación, deberes y derechos del empleado, higiene, seguridad y demás ordenamientos de la organización.¹⁶

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Historia de la gestión humana. El ser humano tiene necesidades y objetivos personales, que le hacen buscar medios para satisfacerlos, siendo el trabajo la mejor opción para conseguir los recursos necesarios; es aquí donde se dispone a intercambiar su tiempo, conocimiento, habilidades y actitudes con una organización con el fin de ser ambos productivos.

Las organizaciones, con el paso del tiempo son inmersas en dinámicas generadas, según CALDERON, ALVAREZ Y NARANJO¹⁷ por factores socioeconómicos y políticos del

COLOMBIA. Ministerio del Trabajo. *Resolución 3077 de 2022*. Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). [En línea]. Bogotá D.C., 2 de agosto de 2022. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=187299>

¹⁶ TINSA INGENIERÍA S.A.S. *Reglamento Interno de Trabajo*. Documento interno. Cali, [2018]. *Documento facilitado por la empresa para fines académicos*.

¹⁷ CALDERON, Gregorio; Álvarez Claudia y Naranjo, Julia. *Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2006. P 225-254

contexto histórico influenciando la evolución de la gestión humana, destacando cinco fases:

- Primera fase (1870-1900):

Influenciada por la revolución industrial y el liberalismo, se amplían los mercados, aumenta la competencia, por ende, el crecimiento de las empresas. Se instrumentaliza al empleado en la industria; es la “secretaría de bienestar” la encargada del comportamiento y el buen ambiente de los empleados para que sean productivos.

- Segunda fase (1901-1930):

Se caracteriza por el conflicto obrero, la revolución bolchevique, primera guerra mundial, y la gran depresión. La productividad y eficiencia es el objetivo, debido a la necesidad del trabajador de obtener bienestar. El recurso humano es manejado por el “departamento de personal”.

- Tercera fase (1931-1960):

La economía es regulada por el estado, participando a las empresas y las agrupaciones de empleados o sindicatos. El ser humano es un ser social con diferentes niveles de necesidades, mostrado en la lucha de clases. Se incluyen la sociología y la psicología en el estudio de la administración y el área de recurso humano se conoce como “departamento de relaciones industriales”

- Cuarta fase (1961-1990):

Surgen la globalización y las tecnologías de la información y comunicaciones, promueven el humano organizacional que usa estrategias para optimizar el recurso logrando los

objetivos. Es ahora el “departamento de recursos humanos” que se encarga del recurso humano.

- Quinta fase (1991- actualidad):

Se reafirma la globalización y así mismo la competencia económica. Surge el contrato psicológico, en el que la compañía permite el desarrollo del empleado, considerando su iniciativa, conocimiento y competencias. El recurso humano cambia al enfoque de talento humano, así pues, surge la gestión humana o dirección de talento humano, como el área encargada del desarrollo de las capacidades organizacionales.

Por otro lado, el surgimiento del talento humano ha sido descrito en tres fases por CHIAVENATO¹⁸, basado en las teorías de administración:

- Era de industrialización clásica (revolución industrial -1950):

Influenciada por la revolución industrial, se forma el proletariado, se crean las grandes fábricas con divisiones departamentales, con estructura vertical y burocrática. El empleado no es más que mano de obra y el recurso humano es llamado “relaciones industriales”

- Era de industrialización neoclásica (1950-1990):

La industria se expande debido a la globalización, la adaptación a los cambios del mercado hace que las empresas adopten las nuevas teorías administrativas estructurales. Se reconoce a las personas como recurso humano y así mismo la “administración de recursos humanos”

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill Interamericana. Bogotá, 2000.

- Era de la información (1990- actualidad):

El auge de la globalización y el mercado de servicios, llevan a las organizaciones a adoptar modelos administrativos orgánicos, por unidades de negocio, promoviendo la competitividad y el reconocimiento del empleado como colaborador, que aporta su conocimiento, que debe ser administrado y gestionado integralmente en las diferentes áreas, para lograr eficientemente los objetivos de la organización, surgiendo la “gestión del talento humano”.

2.3.2 Concepto de gestión humana. A lo largo de la historia de la gestión humana, diferentes autores han propuesto definiciones que permiten aclarar su concepto.

CHIAVENATO¹⁹ por ejemplo, define administración de recursos humanos como el proceso que planea, organiza, desarrolla, coordina y controla las técnicas para promover el desempeño eficiente del personal, desde la selección de los mejores talentos, hasta lograr también que alcancen sus objetivos individuales a partir de su trabajo.

Así mismo, RODRIGUEZ²⁰ define la administración de personal como el proceso que planea, organiza, dirige y controla la contratación, dotación, retribución, capacitación y entrenamiento y evaluación de desempeño del personal de la organización, para generar beneficios para la empresa y satisfacer las necesidades del empleado, identificándose con su labor.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill Interamericana. Bogotá, 2000. P 161-165.

²⁰ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Thomson. Sexta edición. México, 2002.

También DESSLER²¹ propone que la administración de personal es el conjunto de políticas y prácticas de una organización que permiten el óptimo desempeño del personal, incluyendo el análisis de puestos, reclutamiento de candidatos, selección, inducción y capacitación, administración de salarios y beneficios, medición de desempeño, seguridad, comunicación y relaciones laborales.

Consecuentemente, MONDY²² sustenta que la administración de los recursos humanos coordina la participación de los empleados y sus esfuerzos para lograr las metas organizacionales mediante cinco funciones básicas: dotación del personal, desarrollo del personal, remuneración, relaciones laborales y seguridad y salud. Además, se enfrenta a la cambiante fuerza de trabajo, leyes y normas, renovación tecnológica y otros factores externos.

Por su parte, GARCIA, SANCHEZ y ZAPATA²³, basados en diferentes autores, definen la gestión humana como “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potenciar el managment, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”

²¹ DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial Pearson Education, octava edición. México, 2001. P 21.

²² MONDY, Wayne. Administración de los recursos humanos. Pearson Education. Decimoprimer edición. México, 2010. P 3-9.

²³ García Solarte, Mónica; SANCHEZ de Roldan, Karem; ZAPATA Domínguez, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital social, la cultura organizacional y el managment, Universidad del Valle. Cali, 2008. P 16.

2.3.3 Procesos de gestión humana. La definición y estructuración de procesos desarrollados por la gestión humana son descritos por diferentes autores guardando relación, de esta manera, GARCIA, MURILLO y GONZALEZ²⁴ proponen agrupaciones de actividades o “macroprocesos”, los cuales se ordenan de manera lógica y secuencial; son entonces 5 macroprocesos:

- Organización y planificación del área de gestión humana.

Macroproceso que prepara y define el área de gestión humana, sus recursos necesarios, políticas y normatividad para que las actividades se desarrollen correctamente, además de diseñar en la organización, los puestos de trabajo, sus funciones y requisitos, para optimizar el recurso humano empleado. Se divide en los subprocesos:

- Planeación estratégica.
- Políticas del área.
- Marco legal.
- Análisis y diseño de cargos.

- Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

Define y asigna el personal que ingresa a la organización, estableciendo, atrayendo y escogiendo los perfiles adecuados para ocupar los puestos de trabajo, para luego

²⁴ GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Universidad del valle. Cali, 2009. P 166-197.

vincularlos a la compañía y acogerlos a la cultura organizacional. Se divide en los subprocesos:

- Requisición y reclutamiento.
 - Selección de personal.
 - Contratación.
 - Socialización e inducción.
-
- Compenetración, bienestar y salud de las personas.

Se encarga de la motivación y el bienestar del empleado, desde la remuneración hasta los reconocimientos, vela por ofrecer adecuadas condiciones laborales fomentando la permanencia de los colaboradores debido a su satisfacción y la calidad de vida laboral que se les brinda. Se divide en los subprocesos:

- Compensación y estructura salarial.
 - Incentivos y beneficios.
 - Higiene y seguridad industrial.
 - Calidad de vida laboral.
-
- Desarrollo del personal.

Promueve el valor de los colaboradores, estimulando su conocimiento, habilidades y competencias a nivel personal y profesional. Además, mide el aporte de los empleados a la organización mediante su desempeño, los acompaña y vigila en el desarrollo de sus actividades. Se divide en los subprocesos:

- Capacitación y entrenamiento.
 - Desarrollo profesional, planes de carrera.
 - Evaluación del desempeño.
 - Monitoreo.
- Relaciones con el empleado.

Mantiene la estabilidad en las relaciones laborales de la compañía con sus colaboradores, dando voz y respetando acuerdos que eviten conflictos y cuiden el orden en la organización. Se divide en los subprocesos:

- Negociación y pactos colectivos.
- Relación con el sindicato.
- Cesación y ruptura laboral.

Este estudio contempla los subprocesos de gestión humana: análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

2.3.4 Diseño de manual de funciones. El manual de funciones se genera con el análisis y diseño de cargos, es sumamente importante, ya que con él se definen para cada puesto de trabajo, su alcance y características que, a su vez, pautan los requerimientos para los procesos de requisición, selección y compensación.

CHIAVENATO²⁵ propone que el diseño de cargos establece las tareas del puesto de trabajo, la manera como se realizan las tareas, quien supervisa su desarrollo y a quién debe supervisarle o dirigir, o sea, las actividades del cargo, sus metodologías y las relaciones con otros cargos, lo que implica definir sus deberes y responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos.

De manera similar, GARCIA, MURILLO y GONZALEZ²⁶ dicen que el diseño de cargos define lo que se debe realizar, cómo y para qué se hace, esto es, las actividades, los métodos y sus objetivos, además de las condiciones de trabajo, responsabilidades y relaciones con otros cargos.

El diseño de cargos define y ubica cada puesto de trabajo, por esto es importante que se realice con una buena metodología que determine también el perfil adecuado de quien lo ocupe, sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Para esto, DECENZO y ROBBINS²⁷ proponen:

- Método de la observación: Se realiza mediante la observación directa o de grabaciones de cada empleado realizando sus actividades por parte del analista. Requiere tiempo y dedicación, además de la posibilidad de sesgar la información por causas particulares del empleado observado.

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill Interamericana. Bogotá, 2000. P 293-294.

²⁶ GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Universidad del Valle. Cali, 2009. P 173.

²⁷ DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos, Limusa Wiley, primera edición. México, 2001. P 139.

- Método de entrevista individual: Se realiza una entrevista amplia y detallada a diferentes empleados seleccionados sobre sus actividades en el cargo y se consolidan los resultados. Es importante contar con la disposición del entrevistado.
- Método de entrevista grupal: Se seleccionan varios empleados de un mismo cargo, los cuales se entrevistan juntos, lo que ofrece información más precisa por consenso, aunque llegar a este pueda resultar complejo por la participación grupal.
- Método del cuestionario estructurado: Se crea un cuestionario completo que se aplica a los empleados para que señalen sus actividades en el puesto de trabajo de todas las posibles en un listado propuesto. De allí se extrae buena información, sin embargo, al diseñar la encuesta, se pueden dejar por fuera aspectos importantes y no se tiene la posibilidad de retroalimentación y complementación de la información por parte del encuestado.
- Método de conferencia técnica: Se aplica a los supervisores o cargos superiores q tienen amplio conocimiento o son expertos en el puesto a analizar, no obstante, al no ser quienes ejecutan las labores objetivo, se puede pasar por alto información importante del cargo.
- Método del diario: Es un registro diario y detallado que hace el empleado de sus actividades, es el método más dispendioso y puede generar altos costos para el estudio.

Como se comentó, cada método tiene ventajas y también desventajas, por lo cual es recomendado combinar diferentes métodos a la hora de hacer un análisis de cargos que brinde amplia información de empleados, expertos y analistas; técnicas estructuradas con

diferentes enfoques para que el manual de funciones resultante, se pueda mantener estable en determinado tiempo y con diferentes empleados que puedan pasar por el cargo, teniendo en cuenta lo cambiante de los puestos de trabajo en la actualidad, donde algunas funciones pueden quedar obsoletas principalmente por causas tecnológicas o nuevas tareas que surjan como necesidad, por el dinamismo de los mercados.

Luego de conocer los métodos para analizar los puestos de trabajo, los mismos DECENZO y ROBBINS²⁸ describen los pasos que se deben seguir:

- Comprender el propósito de la realización del puesto.
- Comprender el papel de los puestos de trabajo y los valores en la organización.
- Puestos de referencia.
- Determinar cómo recolectar la información.
- Hacer aclaraciones.
- Desarrollo del primer borrador.
- Revisión del borrador con el supervisor.

Estos autores afirman que, con cualquier método utilizado, se generan tres resultados, descripciones, especificaciones y evaluación de puestos.

- Descripción de puestos: Describe con precisión las tareas y actividades que debe realizar el empleado en el cargo, cómo debe hacerlas y los objetivos del puesto.

Generalmente se compone del título del cargo, una sección de identificación del

²⁸ DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos, Limusa Wiley, primera edición. México, 2001. P 140.

puesto y una sección de sus deberes. La descripción del puesto es referencia para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.

- Especificaciones del puesto de trabajo: Establece los requisitos para desempeñar el cargo, de conocimientos, habilidades, escolaridad y experiencia necesarios lograr eficientemente el desarrollo de las actividades. Las especificaciones del puesto de trabajo son importantes para el proceso de selección en cuanto a las exigencias que se deben aplicar al candidato.
- Evaluación del puesto de trabajo: Toma la información de la descripción del puesto de trabajo, la analiza y compara sistemáticamente con todos los puestos de la organización, en referencia a los cargos mas no a los colaboradores, los cuales son medidos mediante evaluación de desempeño.

MURILLO²⁹ propone estas secciones al describir los puestos de trabajo:

- Nombre del puesto: Título que representa la jerarquía y posición del cargo, haciendo alusión a sus obligaciones también.
- Identificación del puesto: Contiene el área a la que pertenece, su ubicación, superiores directos y subordinados, si se tiene, el código o identificación del puesto para diferenciarlo.
- Obligaciones o funciones esenciales del puesto: Obligaciones o responsabilidades ordenadas según su prioridad o importancia y las herramientas necesarias para su ejecución.

²⁹ MURILLO, Guillermo. Requerimiento del puesto y diseño de las organizaciones. International Thomson Editores. 2001. P 95.

- Especificaciones del puesto: Contiene las cualidades personales de quien ocupe el cargo, que sean acordes a lo que se desempeña, físicas e intelectuales.

Por su parte, CUESTA³⁰ dice que los aspectos mínimos que debe contener el manual de funciones son:

- Descripción general del cargo: Puesto de trabajo, dependencia y cargo del jefe inmediato.
- Objetivo del cargo: Descripción del propósito del cargo.
- Funciones específicas: Son las tareas definidas para el cargo.
- Perfil del cargo: Formación académica, experiencia, habilidades y competencias requeridas para el desempeño del cargo.

De la misma manera, de acuerdo con FRANKLIN y GOMEZ³¹, un manual se compone de:

- Identificación.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsables.
- Conceptos.
- Procedimiento.
- Formularios.

³⁰ CUESTA, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. ECOE Ediciones. Bogotá, 2017. P 367

³¹ FERANKLIN, Enrique; GOMEZ, Guillermo. Organización y métodos: Un enfoque competitivo. Mc Graw Hill. México, 2002.

- Diagrama de flujo.

2.3.5 Requisición y reclutamiento. Se encuentra dentro del macroproceso

Incorporación y adaptación de las personas a la organización, planteado por GARCIA, MURILLO y GONZALEZ³². Es el proceso encargado de definir quién debe ingresar a la compañía para ocupar el puesto de trabajo, por lo que procura sus habilidades y competencias necesarias y, además, la adaptación a la organización y su cultura. La requisición es la solicitud previa al reclutamiento y éste último descubre e identifica los candidatos potenciales para las vacantes.

Por su parte, CHIAVENATO³³ sólo nombra el reclutamiento como un subproceso de la “admisión de personas” y se encarga de suministrar el personal a la organización, mediante un conjunto de técnicas y procedimientos que atraen candidatos calificados y capaces para los cargos a cubrir.

Para llevar a cabo el reclutamiento, se deben contemplar las fuentes de candidatos que pueden ser interno y externo. El reclutamiento interno es el ofrecimiento de la vacante a los empleados de la compañía brindando la oportunidad de ser promovidos. Por otro lado, el reclutamiento externo, es la búsqueda y atracción de candidatos en el mercado laboral, mediante referencias, anuncios en medios de comunicación o agencias y bolsas de empleo.

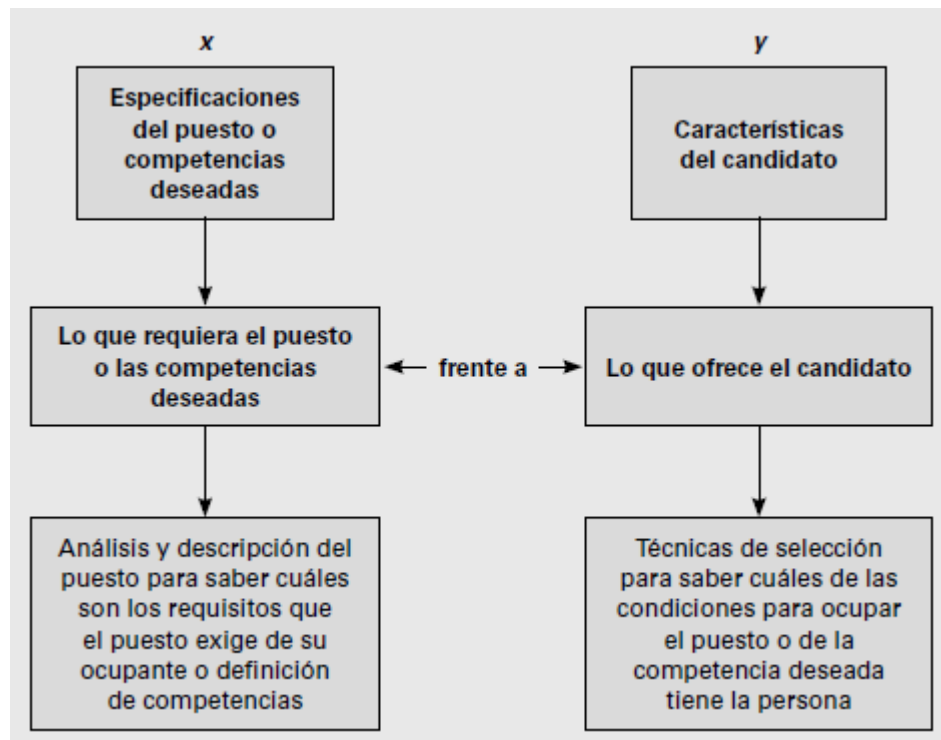
³² GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Universidad del valle. Cali, 2009. P 166-197

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Quinta edición. McGraw Hill Interamericana. Bogotá, 2002. P 2.

2.3.6 Selección de personal. La selección de personal es según BONACHE y CABRERA³⁴, el proceso de la organización que decide el mejor candidato para la vacante ofertada, mediante la revisión por parte de un profesional de instrumentos evaluativos, como el currículo, entrevistas, pruebas psicotécnicas, cognitivas, de personalidad, assessment center, etc. Estos autores proponen dos modelos para la selección de personal, el modelo de selección tradicional que se basa en la concepción de mercados laboral y económico estable sin que haya mayor variación en las funciones del cargo a cubrir. El otro modelo es de selección estratégica, que se basa en mercados cambiantes donde los empleados deben poder adaptarse a las nuevas demandas y exigencias de los cargos.

³⁴ BONACHE, Jaime; CABRERA, Angel. Dirección de personas. Segunda edición. Pearson Education SA. España, 2005. P 108.

Figura 2. La selección de Personal como una comparación.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. México, 2009. P 139.

Según DOLAN, SCHULER y VALLE³⁵, el proceso de selección va desde la recopilación de información de los candidatos, hasta la decisión de quien se contrate, asegurando la satisfacción de la necesidad de la empresa y al mismo tiempo la satisfacción del nuevo empleado para que sea productivo a largo plazo. Este proceso debe alcanzar 3 fines: Contribuir a los objetivos de la organización, asegurar la rentabilidad de la inversión de la

³⁵ DOLAN, Simón; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. La gestión de los recursos humanos. Tercera edición. McGraw Hill. España, 1999. P 91.

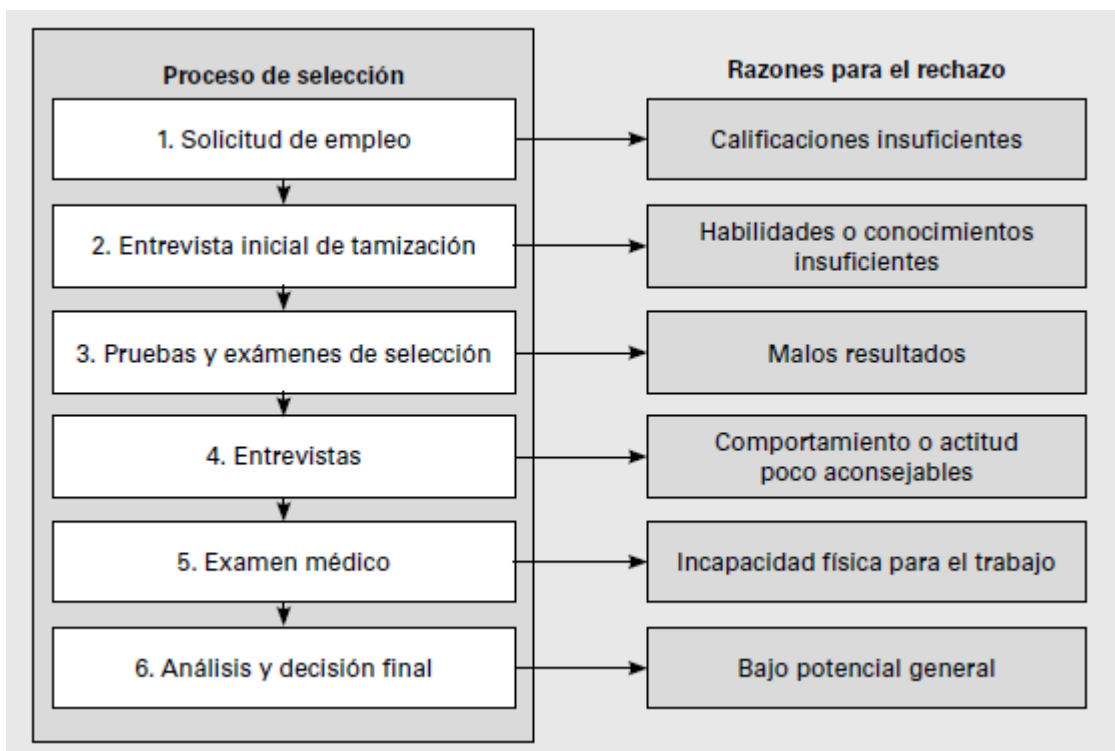
organización en la incorporación de personal y contratar personas de manera que satisfagan los intereses de la compañía y los propios.

WERTHER y DAVIS³⁶ proponen una estructura de pasos que permiten una adecuada selección de personal:

- Cita o entrevista, es una evaluación preliminar e informal para intercambiar información tanto del candidato como de la organización.
- Exámenes o pruebas específicas para evaluar la idoneidad del candidato.
- Entrevista de selección para comparar los candidatos y determinar si pueden desempeñar el puesto.
- Verificación de referencias y antecedentes, académicos, laborales y personales.
- Evaluación médica, que verifique el estado de salud y la capacidad física del candidato.
- Entrevista con el supervisor o jefe, que generalmente es quien tiene la responsabilidad de decidir en la selección.
- Descripción realista del puesto de trabajo o familiarización con el candidato, de manera que no tenga dudas o ideas equivocadas del cargo que puedan afectar su futuro desempeño.
- Decisión de contratar al candidato y su notificación. Es recomendable informar también a los candidatos que no se seleccionaron.

³⁶ WERTHER, William; Davis, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. Sexta edición. McGraw Hill Interamericana. México, 2008. P 196.

Figura 3. Proceso de selección como una secuencia de etapas.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. México, 2009. P 162.

2.3.7 Contratación. Es definida por GARCIA³⁷ como el proceso en el que una persona se obliga a prestar un servicio bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de remuneración. En Colombia, el código sustantivo de trabajo rige la contratación laboral, donde el contrato puede variar en su forma como verbal o escrito (artículo 37), en su duración como definido o indefinido (artículo 45), además de las diferentes modalidades, contratos de prácticas, formación, interinidad, obra o labor y relevo.

³⁷ GARCIA, Mónica. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. En: Pensamiento y gestión No. 27. Universidad del norte. 2009. P 177

El contrato laboral es un documento legal que garantiza las condiciones pactadas entre las partes y las protege en el desarrollo y ejercicio de la relación laboral. Se debe asegurar que el candidato conozca el contrato y entienda lo allí consignado para formalizar su vinculación con la organización.

De esta manera, al suscribir un contrato, amparado bajo la ley, en los artículos 56, 57 y 58 del código sustantivo de trabajo, se adquieren obligaciones para las partes, como lo son:

Para el empleador:

- Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

- Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.
- Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
- Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en

otro lugar, el {empleador} le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren.

- Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

Para el trabajador:

- Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
- No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su
- Trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
- Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
- Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

- Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.
- Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

2.3.8 Socialización e inducción. Es el programa que se brinda al nuevo colaborador para que se integre a la organización y su cultura, lo presenta a la compañía y le da a conocer las pautas de comportamiento y convivencia. Este primer paso antes del comienzo de labores da a conocer al empleado la misión y visión de la empresa, sus valores, estructura y objetivos, también los deberes, derechos y beneficios, lo anterior es llamado inducción institucional, que debe complementarse con la inducción específica que se realiza a cada empleado según su puesto de trabajo, funciones y alcance.

GARCIA, MURILLO y GONZALEZ³⁸ definen que la socialización e inducción buscan la adaptación rápida del nuevo integrante de la compañía a su cultura, comportamientos y procesos.

Por su parte, CHIAVENATO³⁹ propone el término orientación, como la introducción del nuevo empleado a la organización y su unidad de trabajo. La orientación tiene 4 objetivos:

- Dar la bienvenida al nuevo empleado y hacerlo sentir parte de la organización.

³⁸ GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZALEZ, Carlos. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Artes gráficas editores. Cali, 2011. P 69.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill Interamericana. Bogotá, 2000. P 168.

- Familiarizarlo con los objetivos, ideología, historia, estructura, instalaciones y productos de la compañía.
- Comunicar la información básica, políticas, procedimientos, normas, prestaciones.
- Presentar las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Es importante que se cuente con un manual de inducción que contenga la información relevante de la compañía para el trabajador, como el organigrama, políticas, horarios, vacaciones y nómina, etc. Este manual permite dar respuesta a las inquietudes del nuevo empleado, facilitando su integración.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

- Proceso: Es el flujo de actividades o funciones interrelacionadas que se mueven hacia un propósito.⁴⁰
- Talento humano: Capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.⁴¹
- Gestión humana: Procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes,

⁴⁰ CASTILLO, Op. cit., p. 378.

⁴¹ JERICÓ, Pilar. Gestión del talento. Citado por MEDINA Fuenmayor, Maribel. Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. Venezuela, 2010. p. 81.

programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar al personal requerido para potencializar la organización.⁴²

- Organigrama: Ilustra las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y alternos.⁴³
- Perfil del cargo: Describe las competencias, conocimientos y habilidad prioritarios para su desempeño en un instrumento o plantilla en la cual se precisan los valores o ponderación aceptables para la ubicación de un trabajador en un cargo específico.⁴⁴
- Análisis de cargos: Es la definición sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.⁴⁵
- Manual de funciones: Recopila la información de un puesto, del cual se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos de una forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él. Presta el servicio de permitir globalizar el puesto y de que la persona que lo va a ejecutar tenga un pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización.⁴⁶

⁴² GARCIA, Op. cit., p. 165.

⁴³ García, Mónica. Sánchez, Kareem. Zapata, Álvaro. "Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana", Cali. Universidad del Valle 2008, Cap 1, pag 14 - 15

⁴⁴ FERNANDEZ, Alejandra. Universidad y currículo en Venezuela: Hacia el tercer milenio. Caracas. Vicerrectorado académico. 2004, p. 134.

⁴⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 5ª Ed., McGraw-Hill 2000, Pag. 330.

⁴⁶ GESTION HUMANA.COM. Manual de funciones.[base de datos en línea]. disponible en:

- Requisición: Es una solicitud hecha al área de Gestión Humana por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible.⁴⁷
- Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.⁴⁸
- Selección: Pasos específicos que toma la organización para decidir que solicitantes deben ser contratados.⁴⁹
- Inducción: Método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización.⁵⁰
- Contratación: Pacto que se realiza para ajustar a alguien para que ejerza una función.⁵¹

http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual_de_funciones/manual_de_funciones.asp

⁴⁷ RESTREPO, Luz Stella. LADINO, Ana Milena & OROZCO, Diana Carolina. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. En: Scientia et Technica. Septiembre, 2008, no. 39, p. 288.

⁴⁸ CHIAVENATO, Op. cit., p. 128.

⁴⁹ WERTHER & DAVIS. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. Op. cit., p. 558.

⁵⁰ WERTHER & DAVIS. Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano. Op. cit., p. 386.

⁵¹ WERTHER & DAVIS. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. Op. cit., p. 547.

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

El presente trabajo, se realiza mediante un enfoque cualitativo, que según HERNÁNDEZ⁵²: “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación”. Este enfoque es utilizado cuando la información disponible no es cuantificable, sino simbólica, en forma de texto o imágenes.

El propósito es, explorar las dinámicas del personal de TINSA Ingeniería, tomando en cuenta la percepción y experiencias de los colaboradores para realizar un diagnóstico mediante herramientas de recolección de datos que permitan crear diseños y políticas que satisfagan los objetivos aquí planteados.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

La investigación descriptiva es para BERNAL⁵³, de los procedimientos más utilizados por los principiantes en la actividad investigativa, adecuado para identificar hechos o situaciones y diseñar modelos o guías para ellos.

Esta investigación es considerada descriptiva; este tipo de estudio según MENDEZ⁵⁴, usa técnicas específicas como observación, entrevistas, cuestionarios y documentos de otros

⁵² HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición. Mc Graw Hill Education. México, 2014. P 7.

⁵³ BERNAL, César. Metodología de la investigación. Pearson Education. Bogotá, 2010. P 113.

⁵⁴ MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá, 1995. P 126.

investigadores para recoger información que permita identificar características, conductas, actitudes y comportamientos en el universo estudiado.

De acuerdo con HERNÁNDEZ⁵⁵, los estudios descriptivos especifican las propiedades, características y perfiles de personas o grupos analizados, para mostrar las dimensiones de un fenómeno o contexto.

3.3 MÉTODO

El método de investigación utilizado es inductivo, que permite realizar inferencias en base a la lógica y hechos particulares, describe BERNAL⁵⁶. Es inductivo en la medida que va de lo particular a lo general, partiendo de la observación de un caso, para realizar un diagnóstico con la recolección de datos, analizarlos y realizar un diseño estructurado que se pueda aplicar.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Al aplicar este estudio, se utilizan diferentes técnicas de recolección de información para identificar y describir los procesos de gestión humana, como la observación, entrevistas y cuestionarios, además del uso de documentación elaborada previamente para la compañía.

⁵⁵ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición. Mc Graw Hill Education. México, 2014. P 92.

⁵⁶ BERNAL, César. Metodología de la investigación. Pearson Education. Bogotá, 2010. P 60.

3.4.1 Observación participante. La observación es una técnica de investigación para conocer directamente, describir y analizar las situaciones del objeto de estudio, como lo dice BERNAL⁵⁷; la cual se diferencia según la relación que tenga el sujeto que investiga con el objeto de estudio y los instrumentos utilizados en:

- Observación natural: El observador es espectador, no interviene en el fenómeno estudiado.
- Observación estructurada: El observador tiene control de la situación de estudio, puede preparar variables para reducir efectos de factores externos.
- Observación participante: El observador es parte de la situación estudiada, y permite conocer de forma directa la información relevante.

Es entonces, la observación participante, adecuada en esta investigación, permitiendo aprovechar la inmersión en la compañía y el contacto con los actores de la misma para conocer lo que hacen, por qué y cómo lo hacen, registrando las actividades por ellos realizadas en el formato BITACORA DE OBSERVACION (Ver anexo 3).

Es importante que, como lo dice HERNANDEZ⁵⁸, el observador sepa escuchar y utilizar sus sentidos con atención, encontrar y comprender detalles, ser reflexivo y flexible.

⁵⁷ BERNAL, César. Metodología de la investigación. Pearson Education. Bogotá, 2010. P 256-259.

⁵⁸ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición. Mc Graw Hill Education. México, 2014. P 403.

3.4.2 Entrevistas semiestructuradas. La entrevista es una técnica de investigación que permite recoger información mediante la comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado. Según el mismo BERNAL, se pueden clasificar en:

- Entrevista estructurada: Se realiza mediante un formato de cuestiones elaborado que se aplica de la misma manera a todos los entrevistados. Requiere entrevistadores entrenados y que dominen el tema estudiado.
- Entrevista no estructurada: Entrevista flexible, en la que sólo se preparan los temas a tratar, en su desarrollo se define la profundidad de su contenido, cantidad y orden de las preguntas a aplicar.
- Entrevista semiestructurada: Es una entrevista con cierto nivel de flexibilidad en el formato a aplicar y su orden al momento de aplicarlo a los diferentes entrevistados.

En este estudio, es utilizada la entrevista semiestructurada, buscando que con preguntas definidas sumando la iniciativa del entrevistador, se logre mayor grado de comunicación para captar los conocimientos y experiencias del entrevistado. Para la aplicación de esta técnica, se utilizan los formatos propuestos GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS aplicada al gerente de la compañía (Ver anexo 1) y GUIA DE ENTREVISTA A OPERATIVOS aplicada a los demás cargos de la empresa (Ver anexo 2).

3.4.3 Revisión documental. La documentación preexistente, representa una fuente valiosa de información para el estudio, constituyendo antecedentes que evidencien contextos en la organización, como políticas, manuales, diagramas, que se hayan realizado anteriormente y puedan ser suministradas para su evaluación.

Se debe tener en cuenta, como lo recomienda HERNANDEZ⁵⁹, que, en la recolección de documentos, registros, materiales y artefactos, es importante verificar la autenticidad y estado del material, procurando la validez de la información que proporciona.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.5.1 Análisis cualitativo de datos. En el proceso de investigación cualitativa, se debe analizar la información a medida que se recolecta, por lo que el mismo HERNANDEZ propone un proceso de análisis que permita explorar los datos obtenidos, estructurarlos, describir las experiencias de los participantes del estudio, descubrir conceptos, categorías, temas y patrones, reconstruir hechos, comprender el contexto de la información y generar una teoría fundamentada en ella, teniendo cuidado con el factor subjetivo del investigador y su interpretación.

Se realiza una inmersión inicial para obtener la información y registrarla, se reflexiona y evalúa el planteamiento para ajustarlo si es necesario. Después, a través de una inmersión profunda en la que se van enfocando los datos hacia el planteamiento, se comparan y consolidan para identificar relaciones, patrones y definir categorías. Seguido, el análisis detallado de los datos necesita que éstos se encuentren organizados y depurados, para agruparlos por categorías que permitan generar hipótesis, explicaciones y teorías que expliquen o respondan el planteamiento del problema.

⁵⁹ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición. Mc Graw Hill Education. México, 2014. P 416-451.

3.6 RUTA METODOLOGICA

Tabla 1: Ruta metodológica

OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS
Diagnosticar el estado actual de las políticas y procesos de gestión humana, específicamente el proceso de diseño de cargos y la incorporación de personal que se realizan en TINSA Ingeniería SAS.	- Observar al personal ejecutando sus actividades. - Entrevistar a cada empleado sobre su puesto. - Revisar documentación existente relacionada al área de recursos humanos.	- Informe o capítulo en el que se describe cómo se realizaron y registraron las observaciones, entrevistas y revisión documental y hallazgos encontrados en las aplicaciones. - Registros y documentación de los insumos de las acciones aplicadas.
Analizar la información recolectada de los procesos de gestión del talento humano de la organización y de las tareas de los colaboradores, identificando oportunidades de mejora.	- Sistematizar, ordenar y clasificar la información registrada. - Analizar e identificar las inconsistencias en los diferentes cargos, tareas repetidas, distribución de tareas. - Analizar los procedimientos y su efectividad, realizados para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	- Informe o capítulo en el que se describe el tratamiento de la información recolectada y los hallazgos encontrado para cada cargo y subprocesos de gestión humana, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Desarrollar una propuesta de diseño del manual de funciones y el proceso de incorporación de personal, que contemple los subprocesos de requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción en TINSA Ingeniería SAS.	- Proponer y definir los puestos de trabajo, sus responsabilidades, alcance y recursos. - Proponer las políticas y lineamientos para los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	- Manual de funciones para cada cargo administrativo de la compañía. - Manuales de procedimientos para los subprocesos de incorporación, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

4 RESULTADOS Y PROPUESTA

4.1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

TINSA Ingeniería SAS no cuenta con políticas o un área de gestión humana estructurada, que realice los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción, los cuales son llevados a cabo por la coordinadora administrativa de manera informal y sujeto a la experticia y decisiones del gerente, según las necesidades que se presenten.

Debido a la ausencia de las políticas de gestión humana que definen los lineamientos a seguir en cada proceso, se generan problemas en los procesos administrativos y operativos.

4.1.1 Diseño de cargos y manual de funciones. La compañía tiene definidas las especificaciones requeridas de los cargos actuales, aunque pueden ser flexibles y no necesariamente se cumplen por el personal que actualmente labora, se basan las

funciones en las directrices del gerente de acuerdo a su experiencia y las necesidades. Esta información fue tomada de la entrevista realizada al gerente. Actualmente el personal de la empresa está conformado por los cargos: coordinador administrativo y financiero, coordinador logístico, asistente de licitaciones e ingeniero de soporte y desarrollo.

La importancia del manual de funciones, es que éste estructura cada cargo de la compañía, su definición, alcance, requisitos y demás características que permiten conocer la persona idónea. Ya que TINSA Ingeniería no tiene formalizados tales manuales, es oportuna su creación, para develar la necesidad de capacitación o herramientas del personal actual y la eficiente escogencia del personal futuro. Para esto, se debe definir en cada cargo lo que éste realiza, quien lo hace, cómo y para qué, condiciones de trabajo, responsabilidades y relaciones con otros cargos, como lo mencionan GARCÍA, MURILLO Y GONZALEZ⁶⁰. Por lo anterior, se realizaron entrevistas al personal de la empresa en cada cargo y observaciones de cada uno realizando sus actividades, dos métodos propuestos por DECENZO y ROBBINS⁶¹ que combinados, brindaron información amplia para comprender el propósito de cada cargo, describirlo y establecer los requisitos que deben cumplir los colaboradores, además de identificar los problemas actuales generados por la falta de definición de las responsabilidades, que se pierden en los vacíos de estructura y generan pérdidas significativas en recursos como tiempo y dinero, por ejemplo, en actividades inconclusas o que no se realizan a tiempo al no haber claridad sobre quién es el encargado de tal realización y su seguimiento.

⁶⁰ GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos. Op. cit. P 173

⁶¹ DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. Op. cit. P 139.

4.1.2 Requisición y reclutamiento. El proceso de requisición y reclutamiento de personal no se tiene establecido, si se necesita personal, se publica una oferta de empleo con características básicas para la vacante en la página Web CompuTrabajo y en programas académicos de algunas universidades, además de solicitar el reclutamiento a una psicóloga externa. La compañía tiene baja rotación de personal, por lo que el reclutamiento es esporádico, teniendo en cuenta que sólo son 4 cargos con los que se cuentan.

Iniciando el macroproceso de incorporación, propuesto por GARCIA, MURILLO y GONZALEZ⁶², la requisición y reclutamiento se encargan de definir y buscar a quien puede ingresar a la compañía, por lo que la solicitud de personal o requisición debe comunicar el cargo que se debe cubrir y apoyado en el manual de funciones, informar las características mínimas que el candidato debe poseer, lo cual actualmente en la compañía es simplemente solicitado por el gerente sin alguna formalidad y es la coordinadora administrativa quien comienza la búsqueda. Por su parte, el reclutamiento, es la manera de suministrar el personal a la organización, dice CHIAVENATO⁶³, mediante técnicas para atraer candidatos, así pues, en TINSA se realizan publicaciones simples en portales de empleo, con información general de nivel académico y experiencia relacionada. En todo caso, el reclutamiento en la compañía, es externo, debido a que sólo se tienen 4 cargos con funciones específicas y condiciones laborales similares, que no promueve el movimiento de un área a otra.

⁶² GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos. Op. cit. P 166-197

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. P 2

4.1.3 Selección de personal. Los candidatos son atraídos y las hojas de vidas recibidas son revisadas por la psicóloga externa, quien inicia al proceso de selección, evaluando con pruebas psicotécnicas y descartando los candidatos que no se ajusten al perfil requerido e informando a la coordinadora administrativa las 3 mejores opciones según su criterio y estudio, para que ella verifique la información relacionada en la hoja de vida y confirme las referencias personales y laborales de los aspirantes. Luego de la verificación de referencias, los candidatos son citados a entrevista con el gerente, en la cual se informa al candidato el tipo de contrato que se realizará de ser seleccionado, salario que devengará, los horarios y las actividades a desempeñar.

Culminadas las entrevistas, el gerente toma una decisión para elegir al mejor candidato según su experiencia y las actitudes observadas en él, el candidato seleccionado es informado y citado a exámenes médicos de ingreso y comenzar el proceso de contratación.

La importancia de una buena selección, es la reducción de rotación de empleados y la optimización de la productividad al tener un colaborador que satisfaga la necesidad de la empresa y por supuesto, que satisfaga también la expectativa del nuevo empleado, como dicen DOLAN, SCHULER y VALLE⁶⁴. Por esto, si bien casi se cumplen con la secuencia de selección propuesta por CHIAVENATO⁶⁵ y la mayoría del proceso se realiza de manera tercerizada y la decisión se toma con alta subjetividad. Es oportuno estandarizar el proceso de selección.

⁶⁴ DOLAN, Simón; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. Op. cit.. P 91.

⁶⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit.. P 162.

4.1.4 Contratación. Luego de que se selecciona el candidato que se ajusta mejor al perfil del cargo, se inicia la vinculación a la compañía mediante un contrato laboral en el que constan las condiciones y garantías que tendrá el nuevo empleado, dicho contrato establece un periodo de prueba de dos meses, en el que el nuevo empleado muestra sus capacidades en el desempeño de las funciones y conocerá la empresa y su dinámica. Finalizado el periodo de prueba, queda en firme el contrato de no haber inconformidades por parte del gerente con el nuevo colaborador, quien debe haber cumplido con el alcance del cargo. De no cumplir con el periodo de prueba, se contacta a la segunda persona mejor opcionada en el proceso de selección o éste se inicia de nuevo de ser necesario. Siendo el proceso de contratación definido por GARCIA⁶⁶, en el que una persona presta un servicio bajo condiciones del empleador a cambio de una remuneración, la contratación se realiza en Tinsa Ingeniería de manera que cumple con todo lo exigido por la ley, como la constitución política y el código sustantivo del trabajo, mediante un contrato a término indefinido que incluye las 3 condiciones (servicio personal, subordinación y remuneración) que formalizan la relación laboral y comprometen la responsabilidad de las partes, tanto en sus deberes como derechos.

4.1.5 Socialización e Inducción. Como en los demás procesos mencionados, la compañía no cuenta con políticas formales para el recibimiento de nuevos colaboradores. Una vez firmado el contrato de trabajo, la coordinadora administrativa hace las

⁶⁶ GARCIA, Mónica. Op. cit. P 177

afiliaciones a seguridad social y demás aportes de ley para el empleado, y éste inicia su primer día laboral con recorrido por las instalaciones de la compañía, presentación a los demás colaboradores, recibo de su puesto de trabajo y de los elementos necesarios para realizar sus actividades, y así disponerse a la inducción informal que brinda el gerente, quien da indicaciones, un resumen de las tareas y cómo realizarlas, sin que se pueda contar como entrenamiento y los primeros días dependan en gran medida de la iniciativa del nuevo empleado y la ayuda que pida y reciba de sus compañeros de otros puestos, dificultando la adecuación del empleado al cargo y su rendimiento durante el aprendizaje. Esta limitada inducción debe compensarse con tiempo dedicado del empleado, aumenta las posibilidades de errores, reprocesos y pérdidas. Por esto, es importante contar con el manual de funciones estructurado para cada cargo, donde el nuevo empleado pueda consultar y partir de allí en este proceso de orientación, como es llamado y propuesto por CHIAVENATO⁶⁷.

4.2 PROPUESTA

4.2.1 Documentos y formatos. Para la formalización de los procesos propuestos, es necesario elaborar una estructura documental que permita identificarlos y conservarlos. Se definen entonces, documentos que estarán identificados en su encabezado con el nombre del mismo centrado, en mayúscula y negrilla, además del logo de la compañía alineado a la derecha. El pie de página contiene el código del documento, la versión y fecha de aprobación.

⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. P 168.

La codificación de cada documento se hará con una identificación alfanumérica de 6 dígitos, donde los dos primeros corresponden al proceso de gestión del talento humano GH, los dos siguientes dígitos corresponden al tipo de documento, así:

- Formato: FO
- Manual de funciones: MF
- Proceso: PR

Los últimos dos dígitos del código, corresponden al consecutivo del documento.

La estructura para los manuales de funciones, estará compuesta además de la identificación del documento, por:

- Identificación del cargo: Indica el nombre del cargo.
- Misión: Describe el objetivo del cargo.
- Funciones: Describe las actividades propias del cargo.
- Recursos necesarios para desarrollar el cargo: Elementos necesarios para la ejecución de las actividades.
- Entorno: Describe el espacio de su puesto de trabajo.
- Atribuciones: Generaliza el alcance del cargo.
- Relaciones de trabajo: Define con quién se relaciona dentro y fuera de la organización.
- Perfil: Define el nivel educativo y la experiencia requeridos para el cargo.
- Entrenamiento: Describe los conocimientos y capacidades necesarias para el cargo.

La estructura para los procesos, estará compuesta además de la identificación del documento, por:

- Objetivo: Describe la función del documento.
- Alcance: Describe el límite de aplicabilidad.
- Responsable: Indica los quién es el encargado.
- Periodicidad: Indica cada cuanto se realiza.
- Descripción: Informa cómo se realiza el proceso.

Según lo anterior, los documentos elaborados son:

Formatos.

- GHFO01 GUÍA ENTREVISTA DIRECTIVOS.
- GHFO02 GUÍA ENTREVISTA OPERATIVOS.
- GHFO03 FORMATO BITÁCORA DE OBSERVACIÓN.
- GHFO04 FORMATO DE REQUISICIÓN.
- GHFO05 FORMATO COMUNICACIÓN DE RECLUTAMIENTO
- GHFO06 FORMATO DE ENTREVISTA.
- GHFO07 MINUTA DE CONTRATO LABORAL.
- GHFO08 FORMATO DE INDUCCIÓN.
- GHFO09 FORMATO CIERRE DE INDUCCIÓN.

Manuales de funciones.

- GHMF01 MANUAL DE FUNCIONES COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.
- GHMF02 MANUAL DE FUNCIONES COORDINADOR LOGISTICO.

- GHMF03 INGENIERO DE SOPORTE Y DESARROLLO.
- GHMF04 ASISTENTE DE LICITACIONES.

Procesos.

- GHPR01 PROCESO DE DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES.
- GHPR02 PROCESO DE REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO.
- GHPR03 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.
- GHPR04 PROCESO DE CONTRATACIÓN.
- GHPR05 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN.

4.2.2 Proceso de diseño de manual de funciones. Para el Manual de funciones, es necesaria la descripción de las actividades, recursos, responsabilidades y relaciones con los demás cargos, que permiten cumplir con los objetivos organizacionales; lo que se logra mediante un proceso de diseño de cargos que se propone de la siguiente manera:

- **Objetivo:** Diseñar y definir los puestos de trabajo de la compañía TINSA Ingeniería SAS, determinando las funciones, objetivos y responsables de cada uno.
- **Alcance:** El diseño de cargos se aplica a cada uno de los puestos de trabajo de la compañía con el fin de establecer el perfil ocupacional de los mismos.
- **Responsable:** Gerente general.
- **Periodicidad:** Este proceso se debe realizar cada vez que se modifique algún cargo existente o se cree uno nuevo.
- **Descripción:** Para el diseño de manual de funciones se realiza el procedimiento a continuación.

Análisis de cargos:

- Examinar la estructura de la organización y sus cargos existentes, identificando la necesidad de cada uno y lo que aporta a la empresa.
- Reunir la información necesaria de los puestos de trabajo mediante encuesta diligenciada por cada empleado de la organización, usando los formatos GHFO01 GUÍA ENTREVISTA A DIRECTIVOS y GHFO02 GUÍA ENTREVISTA OPERATIVOS.
- Realizar observaciones que permitan complementar la información mediante el formato GHFO03 BITÁCORA DE OBSERVACIÓN y así, compilar los datos y establecer las actividades y funciones.

Diseño de cargos:

- Diseño de manual de funciones para el cargo diligenciando el formato GHMF00 MANUAL DE FUNCIONES, con la información correspondiente
- Verificación del manual, que contenga la información idónea. Se pide revisión y aprobación por parte de gerencia.
- Divulgación del manual de funciones a toda la compañía y se dispone para conocimiento del personal.

Formatos relacionados

PROCESO DE DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES		 NIT 900198282-5	
1. OBJETIVO			
Diseñar y definir los puestos de trabajo de la compañía TINSA Ingeniería SAS, determinando las funciones, objetivos y responsables de cada uno.			
2. ALCANCE			
El diseño de cargos se aplica a cada uno de los puestos de trabajo de la compañía con el fin de establecer el perfil ocupacional de los mismos.			
3. RESPONSABLE			
Gerente general.			
4. PERIODICIDAD			
Este proceso se debe realizar cada vez que se modifique algún cargo existente o se cree uno nuevo.			
5. DESCRIPCIÓN			
ANÁLISIS DE CARGOS			
○ Examinar la estructura de la organización y sus cargos existentes, identificando la necesidad de cada uno y lo que aporta a la empresa. ○ Reunir la información necesaria de los puestos de trabajo mediante encuesta diligenciada por cada empleado de la organización, usando los formatos GHFO01 GUÍA ENTREVISTA A DIRECTIVOS y GHFO02 GUÍA ENTREVISTA OPERATIVOS. ○ Realizar observaciones que permitan complementar la información mediante el formato GHFO03 BITÁCORA DE OBSERVACIÓN y así, compilar los datos y establecer las actividades y funciones.			
DISEÑO DE CARGOS			
○ Diseño de manual de funciones para el cargo diligenciando el formato GHMF00 MANUAL DE FUNCIONES, con la información correspondiente ○ Verificación del manual, que contenga la información idónea. Se pide revisión y aprobación por parte de gerencia. ○ Divulgación del manual de funciones a toda la compañía y se dispone para conocimiento del personal.			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHPR01	00	

Siguiendo los lineamientos anteriores, han sido creados cuatro manuales de funciones propuestos para los cargos de la compañía TINSA Ingeniería SAS:

Coordinador administrativo y financiero

MANUAL DE FUNCIONES COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO 	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
AREA	Administrativa
2. MISIÓN	
Velar por que la contabilidad se encuentre completa y al día, además de manejar los procesos administrativos de la empresa y del personal.	
3. FUNCIONES	
• Recursos humanos. Contratación, seguridad social, nómina. • Administrativas Pagos de servicios, arrendamientos, proveedores. Cumplimiento de requerimientos legales de funcionamiento. Asistencia a gerencia • Financieras Bancos, impuestos, contabilidad.	
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Equipo de cómputo, impresora, teléfono, escritorio y silla. Elementos de papelería. Información de la empresa, administrativa, legal, financiera, de ejecución de proyectos.	
5. ENTORNO	
Cuenta con un espacio abierto dentro de oficina, cerca de compañeros, iluminado y fresco.	
6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Gerencia, asistente de licitaciones, coordinadora logística, ingeniero de soporte y desarrollo		Proveedores y clientes, contador.	
8. PERFIL			
8.1. NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL		Tecnólogo o profesional en contabilidad y afines.	
EDUCACIÓN NO FORMAL		Conocimientos en sistema contable de la empresa, uso de plataformas bancarias, seguridad social, nómina electrónica, herramientas ofimáticas.	
8.2. EXPERIENCIA			
3 años de experiencia en gestión contable y administrativa			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1. AREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento general de TINSA INGENIERÍA SAS, sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).			
9.2. AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico			
9.3. PUESTO DE TRABAJO			
Capacidad de relacionarse con los clientes y proveedores. Organización y atención al detalle, trabajo bajo presión, alto grado de responsabilidad, manejo de dinero			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHEMF01	00	

Coordinador logístico

MANUAL DE FUNCIONES COORDINADOR LOGÍSTICO		 NIT 900198282-5
1. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR LOGÍSTICO	
AREA	Administrativa	
2. MISIÓN		
Asegurar que los procesos de producción y compras se realicen oportunamente.		
3. FUNCIONES		
• Compras. Nacionales: Cotización, orden de compra, entrada de almacén, documento soporte contable. Internacionales: Búsqueda y compra, nacionalización, entrada de almacén.		
• Producción. Contratación mano de obra, logística de materia prima y producto terminado, control de calidad al producto, entrada a almacén.		
• Facturación Realización de pre factura y factura.		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO		
Equipo de cómputo, impresora, teléfono, escritorio y silla. Elementos de papelería.		
Información de la empresa, administrativa, financiera, de ejecución de proyectos, base de datos de clientes y proveedores.		
5. ENTORNO		
Cuenta con un espacio abierto dentro de oficina, cerca de compañeros, iluminado y fresco.		
6. ATRIBUCIONES		
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO		
INTERNAS	EXTERNAS	

Gerencia, asistente de licitaciones, coordinadora administrativa y financiera, ingeniero de soporte y desarrollo	Con los proveedores y clientes.		
8. PERFIL			
8.1. NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Tecnólogo o profesional industrial, contable, administrativo o afines.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	Manejo de software contable, herramientas ofimáticas, conocimientos contables		
8.2. EXPERIENCIA			
1 año de experiencia en compras y logística.			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1. AREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento general de TINSa INGENIERÍA SAS, sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).			
9.2. AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico			
9.3. PUESTO DE TRABAJO			
Capacidad de relacionarse con los clientes y proveedores, habilidad de negociación. Organización y atención al detalle, trabajo bajo presión, alto grado de responsabilidad, manejo de dinero			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHMF02	00	

Ingeniero de soporte y desarrollo

MANUAL DE FUNCIONES INGENIERO DE SOPORTE Y DESARROLLO		
1. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO	Ingeniero de soporte y desarrollo	
AREA	Técnica	
2. MISIÓN		
Brindar soporte técnico posventa a los clientes y participar en el desarrollo tecnológico de equipos y plataforma de la empresa.		
3. FUNCIONES		
• Desarrollo. Desarrollar software y hardware de los productos de la empresa. Central de tráfico, equipos de control de tráfico, equipos de control de sistemas fotovoltaico.		
• Soporte. Dar capacitación a clientes sobre el uso y manejo de los equipos y programas suministrados por la empresa. Prestar soporte y respaldo a inconvenientes en equipos de control instalados y mal funcionamiento en central de tráfico, o reprogramación en los mismos. Hacer mantenimiento a equipos instalados y reparaciones. Ensamblar equipos de control nuevos.		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO		
Equipo de cómputo, teléfono, escritorio y silla, elementos de papelería. Acceso a central de tráfico y softwares de la empresa. Herramienta, equipos y materiales para instalaciones y reparaciones.		
5. ENTORNO		
Cuenta con espacio abierto en oficina, iluminado y fresco, cerca de bodega y patio.		
6. ATRIBUCIONES		
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO		
INTERNAS	EXTERNAS	
Gerencia, coordinadora administrativa y financiera,	Clientes.	

coordinadora logística, asistente de licitaciones.			
8. PERFIL			
8.1. NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL		Profesional en ingeniería eléctrica, electrónica, mecatrónica.	
EDUCACIÓN NO FORMAL		Estudios en desarrollo de hardware y software, energía fotovoltaica, aplicaciones ofimáticas, buen manejo del tiempo.	
8.2. EXPERIENCIA			
Un año de experiencia relacionada con el cargo.			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1. AREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento general de TINSA INGENIERÍA SAS, sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).			
9.2. AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico			
9.3. PUESTO DE TRABAJO			
Capacidad de relacionarse con los clientes, trabajo bajo presión, adaptabilidad, fluidez verbal y habilidades de comunicación, alto grado de responsabilidad.			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHMF03	00	

Asistente de licitaciones

MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE DE LICITACIONES		
1. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE DE LICITACIONES	
AREA	Administrativa	
2. MISIÓN		
Búsqueda de procesos licitatorios, gestión del proceso de selección, legalización de contratación, apoyo y acompañamiento al desarrollo del proyecto. Administrador de la bodega. Gestión de la documentación correspondiente a la ejecución de proyectos. Seguimiento a la aplicación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.		
3. FUNCIONES		
• Licitaciones. Pre contractual: Planeación, selección y adjudicación de ofertas Contractual: Legalización, ejecución, terminación de contratos. Pos contractual: Liquidación de contratos y gestión de garantías. • Proyectos. Preparación: Alistamiento, empaque, despacho, compras de elementos. Obra: Gestión de personal, ejecución y entregas de obra. Entrega: Entrega final, recolección de pruebas y gestión de evidencias del proyecto. • Almacén e inventario. Ingresos: Entrada de elementos, ensamble, ajuste de entrada. Salidas: Ensamble, ajuste de salida, remisión. Traslados: Traslado de bodega. • Vigía de seguridad y salud en el trabajo.		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO		
Equipo de cómputo, teléfono, escritorio y silla. Elementos de papelería. Información de la empresa, administrativa, legal, financiera, de ejecución de proyectos.		
5. ENTORNO		
Cuenta con un espacio abierto dentro de oficina, cerca de compañeros, iluminado y fresco. También realiza labores en bodega dividida en 3 espacios pequeños con estantes.		
6. ATRIBUCIONES		

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS		
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.		
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS	EXTERNAS		
Gerencia, coordinación administrativa y financiera, coordinadora logística, ingeniero de soporte y desarrollo	Con todos los clientes públicos y privados, profesional en seguridad y salud en el trabajo.		
8. PERFIL			
8.1. NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional en carreras administrativas, ingenierías o derecho.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	Conocimientos en contratación estatal y plataformas SECOP, gestión documental, inventarios. Desarrollo de proyectos de infraestructura vial. Curso de seguridad y salud en el trabajo.		
8.2. EXPERIENCIA			
2 años de experiencia en contratación pública, desarrollo de proyectos de infraestructura vial, gestión de inventarios, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1. AREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento general de TINSA INGENIERÍA SAS, sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).			
9.2. AREAS Y TEMAS DEL AREA			
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico			
9.3. PUESTO DE TRABAJO			
Capacidad de relacionarse con los clientes. organización, fluidez verbal, lectura crítica, redacción y ortografía, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, alto grado de responsabilidad			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHMF04	00	

4.2.3 Proceso de requisición y reclutamiento. Este proceso tiene la finalidad de atraer personal idóneo para cada uno de los requerimientos de la empresa, que contribuya con sus capacidades al mejoramiento y crecimiento de la organización, debido a que la empresa es pequeña y cuenta actualmente con 4 cargos, éstos son específicos y requieren perfiles diferentes, por lo que no es conveniente que un colaborador se postule a otro cargo, de manera que sólo se realizará la modalidad de reclutamiento externo.

- Objetivo: Definir y divulgar la oferta laboral para atraer candidatos suficientes e idóneos que cubran las vacantes disponibles en la organización.
- Alcance: Se aplica a cargos vacantes y al crear nuevos cargos en la compañía, con el fin de abastecer el proceso selectivo de la empresa para cubrir sus necesidades de personal.
- Responsable: Gerente general y coordinadora administrativa.
- Periodicidad: Este proceso se realiza cada vez que un puesto de trabajo se encuentre vacante o se cree uno nuevo.
- Descripción:

Requisición:

- Al identificar la necesidad por una vacante, se debe informar mediante el formato GHFO04 FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL diligenciado y aprobado por el gerente o coordinadora administrativa.
- El formato GHFO04, describe el cargo solicitado, el motivo de la solicitud y el tiempo en que se requiere cubrir la vacante.

Reclutamiento:

Se procede a la consecución de hojas de vida de candidatos al cargo, en fuentes como:

- Clasificados en bolsas de empleo virtuales como computrabajo.com, el empleo.com.
- Recomendaciones de colaboradores.
- Bases de datos de terceros dedicados al reclutamiento de personal.
- Programas académicos de diferentes universidades.

En todos los casos, se debe informar al menos, el nombre de la vacante, formación, experiencia requerida y tipo de contratación.

Para el reclutamiento, se utilizan dos medios en su comunicación:

- Comunicación oral para referidos de colaboradores y comunicación escrita para las publicaciones en portales, bolsa de empleo y entidades educativas.
- El reclutamiento por medio escrito, se realiza con el formato GHFO05 COMUNICACIÓN DE RECLUTAMIENTO, el cual contiene la información del cargo, requisitos de educación y experiencia e información de la empresa.
- Remitir las hojas de vida obtenidas, al psicólogo externo de la compañía para que inicie con el proceso de selección.

Formatos relacionados

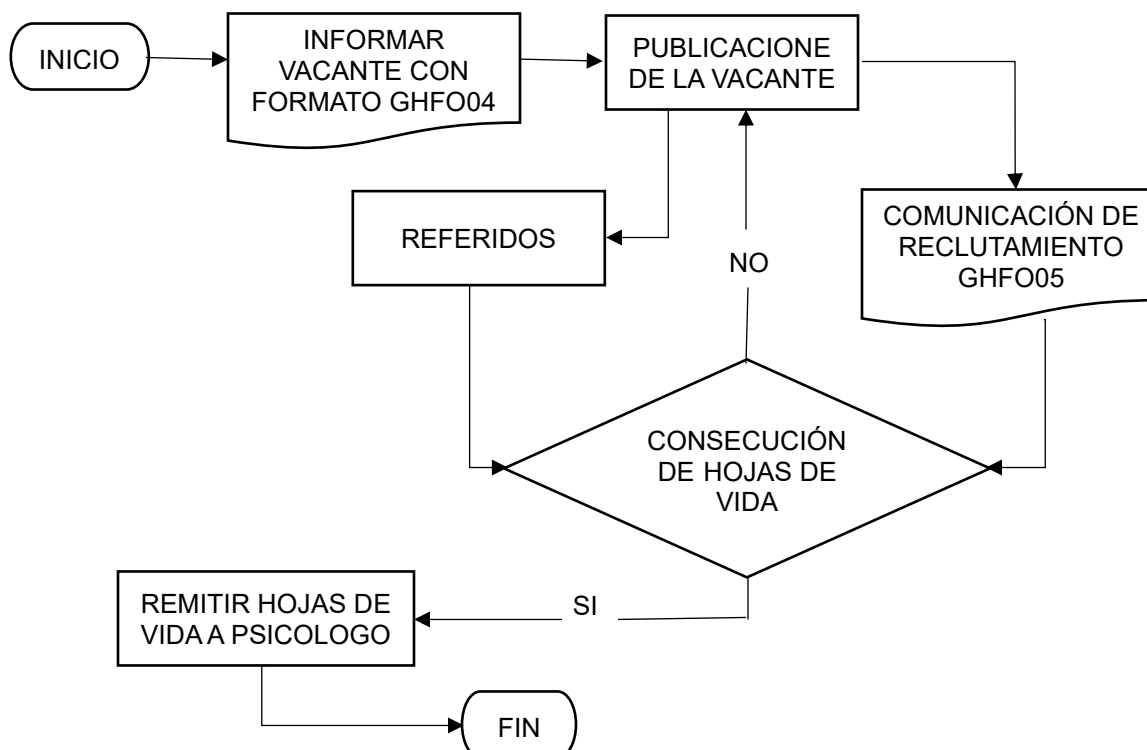
PROCESO DE REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO	
1. OBJETIVO	
Definir y divulgar la oferta laboral para atraer candidatos suficientes e idóneos que cubran las vacantes disponibles en la organización.	
2. ALCANCE	
Se aplica a cargos vacantes y al crear nuevos cargos en la compañía, con el fin de abastecer el proceso selectivo de la empresa para cubrir sus necesidades de personal.	
3. RESPONSABLE	
Gerente general y coordinadora administrativa.	
4. PERIODICIDAD	
Este proceso se realiza cada vez que un puesto de trabajo se encuentre vacante o se cree uno nuevo.	
5. DESCRIPCIÓN	
REQUISICIÓN	
○ Al identificar la necesidad por una vacante, se debe informar mediante el formato GHFO04 FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL diligenciado y aprobado por el gerente o coordinadora administrativa. ○ El formato GHFO04, describe el cargo solicitado, el motivo de la solicitud y el tiempo en que se requiere cubrir la vacante.	
RECLUTAMIENTO	
Se procede a la consecución de hojas de vida de candidatos al cargo, en fuentes como: ○ Clasificados en bolsas de empleo virtuales como computrabajo.com, el empleo.com. ○ Recomendaciones de colaboradores. ○ Bases de datos de terceros dedicados al reclutamiento de personal. ○ Programas académicos de diferentes universidades. En todos los casos, se debe informar al menos, el nombre de la vacante, formación, experiencia requerida y tipo de contratación. Para el reclutamiento, se utilizan dos medios en su comunicación: ○ Comunicación oral para referidos de colaboradores y comunicación escrita para las publicaciones en portales, bolsa de empleo y entidades educativas. ○ El reclutamiento por medio escrito, se realiza con la publicación del formato GHFO05 COMUNICACIÓN DE RECLUTAMIENTO, el cual contiene la información del cargo, requisitos de educación y experiencia e información de la empresa.	

○ Remitir las hojas de vida obtenidas, al psicólogo externo de la compañía para que inicie con el proceso de selección.			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHPR02	00	

FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL		 NIT 900198282-5	
FECHA SOLICITUD:			
FECHA INICIO DE LABORES:			
CARGO REQUERIDO			
JORNADA LABORAL:			
TIPO DE VINCULACIÓN:			
ASIGNACIÓN SALARIAL:			
REQUISITOS DEL CARGO			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
EXPERIENCIA			
FUNCIONES DEL CARGO			
MOTIVO DE LA VACANTE			
QUIEN SOLICITA:			
FIRMA:			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHFO04	00	

 NIT 900198282-5	
FORMATO COMUNICACIÓN DE RECLUTAMIENTO	
Importante empresa del sector de obras de infraestructura vial requiere: <u>PROFESIÓN REQUERIDA</u>, con experiencia mínima de <u>EXPERIENCIA REQUERIDA</u>, para desempeñarse como <u>CARGO SOLICITADO</u>. Que posea conocimientos en <u>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADICIONALES</u>. Contratación <u>TIPO DE VINCULACIÓN</u>, remuneración de <u>SALARIO PROPUESTO</u>. Disponibilidad <u>INMEDIATA O DE ACUERDO AL TIEMPO SOLICITADO</u>. Interesados, enviar hoja de vida a <u>DIRECCIÓN ELECTRÓNICA</u>, hasta el día <u>FECHA DE CIERRE DE CONVOCATORIA</u>. Si no cumple con las especificaciones solicitadas, abstenerse de enviar hoja de vida.	
CODIGO	GHFO05
VERSIÓN	001
FECHA	___ / ___ / ___

Figura 4. Flujograma proceso de requisición y reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Proceso de selección de personal

Este proceso permite seleccionar el candidato que mejor se adapte al perfil del cargo solicitado, con el conocimiento, experiencia y habilidades necesarias para desempeñar correctamente las funciones correspondientes.

- **Objetivo:** Implementar el proceso que garantice la objetividad y eficiencia al seleccionar el nuevo personal que ingresará a la compañía.
- **Alcance:** Se aplica a las personas postuladas que aspiran a laborar en la compañía.
- **Responsable:** Gerente general y coordinadora administrativa.
- **Periodicidad:** Este proceso se realiza cada vez que un puesto de trabajo se encuentre vacante o se cree uno nuevo.
- **Descripción:**
 - Una vez obtenidas las hojas de vida de candidatos a cubrir la vacante, se someten a un primer filtro por parte de la coordinadora administrativa, que revisa que las características de los aspirantes cumplan con las requeridas y verifique las referencias laborales presentadas.
 - Quienes pasan el primer filtro, son remitidos a un psicólogo externo contratado para ser evaluados en sus aptitudes y actitudes con las pruebas psicotécnicas; quienes sean aprobados pasada esta evaluación, se remiten de regreso a la coordinadora administrativa mediante un informe, para programar entrevistas.

- Los candidatos opcionados, son citados a entrevista con gerencia, quien aplicará el formato GHFO05 FORMATO GUIA ENTREVISTA A CANDIDATOS y demás cuestiones objetivas relacionadas a la vacante que considere pertinente para ser calificados.
- Terminadas las entrevistas, La información recopilada es analizada por el gerente para tomar la decisión del candidato seleccionado.
- Se informa al candidato favorecido, que ha sido seleccionado para cubrir la vacante en la compañía.
- Igualmente, los candidatos no seleccionados serán informados de la finalización de su proceso.
- El candidato seleccionado, es citado a examen médico ocupacional de ingreso, donde se verifica su óptimo estado físico y se tendrán recomendaciones de alguna condición que presente.
- Dado el caso de que, en el proceso de selección, ninguno de los candidatos resulte favorable para la vacante, se volverá al proceso de reclutamiento.

Formatos relacionados

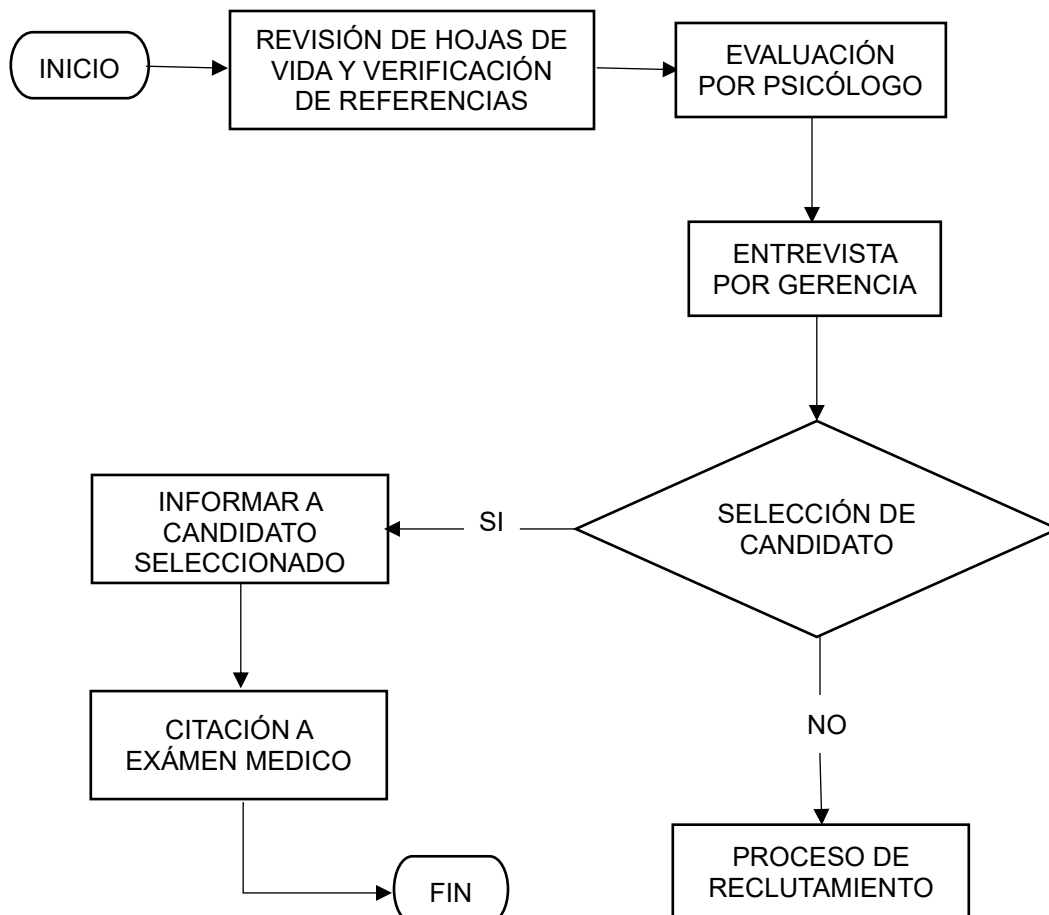
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL		 NIT 900198282-5	
1. OBJETIVO			
Implementar el proceso que garantice la objetividad y eficiencia al seleccionar el nuevo personal que ingresará a la compañía.			
2. ALCANCE			
Se aplica a las personas postuladas que aspiran a laborar en la compañía.			
3. RESPONSABLE			
Gerente general y coordinadora administrativa.			
4. PERIODICIDAD			
Este proceso se realiza cada vez que un puesto de trabajo se encuentre vacante o se cree uno nuevo.			
5. DESCRIPCIÓN			
○ Obtenidas las hojas de vida de candidatos a cubrir la vacante, la coordinadora administrativa realiza la pre selección con la revisión de que las características de los aspirantes cumplan con las requeridas y verifica las referencias laborales presentadas. ○ Los candidatos que aprueban el paso anterior, son remitidos a un psicólogo externo, quien realizará pruebas psicotécnicas y remite los aprobados a la coordinadora administrativa mediante un informe para programar sus entrevistas. ○ Los candidatos opcionados, son citados a entrevista con gerencia, quien aplicará el formato GHFO05 FORMATO GUIA ENTREVISTA A CANDIDATOS y demás cuestiones objetivas que considere pertinente para ser calificados. ○ Terminadas las entrevistas, La información recopilada (pruebas psicotécnicas y entrevista), es analizada por el gerente para tomar la decisión del candidato seleccionado. ○ Se informa al candidato favorecido, que ha sido seleccionado para cubrir la vacante en la compañía. ○ Los candidatos no seleccionados serán informados de la finalización de su proceso. ○ El candidato seleccionado, es citado a examen médico ocupacional de ingreso, donde se verifica su óptimo estado físico y se tendrán recomendaciones de alguna condición que presente. ○ Dado el caso de que, en el proceso de selección, ninguno de los candidatos resulte favorable para la vacante, se volverá al proceso de reclutamiento.			
CODIGO		VERSIÓN	
GHPR03		00	
FECHA			

FORMATO GUIA ENTREVISTA A CANDIDATOS



INFORMACION PERSONAL			
NOMBRE COMPLETO:			
EDAD:			
DIRECCIÓN:			
TELÉFONO:			
CARGO AL QUE ASPIRA:			
¿Cómo tuvo conocimiento de la vacante?			
¿Qué lo motiva a ser parte de la empresa?			
¿Labora actualmente? Donde.			
¿Cuál es el motivo de retiro de los últimos empleos?			
¿Está de acuerdo con las condiciones laborales ofrecidas?			
¿Tiene experiencia en cargos similares? Comente.			
¿Cuáles considera son sus fortalezas para el cargo?			
¿Cuáles considera son sus debilidades para el cargo?			
¿Maneja alguna lengua extranjera? Cual.			
¿Tiene disposición de asumir el cargo inmediatamente?			
Observaciones.			
¿El candidato es considerado apto para el cargo?			
CODIGO		VERSIÓN	FECHA
GHFO06		00	

Figura 5. Flujograma proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Proceso de contratación. Este proceso formaliza la vinculación del nuevo empleado a la compañía, en el que se declaran las obligaciones de las partes. Actualmente la empresa ofrece contratación laboral a término indefinido para todos los colaboradores.

- Objetivo: Formalizar el vínculo laboral con el empleado, que garantice los derechos y obligaciones del empleado para ser parte de la organización y su participación en el desarrollo de los objetivos.
- Alcance: Se aplica al aspirante favorecido y seleccionado para cubrir una vacante en la compañía.
- Responsable: Gerente general y coordinadora administrativa.
- Periodicidad: Este proceso se realiza cada vez que se vincule a la compañía un nuevo empleado.
- Descripción:
 - Una vez seleccionado el candidato para cubrir la vacante e informado de la decisión, se le solicitan los documentos con los que se le abrirá carpeta, además de su hoja de vida:
 - Copia de documento de identificación.
 - Soportes de estudios realizados.
 - Certificado de EPS a la que pertenece.
 - Certificado de fondo de pensiones.
 - Certificado de fondo de cesantías.
 - Copia de documentos de identidad de beneficiarios de seguridad social.
 - Con estos documentos, se elabora el contrato laboral con los términos informados en la requisición, basado en el formato GHFO06 MINUTA DE CONTRATO LABORAL.

- El día de ingreso del nuevo colaborador, se le da a conocer el contrato para que lo revise y es firmado por las partes. Allí contiene las condiciones laborales, fecha de inicio y término, periodo de prueba, salario, lugar de labores, horario, causales de terminación y demás pertinentes.
- De ser necesario, el contrato es acompañado de documentos adicionales que deben ser aprobados y firmados por las partes, como anexos, cláusulas de confidencialidad, consentimiento de uso de datos personales, etc.
- Con la firma del contrato, se realizan las afiliaciones del empleado a salud, pensión, cesantías, ARL y caja de compensación familiar, así mismo de sus beneficiarios si es el caso.
- Una vez firmados todos los documentos y obtenidos los certificados de afiliaciones, junto con los demás documentos del colaborador, la coordinadora administrativa se encarga de archivar la documentación como expediente del empleado.

Formatos relacionados

PROCESO DE CONTRATACION	
1. OBJETIVO	
Formalizar el vínculo laboral con el empleado, que garantice los derechos y obligaciones del empleado para ser parte de la organización y su participación en el desarrollo de los objetivos.	
2. ALCANCE	
Se aplica al aspirante favorecido y seleccionado para cubrir una vacante en la compañía.	
3. RESPONSABLE	

Gerente general y coordinadora administrativa.		
4. PERIODICIDAD		
Este proceso se realiza cada vez que se vincule a la compañía un nuevo empleado.		
5. DESCRIPCIÓN		
○ Una vez seleccionado el candidato para cubrir la vacante e informado de la decisión, se le solicitan los documentos con los que se le abrirá carpeta, además de su hoja de vida: ✓ Copia de documento de identificación. ✓ Soportes de estudios realizados. ✓ Certificado de EPS a la que pertenece. ✓ Certificado de fondo de pensiones. ✓ Certificado de fondo de cesantías. ✓ Copia de documentos de identidad de beneficiarios de seguridad social. ○ Con estos documentos, se elabora el contrato laboral con los términos informados en la requisición, basado en el formato GHFO06 MINUTA DE CONTRATO LABORAL. ○ El día de ingreso del nuevo colaborador, se le da a conocer el contrato para que lo revise y es firmado por las partes. Allí contiene las condiciones laborales, fecha de inicio y término, periodo de prueba, salario, lugar de labores, horario, causales de terminación y demás pertinentes. ○ De ser necesario, el contrato es acompañado de documentos adicionales que deben ser aprobados y firmados por las partes, como anexos, cláusulas de confidencialidad, consentimiento de uso de datos personales, etc. ○ Con la firma del contrato, se realizan las afiliaciones del empleado a salud, pensión, cesantías, ARL y caja de compensación familiar, así mismo de sus beneficiarios si es el caso. ○ Una vez firmados todos los documentos y obtenidos los certificados de afiliaciones, junto con los demás documentos del colaborador, la coordinadora administrativa se encarga de archivar la documentación como expediente del empleado.		
CODIGO	VERSIÓN	FECHA
GHPR04	00	

**MINUTA DE CONTRATO LABORAL A TÉRMINO
INDEFINIDO**



CONTRATO DE TRABAJO ENTRE TINSA INGENIERÍA SAS Y NOMBRE DEL TRABAJADOR

Entre las partes, por un lado EL REPRESENTANTE LEGAL, domiciliado en la ciudad de Cali, representante legal de TINSA INGENIERÍA SAS, con NIT NÚMERO DE NIT, quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denomina como EL EMPLEADOR, y por el otro, NOMBRE DEL TRABAJADOR, domiciliado en la ciudad de Cali, quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denomina como EL TRABAJADOR, ambos mayores de edad, identificados como aparece al pie de las firmas, hemos acordado suscribir este contrato de trabajo, el cual se registrará por las siguientes cláusulas:

Artículo 1. Naturaleza y Objeto. Se trata de un contrato de trabajo a término indefinido, en vigencia del cual el EMPLEADOR contrata al TRABAJADOR para que este, de forma personal, dirija su capacidad de trabajo en aras de la prestación de servicios y desempeño de las actividades propias del cargo de NOMBRE DEL CARGO, y como contraprestación el EMPLEADOR pagará una remuneración.

Artículo 2. Obligaciones de las partes

1. Del EMPLEADOR

- a) Pagar en la forma pactada el monto equivalente a la remuneración.
- b) Realizar la afiliación y correspondiente aporte a parafiscales.
- c) Dotar al TRABAJADOR de los elementos de trabajo necesarios para el correcto desempeño de la gestión contratada.
- d) Las obligaciones especiales enunciadas en los artículos 56 y 57 del Código Sustantivo del Trabajo.
- e) DEMÁS QUE SE CONSIDEREN POR LA NATURALEZA DEL TRABAJO.

2. Del TRABAJADOR

- a) Cumplir a cabalidad con el objeto del contrato, en la forma convenida.
- b) Las obligaciones especiales enunciadas en los artículos 56 y 58 del Código Sustantivo del Trabajo.
- c) DESCRIBIR LAS FUNCIONES DEL CARGO CONTRATADO.

Artículo 3. Lugar de prestación del servicio. El TRABAJADOR prestará sus servicios de forma personal, en la DIRECCIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO; dirección que corresponde al domicilio de la empresa

Artículo 4. Jornada de trabajo. La jornada de trabajo será de: HORARIO LABORAL DE LA COMPAÑÍA

Artículo 5. Remuneración. El EMPLEADOR deberá pagar al TRABAJADOR, a título de remuneración por las actividades, un monto de SALARIO EN NÚMEROS Y LETRAS.

Artículo 6. Forma de pago. La forma de pago del salario señalado en la cláusula anterior, será así: PERIODICIDAD DEL PAGO. El pago se hará MEDIO DE PAGO.

Artículo 7. Duración del contrato. La duración del presente contrato es indefinida. Para tales efectos, inicia a regir desde el día FECHA DE INICIO DEL CONTRATO y permanecerá vigente mientras subsistan las causas que le dieron origen, salvo que de común acuerdo las partes consientan en darlo por terminarlo, o se incurra en alguna de las situaciones de ley que permitan la terminación unilateral del mismo.

Artículo 8. Terminación unilateral del contrato. El presente contrato se podrá terminar unilateralmente y sin indemnización alguna, por cualquiera de las partes, siempre y cuando se configure algunas de las situaciones previstas en el artículo 62 del Código Sustantivo del Trabajo o haya incumplimiento grave de alguna cláusula prevista en el contrato de trabajo. Se considera incumplimiento grave el desconocimiento de las obligaciones o prohibiciones previstas en el contrato.

Artículo 9. Domicilio de las partes. Para todos los efectos legales y convencionales, el domicilio de las partes es: el EMPLEADOR: la ciudad de Cali, en la dirección DIRECCIÓN DEL EMPLEADOR; y el TRABAJADOR, la ciudad de Cali, en la dirección DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR.

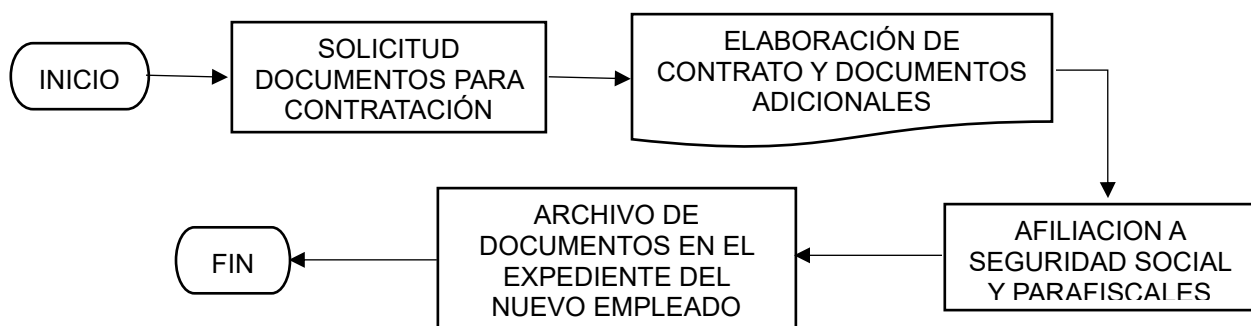
Artículo 10. Integridad. El presente contrato, reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquier acuerdo de voluntades que sea haya pactado con anterioridad a la suscripción del mismo.

DEPENDIENDO DE LA NATURALEZA DEL CONTRATO, ASÍ COMO DE LAS OBLIGACIONES QUE RESULTAN DEL MISMO, SEGÚN LO ACUERDEN LAS PARTES, PODRÁN INCLUIRSE CLÁUSULAS COMO:

- PERIODO DE PRUEBA (QUE EN TODO CASO DEBERÁ ESTAR POR ESCRITO, NO PODRÁ SER MAYOR A DOS MESES Y CUENTA PARA LA HACER LA LIQUIDACIÓN).
- DERECHOS DE AUTOR: PARA EXPRESAR QUE LAS INVENCIONES O PRODUCTOS REALIZADOS POR EL TRABAJADOR, PERTENECEN A LA EMPRESA, EN VIRTUD DEL CONTRATO DE TRABAJO.

- CONFIDENCIALIDAD: PARA PROTEGER AQUELLOS ACTIVOS DE LA EMPRESA QUE SE CONSIDERAN DE RESERVA. EJEMPLO: INFORMACIÓN. - EXCLUSIVIDAD: LA CUAL SE USA PARA ESTABLECER QUE EL TRABAJADOR SOLO PODRÁ PRESTAR LOS SERVICIOS EN DICHA EMPRESA. En señal de conformidad, las partes suscriben el presente contrato, en dos ejemplares del mismo tenor, el día FECHA DE CELEBRACIÓN, en NUMERO DE FOLIOS folios. EL EMPLEADOR, Nombre del Empleador C.C. EL TRABAJADOR, Nombre del Trabajador C.C.			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHFO07	00	

Figura 6. Flujograma Proceso de contratación



Fuente: Elaboración Propia

4.2.6 Proceso de socialización e Inducción. Este proceso ofrece al nuevo empleado la información y herramientas necesarias y oportunas para su integración y adaptación a la organización y a su puesto de trabajo, permitiéndole realizar eficientemente sus funciones.

- **Objetivo:** Brindar al empleado la introducción a la cultura de la compañía, así como las herramientas necesarias para su adaptación al nuevo cargo y el cumplimiento de sus funciones.
- **Alcance:** Se aplica a los nuevos colaboradores en un puesto de trabajo.
- **Responsable:** Gerente general y coordinadora administrativa.
- **Periodicidad:** Este proceso se realiza cada que se presente una nueva vinculación de un empleado a la empresa o en caso de reubicación de un colaborador a otro cargo.
- **Descripción:**
 - En la primera jornada laboral, se programa e inicia la inducción de acuerdo al formato GHFO08 GUIA INDUCCIÓN DE PERSONAL.
 - El nuevo colaborador es recibido por la coordinadora administrativa para la inducción institucional, dándole la bienvenida y comparte la información de la empresa (misión, visión, objetivos, reglamento).
 - A continuación, prosigue la inducción al puesto de trabajo, realizada por el gerente, describiendo sus actividades y funciones, así como los procedimientos para realizarlas, además de las responsabilidades y deberes. Se entrega el manual de funciones.

- Seguido, el gerente entrega el puesto de trabajo y los elementos necesarios para cumplir sus funciones, como escritorio y silla, computador, papelería, elementos de oficina.
- Luego, el nuevo empleado es acompañado por el gerente a realizar recorrido por las instalaciones de la empresa, donde será presentado a los demás empleados.
- La inducción es registrada en el formato GHFO08 GUÍA INDUCCIÓN DE PERSONAL, donde constan las actividades realizadas.
- Al final, se aplica al empleado un cuestionario que confirma la apropiación de la información recibida y la oportunidad de retroalimentar el proceso de inducción. Esto se realiza mediante el formato GHFO09 FORMATO CIERRE DE INDUCCIÓN.

Formatos relacionados

PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN	
1. OBJETIVO	
Brindar al empleado la introducción a la cultura de la compañía, así como las herramientas necesarias para su adaptación al nuevo cargo y el cumplimiento de sus funciones.	
2. ALCANCE	
Se aplica a los nuevos colaboradores en un puesto de trabajo.	
3. RESPONSABLE	
Gerente general y coordinadora administrativa.	
4. PERIODICIDAD	

Este proceso se realiza cada que se presente una nueva vinculación de un empleado a la empresa o en caso de reubicación de un colaborador a otro cargo.

5. DESCRIPCIÓN

- En la primera jornada laboral, se programa e inicia la inducción de acuerdo al formato GHFO08 GUIA INDUCCIÓN DE PERSONAL.
- El nuevo colaborador es recibido por la coordinadora administrativa para la inducción institucional, dándole la bienvenida y comparte la información de la empresa (misión, visión, objetivos, reglamento).
- A continuación, prosigue la inducción al puesto de trabajo, realizada por el gerente, describiendo sus actividades y funciones, así como los procedimientos para realizarlas, además de las responsabilidades y deberes. Se entrega el manual de funciones.
- Seguido, el gerente entrega el puesto de trabajo y los elementos necesarios para cumplir sus funciones, como escritorio y silla, computador, papelería, elementos de oficina.
- Luego, el nuevo empleado es acompañado por el gerente a realizar recorrido por las instalaciones de la empresa, donde será presentado a los demás empleados.
- La inducción es registrada en el formato GHFO08, donde constan las actividades realizadas.
- Al final, se aplica al empleado un cuestionario que confirma la apropiación de la información recibida y la oportunidad de retroalimentar el proceso de inducción. Esto se realiza mediante el formato GHFO09 FORMATO CIERRE DE INDUCCIÓN.

CODIGO	VERSIÓN	FECHA
GHPR05	00	

FORMATO GUIA INDUCCIÓN DE PERSONAL**INFORMACION PERSONAL**

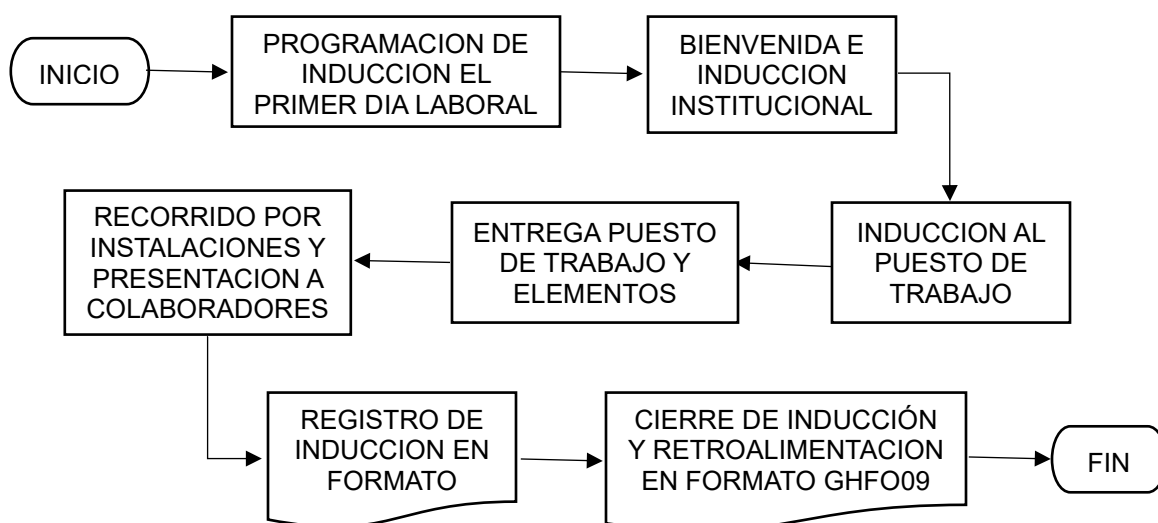
NOMBRE EMPLEADO:			
FECHA DE INGRESO:			
CARGO A DESEMPEÑAR:			
FECHA DE INDUCCIÓN:			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR	HORA
Inducción institucional.	Coord. Administrativa	Coordinación administrativa	8 a 10 am
MATERIAL	Documentos de misión, visión y organigrama de la empresa. Reglamento interno de trabajo.		
Inducción al puesto de trabajo y funciones.	Gerente	Gerencia	10 a 12 m
MATERIAL	Manual de funciones		
Entrega del puesto de trabajo.	Gerente	Puesto de trabajo	2 a 3 pm
MATERIAL	Elementos propios del puesto de trabajo		
Recorrido por la empresa y presentación a colaboradores	Gerente	Instalaciones de la empresa	3 a 3.30 pm
MATERIAL			
Cierre de inducción.	Coord. Administrativa	Puesto de trabajo	3.30 a 4.30 pm
MATERIAL	Formato GHFO09 CIERRE DE INDUCCIÓN		
Observaciones.			
FIRMAS			
Del empleado:			
Del jefe inmediato:			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHFO08	00	

FORMATO CIERRE DE INDUCCIÓN



INFORMACION PERSONAL		
NOMBRE COMPLETO:		
FECHA DE INDUCCIÓN:		
CARGO A DESEMPEÑAR:		
CUESTIONARIO		
La sigla Tinsa es abreviación de tráfico vial, ingeniería, semaforización y asesorías.		
Falso ____ Verdadero ____		
Nombre dos productos o servicios de la empresa		
Nombre de su jefe inmediato		
¿Cuál es su horario laboral?		
¿Se le entregó el manual de funciones de su cargo?		
¿Se le dio a conocer el reglamento interno de trabajo?		
¿Se le entregaron las herramientas necesarias para sus labores? Escriba si considera que le falta algún elemento.		
¿Considera que la información que se le dio de la compañía es completa?		
¿La información suministrada de su puesto de trabajo es suficiente?		
Califique de 1 a 5 la disposición de quien lo acompañó en su inducción		
Comente sugerencias que tenga de su inducción.		
CODIGO	VERSIÓN	FECHA
GHFO09	00	

Figura 7. Flujograma proceso de socialización e inducción



Fuente: Elaboración propia

5 CONCLUSIONES

TINSA Ingeniería es una compañía clasificada como pequeña empresa, que se ha ido estructurando de acuerdo a las necesidades. Actualmente, la falta de estructuración organizacional genera inconvenientes que van en contra de los objetivos de la empresa y su productividad. El presente proyecto permite iniciar con la formalización de los procesos de la compañía, estructurando el diseño de cargos y la incorporación como procesos fundamentales de la gestión del talento humano. Dada la necesidad de contar con manuales de funciones en la organización, esta propuesta propicia la estructuración de los cargos y así, definir los lineamientos, responsabilidades y alcance para cada colaborador.

Por su parte, contar con procesos definidos de incorporación de personal, dinamiza la consecución de este y asegura su calidad al ingresar a la empresa, sus conocimientos,

habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo de las funciones de cada puesto de trabajo.

Otro punto a destacar es que la investigación teórica permitió realizar un acercamiento acertado para cumplir con los objetivos de esta investigación, de manera que su aplicación busque la promoción de la eficiencia del personal de la empresa. Si bien, se realizaban los procesos objeto de estudio de cierta manera y había personas encargadas de ejecutarlos y de decidir, con esta propuesta se tiene la intención de que se disminuya el margen de error propiciado por la falta de conocimiento, de orden o la subjetividad de los responsables.

Se resalta la disposición del personal de la organización en el desarrollo del presente trabajo, un indicativo de que la empresa puede destinar recursos a su estructuración y estandarización, lo cual es un factor importante en la resistencia al cambio, común en pequeñas empresas. La aplicación del diseño propuesto genera gran expectativa en la organización, tanto como herramienta para su crecimiento administrativo, como para mejorar la calidad de las condiciones laborales para los colaboradores, un paso importante para mejorar su bienestar y compromiso.

6 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la compañía, que aplique la estructura propuesta en el presente trabajo, ya que le permitirá formalizar los procesos de diseño de cargos e incorporación del talento humano, revisarlos y actualizarlos cada que sea pertinente para lograr buenos resultados a través del tiempo.
- Una vez aplicados los manuales de funciones, es importante respetar el alcance de cada cargo, para evitar reprocesos y fugas de información y responsabilidades que, a su vez, se conviertan en fugas de recursos.
- El uso de los formatos es importante para documentar los procesos realizados, siendo una fuente de información para retroalimentar el funcionamiento de la empresa; sin embargo, los que están propuestos como guía, son un modelo que debe ser complementado con el conocimiento, la experiencia y habilidad de quien lo utilice, por lo que se recomienda que también el personal responsable de los procesos, se capacite en gestión del talento humano.
- Es importante socializar esta investigación y su propuesta con todo el personal de compañía, a fin de que sea adoptada por ellos y se tenga la mejor disposición para la implementación, su participación fue importante en la creación de los procesos, también lo será en la implementación y mantenimiento de los mismos.
- Se alienta a TINSA Ingeniería SAS a continuar en su camino de formalización organizacional, de manera que pueda estandarizar los procesos y procedimientos de las diferentes áreas, en pro de la eficiencia de su productividad y la competitividad en su mercado.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENÍTEZ, Mayra y RODRIGUEZ, Jenifer. Diseño de macroprocesos de gestión humana en una PYME: Caso DEMADERA Arte & Espíritu. Santiago de Cali 2012.

BENJUMEA, Laura. Diseño del proceso de incorporación de personal: requisición, reclutamiento, selección, inducción y contratación de la compañía Transportes Terminales SA para el año 2019. Palmira. 2019.

BERNAL, César. Metodología de la investigación. Pearson Education. Bogotá, 2010.

BETANCOURT, B. Estructuras organizacionales contemporáneas. Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2011.

BONACHE, Jaime; CABRERA, Ángel. Dirección de personas. Segunda edición. Pearson Education SA. España, 2005.

CABRERA, Liliana y HERNÁNDEZ, Dayanna. Manual de funciones y procedimientos para los cargos administrativos de la empresa ASERPUB ESP en el año 2019. Palmira. 2019

CALDERON, Gregorio; Álvarez Claudia y Naranjo, Julia. Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2006.

CARO, Arely. Gestión Humana: La Imagen del Servicio". McGraw-Hill, Bogotá, D.C. 2001.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Quinta edición. McGraw Hill Interamericana. Bogotá, 2002.

COLLAZOS, Luz y DIAZ, José. Diseño de los procesos de gestión humana: Análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial para la comercializadora Ospina e Hijos LTDA. Santiago de Cali. 2015.

COLOMBIA. Congreso de la República. Código Sustantivo del Trabajo. [En línea]. Bogotá D.C.: Congreso de Colombia, 1950. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3343>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. [En línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 41.148, 23 de diciembre de 1993. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6388>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. [En línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 48.488, 11 de julio de 2012. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49114>

COLOMBIA. Constitución Política. [En línea]. Bogotá D.C.: Presidencia de la República, 1991. Disponible en: <https://www.constitucioncolombia.com>

COLOMBIA. Ministerio del Trabajo. Resolución 3077 de 2022. Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). [En línea]. Bogotá D.C., 2 de agosto de 2022. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=187299>

CUESTA, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. ECOE Ediciones. Bogotá, 2017.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos, Limusa Wiley, primera edición. México, 2001.

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

DOLAN, Simón; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. La gestión de los recursos humanos. Tercera edición. McGraw Hill. España, 1999.

ESPITIA, Angélica y NOREÑA, Paola. Optimización de los procesos de administración del talento humano en la distribuidora y cacharrería Tinoco de Palmira. Palmira. 2009.

FRANKLIN, Enrique; GOMEZ, Guillermo. Organización y métodos: Un enfoque competitivo. Mc Graw Hill. México, 2002.

FERNANDEZ, Alejandra. Universidad y currículo en Venezuela: Hacia el tercer milenio. Caracas. Vicerrectorado académico. 2004.

GARCIA, Mónica. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. En: Pensamiento y gestión No. 27. Universidad del norte. 2009.

GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Universidad del valle. Cali, 2009.

GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo, y GONZALEZ, Carlos. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Artes gráficas editores. Cali, 2011.

GARCIA, Mónica; SANCHEZ de Roldan, Karem; ZAPATA Domínguez, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital social, la cultura organizacional y el managment, Universidad del Valle. Cali, 2008.

GESTION HUMANA.COM. Manual de funciones. [base de datos en línea]. disponible en: http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual_de_funciones/manual_de_funciones.asp

HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición. Mc Graw Hill Education. México, 2014.

JERICÓ, Pilar. Gestión del talento. Citado por MEDINA Fuenmayor, Maribel. Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. Venezuela, 2010.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá, 1995.

MONDY, Wayne. Administración de los recursos humanos. Pearson Education. Decimoprimer edición. México, 2010.

MURILLO, Guillermo. Requerimiento del puesto y diseño de las organizaciones. International Thomson Editores. 2001.

PIZARRO, José y RAMÍREZ, Yonier. Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa A.R. Sistemas año 2015. Santiago de Cali. 2015.

RESTREPO, Luz Stella. LADINO, Ana Milena & OROZCO, Diana Carolina. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. En: Scientia et Technica. Septiembre, 2008.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Thomson. Sexta edición. México, 2002.

TINSA INGENIERÍA S.A.S. Reglamento Interno de Trabajo. Documento interno. Cali, [2018]. Documento facilitado por la empresa para fines académicos.

TOVAR, Paula y URIBE, Juan. Análisis y diseño de procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la empresa Llantas & Llantas. Santiago de Cali. 2012.

WERTHER, William; DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. Sexta edición. McGraw Hill Interamericana. México, 2008.

8 ANEXOS

Anexo 1. Guía entrevista a directivos

GUIA ENTREVISTA DIRECTIVOS		
FECHA:	CARGO:	
ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS		
¿Cómo la empresa diseña sus cargos, sus funciones y alcance?		
¿Cuáles son lineamientos para definir los requisitos necesarios en cada cargo de la organización?		
¿Se actualizan los cargos y su diseño con los cambios del mercado y la industria?		
¿Quiénes intervienen en la creación y actualización de los perfiles de cargos?		
¿Se cuenta con la participación de los empleados para diseñar o actualizar los cargos de la empresa?		
Incorporación de personal. Reclutamiento.		

¿Cómo se buscan personas para ocupar vacantes en la empresa y quien se encarga?			
¿Cuáles son los medios utilizados para convocar aspirantes para los cargos de la empresa?			
¿A qué desafíos se enfrenta la organización para atraer personal?			
Incorporación de personal. Selección.			
¿Cuáles son las pruebas que se realizan para elegir candidatos en la empresa?			
¿Cómo se elige la persona adecuada para ocupar un cargo en la empresa y quién la evalúa?			
¿Cómo se informa el resultado de la selección a los candidatos?			
Incorporación de personal. Contratación.			
¿Cuál es el procedimiento para formalizar la vinculación de un nuevo empleado?			
¿Qué tipo de inducción se brinda al nuevo personal para que se adapte a la organización y sus objetivos? ¿Quién la realiza?			
¿De qué manera se capacitan al nuevo empleado en la organización, en su puesto de trabajo?			
Conclusión – Cierre.			
¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de gestión humana en la organización?			
¿Qué se debe cambiar en la gestión del talento humano para mejorar la eficiencia y productividad?			
		CODIGO	VERSIÓN
		GHFO01	00
		FECHA	

Anexo 2. Guía entrevista a operativos

GUIA ENTREVISTA OPERATIVOS. DESCRIPCIÓN DE CARGOS		 TINSA NIT 900198282-5	
FECHA:	CARGO:		
1. ¿Cómo se llama el cargo que ocupa?			
2. ¿Cuál es el objetivo de su cargo?			
3. ¿Qué actividades le corresponde realizar?			
4. ¿Cada cuánto las realiza?			
5. ¿Cómo realiza las actividades?			
6. ¿Cuáles son los resultados de las actividades?			
7. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?			
8. ¿A quién le responde y quién tiene a cargo?			
9. ¿Con que áreas de la empresa se relaciona y de qué manera?			
10. ¿Qué recursos necesita para el desarrollo de sus funciones?			
11. ¿Cuál es la experiencia necesaria para ocupar este cargo?			
12. ¿Cuál es la formación académica necesaria para ocupar este cargo?			
13. ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar el cargo?			
14. ¿Qué observaciones o comentarios tiene de su cargo?			

CODIGO	VERSIÓN	FECHA
GHFO02	00	

Anexo 3. Formato bitácora de observación

FORMATO BITACORA DE OBSERVACIÓN		 NIT 900198282-5	
CARGO:		RESPONSABLE:	
JEFE INMEDIATO:		PERSONAL A CARGO:	
JORNADA DE OBSERVACION No.		FECHA:	
HORA DE INICIO:		HORA DE FINALIZACIÓN:	
Actividad No.			
¿Qué hace?			
¿Cómo lo hace?			
¿Por qué lo hace?			
Frecuencia			
Observaciones			
CODIGO		VERSIÓN	FECHA
GHFO03		00	

8.1 Formatos

Anexo 4. Formato requisición de personal

FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL		 NIT 900198282-5	
FECHA SOLICITUD:			
FECHA INICIO DE LABORES:			
CARGO REQUERIDO			
JORNADA LABORAL:			
TIPO DE VINCULACIÓN:			
ASIGNACIÓN SALARIAL:			
REQUISITOS DEL CARGO			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
EXPERIENCIA			
FUNCIONES DEL CARGO			
MOTIVO DE LA VACANTE			
QUIEN SOLICITA:			
FIRMA:			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHFO04	00	

Anexo 5. Formato comunicación de reclutamiento

FORMATO COMUNICACIÓN DE RECLUTAMIENTO			
FECHA SOLICITUD: Importante empresa del sector de obras de infraestructura vial requiere: PROFESIÓN REQUERIDA, con experiencia mínima de EXPERIENCIA REQUERIDA para desempeñarse como CARGO SOLICITADO. Que posea conocimientos en CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADICIONALES. Contratación TIPO DE VINCULACIÓN, remuneración de SALARIO PROPUESTO. Disponibilidad INMEDIATA O DE ACUERDO CON EL TIEMPO SOLICITADO. Interesados, enviar hoja de vida a DIRECCIÓN ELECTRÓNICA, hasta el día FECHA DE CIERRE DE CONVOCATORIA. Si no cumple con las especificaciones solicitadas, abstenerse de enviar hoja de vida.			
CODIGO	VERSIÓN	FECHA	
GHFO05	00		

Anexo 6. Formato guía entrevista a candidatos

FORMATO GUIA ENTREVISTA A CANDIDATOS		 NIT 900198282-5	
INFORMACION PERSONAL			
NOMBRE COMPLETO:			
EDAD:			
DIRECCIÓN:			
TELÉFONO:			
CARGO AL QUE ASPIRA:			
¿Cómo tuvo conocimiento de la vacante?			
¿Qué lo motiva a ser parte de la empresa?			
¿Labora actualmente? Donde.			
¿Cuál es el motivo de retiro de los últimos empleos?			
¿Está de acuerdo con las condiciones laborales ofrecidas?			
¿Tiene experiencia en cargos similares? Comente.			
¿Cuáles considera son sus fortalezas para el cargo?			
¿Cuáles considera son sus debilidades para el cargo?			
¿Maneja alguna lengua extranjera? Cual.			
¿Tiene disposición de asumir el cargo inmediatamente?			
Observaciones.			
¿El candidato es considerado apto para el cargo?			
CODIGO		VERSIÓN	FECHA
GHFO06		00	

Anexo 7. Formato minuta del contrato laboral

MINUTA DE CONTRATO LABORAL A TÉRMINO INDEFINIDO	 NIT 900198282-5
CONTRATO DE TRABAJO ENTRE TINSA INGENIERÍA SAS Y NOMBRE DEL TRABAJADOR	
Entre las partes, por un lado EL REPRESENTANTE LEGAL, domiciliado en la ciudad de Cali, representante legal de TINSA INGENIERÍA SAS, con NIT NÚMERO DE NIT, quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denomina como EL EMPLEADOR, y por el otro, NOMBRE DEL TRABAJADOR, domiciliado en la ciudad de Cali, quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denomina como EL TRABAJADOR, ambos mayores de edad, identificados como aparece al pie de las firmas, hemos acordado suscribir este contrato de trabajo, el cual se regirá por las siguientes cláusulas: Artículo 1. Naturaleza y Objeto. Se trata de un contrato de trabajo a término indefinido, en vigencia del cual el EMPLEADOR contrata al TRABAJADOR para que este, de forma personal, dirija su capacidad de trabajo en aras de la prestación de servicios y desempeño de las actividades propias del cargo de NOMBRE DEL CARGO, y como contraprestación el EMPLEADOR pagará una remuneración. Artículo 2. Obligaciones de las partes 3. Del EMPLEADOR f) Pagar en la forma pactada el monto equivalente a la remuneración. g) Realizar la afiliación y correspondiente aporte a parafiscales. h) Dotar al TRABAJADOR de los elementos de trabajo necesarios para el correcto desempeño de la gestión contratada. i) Las obligaciones especiales enunciadas en los artículos 56 y 57 del Código Sustantivo del Trabajo. j) DEMÁS QUE SE CONSIDEREN POR LA NATURALEZA DEL TRABAJO. 4. Del TRABAJADOR d) Cumplir a cabalidad con el objeto del contrato, en la forma convenida. e) Las obligaciones especiales enunciadas en los artículos 56 y 58 del Código Sustantivo del Trabajo.	

f) DESCRIBIR LAS FUNCIONES DEL CARGO CONTRATADO.

Artículo 3. Lugar de prestación del servicio. El TRABAJADOR prestará sus servicios de forma personal, en la DIRECCIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO; dirección que corresponde al domicilio de la empresa

Artículo 4. Jornada de trabajo. La jornada de trabajo será de: HORARIO LABORAL DE LA COMPAÑÍA

Artículo 5. Remuneración. El EMPLEADOR deberá pagar al TRABAJADOR, a título de remuneración por las actividades, un monto de SALARIO EN NÚMEROS Y LETRAS.

Artículo 6. Forma de pago. La forma de pago del salario señalado en la cláusula anterior, será así: PERIODICIDAD DEL PAGO. El pago se hará MEDIO DE PAGO.

Artículo 7. Duración del contrato. La duración del presente contrato es indefinida. Para tales efectos, inicia a regir desde el día FECHA DE INICIO DEL CONTRATO y permanecerá vigente mientras subsistan las causas que le dieron origen, salvo que de común acuerdo las partes consientan en darlo por terminarlo, o se incurra en alguna de las situaciones de ley que permitan la terminación unilateral del mismo.

Artículo 8. Terminación unilateral del contrato. El presente contrato se podrá terminar unilateralmente y sin indemnización alguna, por cualquiera de las partes, siempre y cuando se configure algunas de las situaciones previstas en el artículo 62 del Código Sustantivo del Trabajo o haya incumplimiento grave de alguna cláusula prevista en el contrato de trabajo. Se considera incumplimiento grave el desconocimiento de las obligaciones o prohibiciones previstas en el contrato.

Artículo 9. Domicilio de las partes. Para todos los efectos legales y convencionales, el domicilio de las partes es: el EMPLEADOR: la ciudad de Cali, en la dirección DIRECCIÓN DEL EMPLEADOR; y el TRABAJADOR, la ciudad de Cali, en la dirección DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR.

Artículo 10. Integridad. El presente contrato, remplace en su integridad y deja sin efecto cualquier acuerdo de voluntades que sea haya pactado con anterioridad a la suscripción del mismo.

DEPENDIENDO DE LA NATURALEZA DEL CONTRATO, ASÍ COMO DE LAS OBLIGACIONES QUE RESULTAN DEL MISMO, SEGÚN LO ACUERDEN LAS PARTES, PODRÁN INCLUIRSE CLÁUSULAS COMO:

- PERIODO DE PRUEBA (QUE EN TODO CASO DEBERÁ ESTAR POR ESCRITO, NO PODRÁ SER MAYOR A DOS MESES Y CUENTA PARA LA HACER LA LIQUIDACIÓN).
- DERECHOS DE AUTOR: PARA EXPRESAR QUE LAS INVENCIONES O PRODUCTOS REALIZADOS POR EL

TRABAJADOR, PERTENECEN A LA EMPRESA, EN VIRTUD DEL CONTRATO DE TRABAJO.

- CONFIDENCIALIDAD: PARA PROTEGER AQUELLOS ACTIVOS DE LA EMPRESA QUE SE CONSIDERAN DE RESERVA. EJEMPLO: INFORMACIÓN.
- EXCLUSIVIDAD: LA CUAL SE USA PARA ESTABLECER QUE EL TRABAJADOR SOLO PODRÁ PRESTAR LOS SERVICIOS EN DICHA EMPRESA.

En señal de conformidad, las partes suscriben el presente contrato, en dos ejemplares del mismo tenor, el día FECHA DE CELEBRACIÓN, en NUMERO DE FOLIOS folios.

EL EMPLEADOR,

EL TRABAJADOR,

Nombre del Empleador
C.C.

Nombre del Trabajador
C.C.

CODIGO	VERSIÓN	FECHA
GHFO07	00	

Anexo 8. Formato guía inducción de personal

FORMATO GUIA INDUCCIÓN DE PERSONAL		 NIT 900198282-5	
INFORMACION PERSONAL			
NOMBRE EMPLEADO:			
FECHA DE INGRESO:			
CARGO A DESEMPEÑAR:			
FECHA DE INDUCCIÓN:			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR	HORA
Inducción institucional.	Coord. Administrativa	Coordinación administrativa	8 a 10 am
MATERIAL	Documentos de misión, visión y organigrama de la empresa. Reglamento interno de trabajo.		
Inducción al puesto de trabajo y funciones.	Gerente	Gerencia	10 a 12 m
MATERIAL	Manual de funciones		
Entrega del puesto de trabajo.	Gerente	Puesto de trabajo	2 a 3 pm
MATERIAL	Elementos propios del puesto de trabajo		
Recorrido por la empresa y presentación a colaboradores	Gerente	Instalaciones de la empresa	3 a 3.30 pm
MATERIAL			
Cierre de inducción.	Coord. Administrativa	Puesto de trabajo	3.30 a 4.30 pm
MATERIAL	Formato GHFO09 CIERRE DE INDUCCIÓN		
Observaciones.			
FIRMAS			
Del empleado:			
Del jefe inmediato:			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHFO08	00	

Anexo 9. Formato cierre de inducción

FORMATO CIERRE DE INDUCCIÓN		 NIT 900198282-5	
INFORMACION PERSONAL			
NOMBRE COMPLETO:			
FECHA DE INDUCCIÓN:			
CARGO A DESEMPEÑAR:			
CUESTIONARIO			
La sigla TINSA es abreviación de tráfico vial, ingeniería, semaforización y asesorías.			
Falso ____ Verdadero ____			
Nombre dos productos o servicios de la empresa			
Nombre de su jefe inmediato			
¿Cuál es su horario laboral?			
¿Se le entregó el manual de funciones de su cargo?			
¿Se le dio a conocer el reglamento interno de trabajo?			
¿Se le entregaron las herramientas necesarias para sus labores? Escriba si considera que le falta algún elemento.			
¿Considera que la información que se le dio de la compañía es completa?			
¿La información suministrada de su puesto de trabajo es suficiente?			
Califique de 1 a 5 la disposición de quien lo acompañó en su inducción			
Comente sugerencias que tenga de su inducción.			
CODIGO		VERSIÓN	FECHA
GHFO09		00	

8.2 Anexo 10. Formato manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES		 NIT 900198282-5	
1. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO			
AREA			
2. MISIÓN			
3. FUNCIONES			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO			
5. ENTORNO			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
8. PERFIL			
8.1. NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL			
EDUCACIÓN NO FORMAL			
8.2. EXPERIENCIA			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1. AREAS DE LA EMPRESA			
9.2. AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
9.3. PUESTO DE TRABAJO			
		CODIGO	VERSIÓN
		GHEMF00	00
			FECHA

8.3 Anexo 11. Formato de proceso

PROCESO		 NIT 900198282-5	
1. OBJETIVO			
2. ALCANCE			
3. RESPONSABLE			
4. PERIODICIDAD			
5. DESCRIPCIÓN			
	CODIGO	VERSIÓN	FECHA
	GHPR00	00	