

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS,
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA
FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD UBICADA EN LA CIUDAD DE EL CERRITO
VALLE DEL CAUCA.**

**GUSTAVO ADOLFO GUERRERO ESTRADA
ORLANDO QUINAYAS QUINAYAS**

Universidad

**Universidad Del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
2020**

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS,
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA
FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD UBICADA EN LA CIUDAD DE EL CERRITO
VALLE DEL CAUCA.**

**GUSTAVO ADOLFO GUERRERO ESTRADA
ORLANDO QUINAYAS QUINAYAS**

Asesora Trabajo de Grado:
LAURA SALAS ARBELÁEZ
Magister en Administración

Universidad Del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
2020

DEDICATORIAS

A Jesucristo quien fue mi guía, maestro, motivador y compañero en este hermoso proceso; por otorgarme inteligencia y sabiduría para culminar exitosamente mi carrera universitaria;

A mi Familia, especialmente mis padres y hermanos, a mi hermana Faisury por su apoyo incondicional desde el inicio hasta el final de esta grandiosa experiencia,

A mis amigos, y personas que de una u otra manera aportaron su granito de arena para que este sueño se materializara, quienes me llenaban de aliento y fuerza en los momentos difíciles, gracias a Dios y a ellos hoy puedo decir orgullosamente;

¡No fue fácil, pero lo logré!

Gustavo Adolfo Guerrero Estrada

A Dios, por darme la fortaleza para poder afrontar cada uno de los obstáculos que se me presentan en el transcurso de mi vida; a mis padres y familia por su apoyo incondicional, por creer en mí y por siempre estar en los momentos más complicados de mi carrera; a mi hermana Sorany, le agradezco infinitamente todo lo que ha hecho y por ser la persona que me impulso a estudiar esta carrera; y, a todos los que hicieron parte de este proceso tan hermoso.

Orlando Quinayas Quinayas

AGRADECIMIENTOS

A nuestra asesora de Trabajo de Grado, la Profesora Laura Salas Arbeláez, Magister en Administración, quien con su conocimiento, profesionalismo y experiencia nos brindó un acompañamiento continuo, eficiente y oportuno en la elaboración de la presente investigación, quien cada día nos motivó a desarrollarlo de la mejor manera y a ser más que unos buenos profesionales, unas mejores personas.

A la Fundación Alas de Libertad de El Cerrito valle en cabeza de su representante legal y administrador, El Psicólogo y especialista en administración en salud, el Sr. Jaime Andrés Caicedo Lozada, quien nos brindó la oportunidad de desarrollar nuestra investigación en su empresa y quien tuvo la mejor disposición para brindarnos su apoyo, y la información verídica y oportuna de la organización cuando se requería.

A los demás trabajadores de la fundación quienes también se dispusieron a darnos toda la información que se le solicitaba, por entrevistas y diligenciamiento de formularios, que fueron de forma digital por cuestiones de la emergencia sanitaria de nuestro país y que, aunque tal vez a algunos se les dificultaba, de todas maneras, hicieron todo lo que estaba a su alcance para contribuir a nuestra investigación.

A cada docente de la Universidad del Valle sede Buga, y en especial a aquellos que fueron artífices de nuestro proceso, ya que nos brindaron sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera universitaria, a nuestros compañeros por extender su mano cuando se necesitaba, por su apoyo, risas y disputas, que en medio de experiencias edificaban nuestras vidas para hoy en día ser unos profesionales verdaderamente capacitados para ejecutar nuestra labor como Administradores.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1: EL PROBLEMA.....	12
1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.4. OBJETIVO.....	16
1.5. JUSTIFICACIÓN	16
1.6 METODOLOGÍA	17
1.6.1. Enfoque de investigación.....	17
1.6.2. Tipo de estudio	18
1.6.3. Método.....	18
1.6.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	18
1.6.5. Fases	21
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.1. Gestión Humana	23
2.1.2. Los Macroprocesos De Gestión Humana	24
2.1.3 Diseño del perfil de cargos	27
2.1.4. Reclutamiento.....	32
2.1.5 Selección de personal.....	33
2.1.6 Inducción del personal	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.3 MARCO CONTEXTUAL	39
CAPITULO 3 RESULTADOS.....	44
3.1 Diagnóstico de los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal en la fundación alas de libertad.....	44
3.1.1. Análisis y diseño de cargos	46
3.1.2. Reclutamiento de personal	46
3.1.3. Selección de personal.....	46
3.1.4. Inducción	47

3.2 Elementos, deberes y tareas, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones para diseñar el perfil de cada cargo para la fundación alas de libertad.....	47
3.3 Establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la fundación alas de libertad.....	54
3.3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	54
3.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	62
3.4 Definir el proceso adecuado para la inducción del personal en la fundación alas de libertad.	66
3.4.1. INDUCCIÓN DE PERSONAL	66
CAPITULO 4. PLAN DE ACCIÓN	73
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1. CONCLUSIONES.....	77
5.2. RECOMENDACIONES.....	79
CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA	81
CAPITULO 7. ANEXOS	85

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Proceso de Análisis y Diseño de Cargos para la Fundación ALAS DE LIBERTAD	48
Tabla 2: Proceso de Reclutamiento para la Fundación ALAS DE LIBERTAD	54
Tabla 3: Proceso de Selección de Personal de la Fundación ALAS DE LIBERTAD	62
Tabla 4: Proceso de Inducción de Personal para la Fundación ALAS DE LIBERTAD	66

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Macroprocesos de Gestión Humana	24
--	----

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta manual de cargos	86
Anexo 2: Manual de funciones	90
Anexo 3: Manual de funciones Psicólogo	92
Anexo 4: Manual de funciones Diseñador Gráfico	96
Anexo 5: Manual de funciones Auxiliar Administrativo	99
Anexo 6: Manual de funciones Programador Web	103
Anexo 7: Manual de funciones Director de apoyo logístico	106
Anexo 8: Manual de funciones Muralista	109
Anexo 9: Manual de funciones Administrador de Empresas	112
Anexo 10: Aprobación de requerimiento de personal	115
Anexo 11: Comunicación de reclutamiento interno de la fundación ALAS DE LIBERTAD.	117
Anexo 12: Clasificado de requerimiento	118
Anexo 13: Entrevista administrativa de selección.	118
Anexo 14: Entrevista Psicológica de Selección	120
Anexo 15: Resultados de selección	122
Anexo 16: Programación de Inducción al nuevo empleado	123
Anexo 17: Programa de Inducción a la Fundación	125
Anexo 18: Programa de Inducción al área gestión humana	126
Anexo 19: Programa de inducción al cargo	126
Anexo 20: Entrevista de cierre de inducción	127
Anexo 21: Lista de chequeo	128
Anexo 22: Registro de inducción	130

RESÚMEN

En el presente documento se presenta el Diseño de los procesos de Análisis y descripción de cargos, Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la fundación Alas de Libertad ubicada en la ciudad de El Cerrito Valle del Cauca. Organización dedicada a la gestión y ejecución de proyectos de locales y regionales, la cual, desde el principio se caracterizó por garantizar la calidad en cada uno de sus servicios. La realización de este estudio, en primera instancia, tiene como base una revisión bibliográfica de los autores que han aportado a la temática de la Gestión Humana, posterior a ello, se expone el diagnóstico de la situación actual de los procesos de Análisis y Diseño de Cargos, Reclutamiento y Selección e Inducción que se llevan a cabo actualmente en la Fundación. Finalmente, se plantea el desarrollo de la propuesta de diseño a cada uno de estos procesos, realizando la definición, planteando el objetivo de cada proceso y elaborando los formatos asociados, y por supuesto el cronograma para su ejecución en el contexto práctico. Con su desarrollo se busca aportar o contribuir al fortalecimiento y al potenciamiento de la Fundación y de sus colaboradores.

ABSTRACT

This document presents the Design of the processes for Analysis and description of positions, Recruitment, Selection and Induction of personnel for the Alas de Libertad Foundation located in the city of El Cerrito Valle del Cauca. Organization dedicated to the management and execution of local and regional projects, which, from the beginning, has been characterized by guaranteeing quality in each of its services. The realization of this study, in the first instance, is based on a bibliographic review of the authors who have contributed to the subject of Human Management, after which the diagnosis of the current situation of the processes of Analysis and Design of Positions, Recruitment and Selection and Induction that are currently carried out in the Foundation. Finally, the development of the design proposal for each of these processes is proposed, making the definition, setting the objective of each process and preparing the associated formats, and of course the schedule for its execution in the practical context. Its development seeks to contribute or contribute to the strengthening and empowerment of the Foundation and its collaborators.

Palabras clave: Los macroprocesos de gestión humana, análisis y diseño de cargos, reclutamiento de personal, proceso de selección, proceso de inducción.

Keywords: Human management macroprocesses, job design and analysis, personnel recruitment, selection process, induction process.

INTRODUCCIÓN

El área de Gestión Humana tiene como objetivo garantizar los procesos administrativos que guíen el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades. El objetivo de la presente investigación es proponer el diseño de los procesos de análisis y descripción de cargos, reclutamiento e inducción de personal para la Fundación ALAS DE LIBERTAD.

Para cumplir con este objetivo principal, se realizaron una serie de actividades que permiten el buen desarrollo de la investigación.

Se realizó un análisis de las diferentes metodologías de investigación, tomando en cuenta el enfoque, el tipo de estudio, las fuentes y técnicas de recolección de la información. Para el presente trabajo se planteó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo; como fuentes de información se planteó la necesidad de tener en cuenta no solo fuentes primarias sino también fuentes secundarias. Además, se revisaron todo tipo de manuales, guías, contratos, proyectos y demás documentos internos que la Fundación ALAS DE LIBERTAD suministró, los cuales contienen información precisa y específica tanto de la organización en general y de los cargos. De igual manera, se revisó todo tipo de texto externo a la organización que actuó como aporte importante al desarrollo del presente estudio de investigación, como lo es la revisión de la bibliografía sobre el tema tratado, la consulta en artículos de internet, entre otros. Referente a las técnicas de recolección de información, en el presente estudio se utiliza la entrevista estructurada, para los empleados y el Administrador de la Fundación.

Este documento está compuesto por seis capítulos; en el CAPÍTULO 1 se hace referencia a la definición y formulación del problema, la definición de los objetivos (general y específicos) a desarrollar a lo largo del trabajo de investigación y la metodología a utilizar; en el CAPÍTULO 2 se desarrolla el marco referencial del presente estudio, donde se encuentra el marco teórico, el marco legal y el marco contextual; en el CAPÍTULO 3 se plasman los resultados de la investigación realizada a la luz de los objetivos específicos previamente establecidos; en el CAPÍTULO 4 se consigna el plan de acción que se realiza, teniendo en cuenta las actividades desarrolladas, el presupuesto fijado, y el cronograma que se tuvo de ruta; en el CAPÍTULO 5 se plasman las conclusiones y recomendaciones resultantes del presente estudio; finalmente, en el CAPÍTULO 6 se enlistan todas las fuentes bibliográficas las cuales fueron consultadas durante la realización del presente estudio. En la parte final del documento se encuentran los anexos de este trabajo.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de una indagación exhaustiva, se lograron encontrar ciertas investigaciones y trabajos de grado que de una u otra forma poseen una similitud muy significativa, que permite evidenciar la pertinencia y su relación con la propuesta postulada en esta investigación. A lo largo de los años, en diferentes instituciones de Educación Superior, se han realizado diferentes estudios para el área de gestión humana, estrechamente relacionados con la temática planteada en esta investigación, que han arrojado resultados satisfactorios.

Inicialmente se identifica, el trabajo de grado titulado diseño del manual descriptivo de cargos y funciones de la Fundación universitaria del área andina, realizado en la ciudad de Bogotá por Skinner (2015) en donde ilustra como la Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA) no contaba con una herramienta de apoyo adecuada y actualizada para ejecutar los procesos vitales para la organización como lo es la selección de personal, inducción, evaluaciones de desempeño, valoraciones salariales, entre otros aspectos importantes y de gran interés, se pudo evidenciar como afecta el desempeño global de la dirección de gestión y desarrollo humano de la organización, cuando esta no está bien estructurada ,pero al final de la investigación es notable que entre las condiciones actuales y las condiciones iniciales se evidencian una mejora considerable para la Fundación universitaria andina.

Por otro lado, se puede evidenciar, un trabajo de grado el cual se enfoca en el “diseño de un manual de funciones de la empresa FUNDACION SER como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos” planteada por Suarez y Puerto Ávila (2014) en la facultad de ciencias económicas en la ciudad de Cartagena de indias en el año 2014, en este documento establece que toda empresa demanda de un ambiente en el cual los empleados y la misma organización deben afrontar una serie de inconvenientes durante la ejecución de sus procesos, por lo que plantean que es necesario tener un manual de funciones dentro de la organización el cual debe ser expuesto a todos los empleados, con el propósito de aclarar dudas sobre su trabajo y los procesos secuenciales que deben seguir para el alcance de los logros institucionales, al final también arroja buenos resultados como poder identificar las funciones a realizar por cada puesto de trabajo, su superior jerárquico y/o cargos bajo su dependencia, y así evitando confusión al recibir órdenes y duplicidad de funciones, y permitir al proceso de contratación identificar el personal idóneo para el cargo evitando el despido continuo de los empleados.

Además, se encuentra un trabajo de grado titulado “Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMERPES S.A. de la ciudad de Cartagena” realizado por Pantoja y De Ávila (2017) en la facultad de postgrados de la Universidad EAN. Donde se concluye

que la escogencia del talento humano de una organización con mucha responsabilidad, no solo teniendo en cuenta las funciones compuestas por las actividades, requerimientos y responsabilidades de cada uno de sus cargos, sino haciendo un especial énfasis en el perfil profesional y en el tipo de competencias que debe reunir la persona para poder asumir un reto tanto laboral, como profesional y por supuesto el compromiso adquirido por el individuo con los objetivos a nivel institucional.

Por otro lado, se evidencia una Tesis de Grado que lleva como título, “propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la Secretaria del Agua, ubicada en la ciudad de Quito”, elaborada por Gonzáles (2016) de Ingeniería en Administración Pública de la Universidad Central del Ecuador en facultad de Ciencias Administrativas. Donde se identificó la problemática de que En la SENAGUA en su momento se contaban con procedimientos establecidos, pero no estaban adecuados para el área de talento humano, la empresa tenía una variedad de falencias en el aspecto de reclutamiento y selección del personal, por esta razón se llevó a cabo esa investigación donde el propósito principal era elaborar una serie de procedimientos con la finalidad que no se produzca despidos del personal de forma constante.

Un último antecedente es el Trabajo de Grado, elaborado por Arra (2017) de la Universidad de Carabobo en la facultad de Ciencias Económicas y Sociales del área de estudios de Postgrado, en Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Dicho trabajo de grado lleva por título “Programa de Inducción para el Personal de nuevo ingreso, en la contraloría municipal de los guayos del estado Carabobo”. Proponer un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, y el contraste en términos de objetivos es, describir como es el proceso de inducción que aplica actualmente la Contraloría Municipal de Los Guayos del Estado Carabobo. Identificar debilidades y fortalezas del programa de inducción al personal de nuevo ingreso, y posteriormente diseñar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Nunca deben darse el lujo de no contar con las herramientas que les ayudarán a mantenerse al margen de esas exigencias, y una de ellas es la forma como se gestionan los recursos humanos dentro de la organización. Dentro de la gestión de los recursos humanos, un aspecto significativo es el valor del capital humano de la organización donde de una u otra forma este puede determinar el grado de éxito de la misma.

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el

principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos (Davis & Werther, 2008).

De manera que, una organización es eficiente cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión de su talento humano, por lo cual se hace necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior como lo menciona (García, González & Murillo 2011)

Además, García *et al.* (2011) plantean un nuevo enfoque de la Gestión Humana donde identifica y describe 5 macro procesos. 1) Organización y planificación del área de gestión humana 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización 3) Compensación, bienestar y salud de las personas 4) Desarrollo de personal 5) Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

Según Chiavenato (2009) las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia.

Para entrar en contexto, en Colombia, algunos estudios muestran una serie de limitaciones en el desarrollo de las áreas de gestión humana: la dificultad de muchos gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento de la empresa y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el poco uso de tecnología para soportar los procesos del área de gestión humana (Price Waterhouse, 2002).

Sin embargo, la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido aumentando en los últimos años en el país. Estudios de la década pasada, como el del Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes, 1995), mostraban limitaciones notables no solo en los gerentes sino también en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización. Posteriores estudios, como el de Aon Consulting (2002), indicaban un avance en la toma de conciencia por parte de la dirección de recursos sobre la necesidad de coadyuvar a la efectividad organizacional, no sin señalar que las actividades del área seguían más orientadas a lo operativo que a lo estratégico.

Por otro lado, en el Valle del Cauca, tenemos un estudio realizado por la Universidad Autónoma (2015) orientando las prácticas de Gestión Humana. Las empresas objeto del estudio fueron en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas, ubicadas en la ciudad de Cali y que a pesar de que cuentan con un plan estratégico formal, que les ha posibilitado clarificar su misión, su visión y sus valores corporativo, no tienen definido un plan estratégico de gestión humana. La participación estratégica de las áreas de Gestión del Talento Humano en los procesos donde se deciden las estrategias organizacionales está disminuyendo y mantiene su rol en la implementación de políticas como las de selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

La Fundación ALAS DE LIBERTAD es una empresa sin ánimo de lucro, que se encarga de prestar diferentes servicios a centros educativos, organizaciones empresariales y a la sociedad en general. Brindando gestión y elaboración de proyectos, Tours universitarios, conferencias, procesos motivacionales y murales. Además, la Fundación estimula el desarrollo personal basado en la psicología profunda y el conocimiento propio, que promete la construcción de valores primordiales para el crecimiento interno en medio de una sociedad que está desprovista de belleza interior.

Esta organización está creciendo de forma paulatina, pero una de sus principales limitaciones es que no cuenta con un área de Gestión Humana establecida de manera formal. Los procesos de diseño de perfil de puesto, selección e inducción de personal, los realiza el dueño y actual director de la Fundación de forma empírica y recurriendo a su conocimiento y años de experiencia, lo cual se asocia directamente con aspectos de ausentismo, rotación e inconformidad de algunos de los empleados con sus puestos de trabajo, temas que se desarrollarán y se respaldarán con cifras y se abordarán con más detalle durante el desarrollo de este documento.

De manera que, si la empresa quiere trabajar en la implementación de un camino hacia la mejora del desarrollo de todo el personal, y que este se convierta en un puente para el crecimiento, como punto de partida para el desarrollo del capital humano y de la formalización de prácticas de gestión humana.

Delimitación del problema:

La investigación se enfocará en tres componentes como los son, análisis y diseño de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal los cuales están inmersos en el primer y segundo macroproceso, del libro que se toma como principal referencia.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el diseño de los procesos de descripción y análisis del perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal propios del área de

Gestión Humana, para la Fundación ALAS DE LIBERTAD ubicada en la Ciudad de Cerrito Valle del Cauca?

1.4. OBJETIVO

- **General**

Diseñar los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal para la FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD.

- **Específicos**

- Diagnosticar la forma como se llevan a cabo los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal en la FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD.
- Determinar los elementos, deberes y tareas, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones para diseñar el perfil de cada cargo para la FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD.
- Establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD.
- Definir el proceso adecuado para la inducción del personal en la FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es realizado con distintos propósitos, los cuales giran en función de la importancia del mismo, asociado a los motivos más relevantes y uno de ellos puede englobar los beneficios para la empresa a donde va dirigida la investigación y demás comunidades que se pueden ver afectadas y/o beneficiadas directa o indirectamente. Por lo cual, se pretende bajo postulaciones de diferentes autores y una vertiente metodológica desde el punto de vista teórico, la formulación de los procesos de análisis y descripción de cargos, reclutamiento e inducción de personal para la fundación ALAS DE LIBERTAD.

La propuesta de diseño de los procesos de análisis y descripción de cargos, reclutamiento e inducción de personal en dicha organización puede ser una herramienta para solucionar algunos problemas internos de la organización como; rotación, ausentismo e inconformidad de algunos de los empleados con sus puestos de trabajo. En contraste, esta investigación puede generar beneficios en

el ámbito social, debido a que la Fundación ALAS DE LIBERTAD puede crecer al mediano y largo plazo, generando más empleo y ofreciendo otros servicios además de los que desarrolla en la actualidad.

Además, este trabajo ayuda a desarrollar competencias y habilidades en el campo de la investigación, que en un futuro no tan lejano serán de gran utilidad en el ámbito profesional como Administradores. De la misma manera, este documento se convertirá en material de consulta para personas de la comunidad académica que desarrollen trabajos de grado enfocados en una temática similar a la que se implementa en este caso de estudio.

Por otro lado, tras la finalización del trabajo de investigación es importante que los resultados estén en una estrecha relación con las expectativas configuradas al principio, lo cual se convierte en una propuesta de mejora para que la Fundación ALAS DE LIBERTAD, de la cual puede disponer para realizar sus procesos de manera más eficiente y de una u otra forma aumentar la calidad de su capital humano, componente importante en el desarrollo de sus actividades.

Y para finalizar, uno de los propósitos más importantes es implementar ciertos conocimientos adquiridos durante la carrera en la formación como administradores, y aplicarlos en el desarrollo del caso de estudio presente.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1. Enfoque de investigación

Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y de alguna manera también estudia la forma como sucede, sacando e interpretando situaciones y fenómenos de las personas implicadas.

Este tipo de investigación utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que el objetivo del presente estudio no es obtener datos numéricos que puedan utilizarse a partir de herramientas y técnicas estadísticas que ayuden a identificar tendencias, sino describir, documentar, etc., situaciones ligadas al mundo del trabajo, vivencias de los participantes del estudio para de esta manera diseñar los procesos de gestión humana, este estudio se realizó a la luz de un enfoque meramente cualitativo

1.6.2. Tipo de estudio

Según Hernandez (2006) el estudio descriptivo, busca y permite detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Según Danhke (1989) (como se citó en Hernández et al. 2006) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas en este caso lo que se busca es poder identificar ciertos comportamientos.

En el presente estudio se pretendió identificar, describir, etc., todas las características de los cargos o puestos de trabajo que actualmente requiere la Fundación ALAS DE LIBERTAD. Y a partir de dicha información establecer las herramientas que aporten a mejorar la gestión del talento humano al interior de la organización. En otras palabras, lo que se busca es recoger, y de una u otra forma documentar la información. Es por ello que, este estudio de enfoque cualitativo es de tipo descriptivo.

1.6.3. Método

El método deductivo según Abreu (2014) permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas.

Por otra parte, Rafael (2014) expresa que este consiste en la determinación de las características o enunciados de la realidad particular que se investiga por derivación o consecuencia de las características o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas previamente. La deducción trata de derivar las consecuencias particulares o singulares de una realidad a partir de las premisas o conclusiones generales establecidas por las leyes científicas para la categoría a la que pertenece dicha realidad.

Hernández (2006) establece que el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios, los cuales tomaremos del personal de la Fundación ALAS DE LIBERTAD de el cerrito valle. De esta manera, el método que se utilizó en la presente investigación es de forma inductiva / deductiva.

1.6.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información

1.6.4.1. Fuentes

Según Méndez (2006), para recolectar la información requerida por un estudio existen ciertas fuentes que a su vez se complementan con unas técnicas las cuales permiten describir y explicar, las bases que definen el foco de investigación. A continuación, se hará una breve descripción de cada tipo de fuente y su aplicación al presente estudio:

Fuentes primarias

Bounocore (1980) (como se citó en Méndez et al. 2006) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos”.

De la misma manera, Méndez (2006) sostiene, que es toda aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador, a través de relatos o escritos emitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, entre los cuales se pueden nombrar: la observación directa y la entrevista.

En el caso particular de la empresa a la cual se realiza dicha investigación, las fuentes primarias fueron provenientes de los empleados y del Administrador de la Fundación, los cuales brindaron información de acuerdo a sus respectivos cargos, por lo que se puede dar fe de que fue original, clara y por supuesto verídica.

Fuentes secundarias

Para Bounocore (1980) (como se citó en Méndez et al. 2006) las fuentes secundarias son aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes entre otros”.

Por su parte, Méndez (2006) nos dice que corresponde a toda información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento; entre las cuales se encuentran textos, libros, revistas, documentos, artículos de internet.

Para este caso de estudio son obtenidas de los documentos internos de la empresa que se les solicitó y posteriormente se suministró, adicionalmente se revisaron todo tipo de manuales, guías, contratos, y demás documentos internos que la Fundación permitió acceder, los cuales contienen información precisa y específica del funcionamiento de la organización y detalles de cada uno de los puestos de trabajo. De igual manera, se revisaron todo tipo de textos externos a la organización que aportaron al desarrollo del presente estudio de investigación, como lo son la revisión de la bibliografía sobre el tema tratado, la consulta en artículos de internet, entre otros, para con ello obtener toda la información y datos los cuales fueron de mucha utilidad para la investigación.

1.6.4.1. Técnicas de recolección

En la presente investigación las técnicas de recolección de datos que se utilizaron son de dos tipos: observación directa y por medio de entrevistas.

Observación directa

Arias (2006) la define como una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Entrevistas

Arias (2006) por su parte también define esta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Y expresa que más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Estos dos tipos de técnicas mencionadas anteriormente se usaron en la empresa ALAS DE LIBERTAD, haciendo mayor énfasis en las entrevistas, ya que la observación directa no se logró aplicar presencialmente debido a la imposibilidad de desplazamiento y demás restricciones, todo ello originado por la crisis sanitaria por la que atraviesa el mundo entero. Las entrevistas se realizaron satisfactoriamente, arrojaron respuestas verbales respecto a sus conocimientos, sugerencias, actitudes opiniones, entre otros, además se logró recolectar el mayor número de datos posibles para sacar conclusiones respecto al problema de investigación presente, se documentó la percepción, conductas, características y factores ambientales presentes en cada trabajador.

1.6.4.3. Técnicas de procesamiento

Análisis de contenido

La técnica que se utilizó en la investigación es la denominada análisis de contenido, que según Berelson (1952) es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación.

Por otra parte, Laurence Bardin (1996, p.58) define el análisis de contenido como:

(...) el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes. Con lo anterior se espera que en el momento de realizar la aplicación de esta técnica en la empresa se caracterice por ser de manera objetiva y concisa.

1.6.4.4. Población

En cuanto a la población, Tamayo (2003, p.76) nos dice que:

La población es totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación.

Respecto a la población que se utilizó para la investigación, se tuvo en cuenta como participantes, los trabajadores que se denominan de planta de la empresa, a los cuales se les aplicó una serie de entrevistas mencionadas anteriormente. Estos cargos son los siguientes:

- Psicólogo especializado (1).
- Psicólogos especializados en prevención del consumo de spa. (1)
- Diseñador gráfico. (1)
- Auxiliares administrativos. (2).
- Administrador de empresas. (1).
- Artistas urbanos o muralistas (3).
- Programador web. (1).
- Personal de apoyo logístico (certificado en logística) (2).

En donde se tuvo como criterios de investigación para los individuos entrevistados que:

- 1) Sean exclusivamente trabajadores de planta
- 2) Tengan una antigüedad de mínimo 1 año de laborar en la Fundación.

1.6.5. Fases

Fase 1. Se realizó un diagnóstico de la forma como se llevan a cabo los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento, selección e inducción de personal en la FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD.

Para ello, se diseñó un formato de entrevistas para el Administrador de la Empresa; el cual nos suministró la información necesaria que permitió comprender la realidad de la Empresa en cuanto al desarrollo de los procesos de Gestión Humana sujetos a investigación.

Fase 2. Se determinaron los elementos, deberes y tareas, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones para diseñar el perfil de cada cargo.

Para el desarrollo de esta fase, se diseñó un formato de entrevista para cada uno de los cargos de la Fundación, definiendo claramente sus perfiles para establecer

sus requisitos fundamentales y las habilidades para el desarrollo de la forma óptima de los mismos.

Después de realizado el análisis de cargo, se procedió a diseñar el manual de funciones a través de un formato que permite estructurar de manera formal los requerimientos del mismo.

Fase 3. Se estableció el proceso de reclutamiento y selección de personal

Se presentan los procesos de reclutamiento y selección, para que se logre vincular a la persona idónea para cualquier puesto vacante dentro de la fundación.

- Reclutamiento

Se diseñó un formato, el cual es diligenciado exclusivamente por el administrador para plasmar la información y requerimientos de la vacante.

Luego, se definen las fuentes de reclutamiento, para el interno se estableció un modelo de formato tipo comunicado, informando el requerimiento de la vacante disponible.

En el caso de reclutamiento externo, también se formuló un clasificado, para los diferentes medios (plataformas de empleo y redes sociales).

- Selección

Para este proceso se estructuraron dos formatos de entrevistas, la primera se denomina entrevista administrativa de selección.

Una vez realizada las entrevistas administrativas, el psicólogo interviene en el proceso por medio de una segunda entrevista psicológica.

Por último, se define a través de un formato los resultados de cada uno de los candidatos según su formación académica y los resultados de las dos entrevistas mencionadas anteriormente.

Fase 4. Se define el proceso adecuado para la inducción del personal.

Se determinan los aspectos a tener en cuenta en el ingreso del nuevo personal a la Fundación, para garantizar una rápida adaptación del trabajador con la empresa, con sus funciones, políticas, cultura, objetivos, entre otros; brindándole información clara y precisa que permita desde su ingreso una fidelización y compromiso con la Fundación.

El programa de Inducción para los nuevos empleados está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Fundación, la segunda la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.

Inicialmente se estructura un formato de inducción del nuevo empleado a la Fundación, para que conozca el funcionamiento de la empresa en general.

Luego, se establece una guía de formato de inducción al área de gestión humana para el nuevo empleado.

Seguido, se define un formato para la inducción del cargo, para que la nueva persona conozca de lleno todas sus funciones y responsabilidades.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Gestión Humana

La Gestión humana como lo menciona Dessler (2011) se refiere a todas las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; términos específicos, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

De igual manera, la Gestión humana o la administración de los recursos humanos según Alles (2008) es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la Administración. Por ello se entiende que, un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas. Como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará.

Además, como lo menciona claramente López Chanez (2011) la administración de los recursos humanos coadyuva con la dirección general y con las demás áreas funcionales de la empresa (aun cuando en la perspectiva de una empresa pequeña las áreas pudieran estar concentradas en una sola persona) mediante la realización de distintas actividades, las cuales varían dependiendo del tamaño, giro, complejidad y modelo administrativo en operación de la empresa. El objetivo de la administración de los recursos humanos consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa-organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración, dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano.

Entonces de manera general, la Gestión Humana se define como: los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización (García *et al.* 2011).

Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han llevado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucra procesos que reafirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización.

2.1.2. Los Macroprocesos De Gestión Humana

Ilustración 1: Macroprocesos de Gestión Humana



Fuente: Tomado de: García, González, y Murillo (2011)

Como nuevo enfoque a la Gestión de los Recursos Humanos, García *et al.* (2011) proponen y a su misma vez describen cinco macro-procesos de gestión humana (en el marco del proyecto la gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social), en un orden lógico secuencial, aunque dependiendo de la naturaleza de cada organización, no se descarta según los autores la opción de realizarse de manera simultánea:

En ese orden de ideas, estos macroprocesos se identifican de la siguiente manera.

Es menester recalcar que, según García (2008) una organización, cualquiera sea su tamaño, razón social, tamaño u otra particularidad, adquiere una ventaja competitiva exponencial cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano, por lo cual se hace necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor al interior de la organización.

Diversos autores al transcurrir de los años, han construido distintos postulados acerca de las actividades que se desarrollan en las áreas de gestión humana de las organizaciones, por lo que se evidencia que no existe unanimidad en la manera en que se agrupan estos procesos, esto sin ninguna duda conlleva que se proponga nuevo enfoque para el estudio y desarrollo de la gestión humana.

Es por lo anterior que el objetivo principal del libro con autoría de García *et al.* (2011) es presentar una agrupación por macroprocesos como lo denominan dichos autores, que tienen como fin entre otras cosas alcanzar los objetivos más importantes del área de Gestión Humana como son obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal, de manera que por consecuencia se pueda potencializar la organización, y donde se entienda que los procesos no son aislados, pues de su desarrollo y coordinación con la estrategia de la organización es de gran importancia dentro de la misma.

Este libro va específicamente dirigido a personas encargadas de la gestión humana en cualquier organización, directivos de todas las áreas de las organizaciones y estudiantes de pregrado y postgrado que presenten interés en el tema como tal.

Los autores presentan lo que se ha denominado macroproceso, considerando que la agrupación debe tener una finalidad y una interrelación entre los procesos que permita el logro de los objetivos de la organización, identificando cinco de ellos: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana; Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización; Compensación, Bienestar y Salud de las Personas; Desarrollo del Personal; y Relaciones con el Empleado. Cada uno de estos macroprocesos compone un capítulo del libro, en un orden lógico secuencial, y que dentro de la organización se pueden desarrollar de manera simultánea.

Por consiguiente, antes de entrar a trabajar en el foco principal de esta investigación se presenta un resumen superficial y de carácter introductorio al tema central, del libro de Los Macroprocesos.

El primer Macroproceso es el que los autores denominan **Organización y Planificación del Área de Gestión Humana**, cuyo objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización. Básicamente, está orientado a la organización y preparación del área para su correcto funcionamiento, es la base o el soporte para que las otras actividades se desarrollen de manera coherente sin dejar de lado la eficacia, lógicamente, todo esto orientado a la busca del mejoramiento continuo de la organización y la efectividad en marco del compromiso y desempeño de las personas dentro de la misma, teniendo en cuenta información clara sobre lo que se espera de ellas y sobre las normas y las distintas políticas bajo las cuales se deben realizar las actividades para cumplir con los objetivos. Está compuesto por tres procesos, los cuales son: la Planeación Estratégica del Talento Humano, la

Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano, el Análisis y Diseño de Cargos el cual se profundiza posteriormente, y El Marco Legal.

Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, es el segundo macroproceso, que tiene por objetivo la vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma, con el fin de generar valor, garantizando que tengan estos cuentan con las mejores habilidades y competencias para lograrlo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, procesos los cuales son objeto de profundización más adelante, y contratación.

El tercer macroproceso es la **Compensación, Bienestar y Salud de las Personas**, el cual tiene como objetivo primordial el desarrollo de un sistema que cumpla con tres condiciones fundamentales (incentivar, motivar y satisfacer) las necesidades de los miembros de la organización en todos sus niveles, generando sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización, sin embargo también se busca siempre un equilibrio entre sus necesidades y la capacidad de la organización, ya que no todo lo que necesite el empleado puede ser retribuido por la organización de la manera ideal, debido a ciertas limitaciones u otras situaciones de carácter organizacional. Este macroproceso involucra los siguientes procesos: procesos de compensación y estructura salarial el cual categoriza el grado de compensación que debe tener cada empleado; incentivos y beneficios que incluye compensaciones extras de los de cada uno de ellos ; higiene y seguridad industrial, además, toda la normatividad y características que se deben tener dentro de la organización para el bienestar de los empleados; y finalmente calidad de vida laboral, que desarrolla el ambiente que se le garantiza a cada uno de los empleados.

Desarrollo del Personal, es el cuarto macroproceso cuyo objetivo es buscar el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel no solo profesional sino también personal, con el propósito de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo, y en consecuencia se incrementa también el valor agregado de la empresa. Este macroproceso está compuesto por los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional en donde el empleado asciende y progresa dentro de la organización; la evaluación y mejoramiento del desempeño, procesos clave para vigilar si se están o no cumpliendo los objetivos de acuerdo a lo planeado; y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana.

El quinto y último macroproceso **Relaciones con el Empleado**, tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización. Este macroproceso involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos si los hay, la

cesación o ruptura laboral que garantiza la terminación legal del vínculo del empleado y la organización.

De acuerdo a ello es indispensable para el logro del objetivo general y los objetivos específicos definir con claridad los procesos del área de Gestión Humana a los cuales se enfoca esta investigación, pero, además la metodología que se utilizó para el diseño de dichos procesos desde el punto de vista práctico en una organización. Se plasmó un acercamiento a los planteamientos de Solarte en su libro “Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana” a través de una revisión que de una u otra manera tiende a ser superficial, para luego centrar nuestro esfuerzo en los procesos de análisis y diseño de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal, los cuales están inmersos en dos de los cinco macro-procesos, y que para efectos de esta investigación, se desarrollaran aterrizándolos a la naturaleza de la Fundación ALAS DE LIBERTAD.

2.1.3 Diseño del perfil de cargos

Chiavenato (2000) define cargo como una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.

Según García *et al.* (2011) el análisis y diseño de cargos consta de dos componentes importantes, el primero es el *análisis de cargo o del puesto*, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es *el diseño del cargo*, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Ambos componentes se verán reflejados en lo que se conoce como Manual de funciones, contribuye al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización. Después del análisis y diseño de cargos, se obtiene la información necesaria para que un empleado sepa qué se espera de él y la manera como puede mejorar su desempeño, para así aportar a la productividad de la organización

2.1.3.1. Análisis del Cargo o del Puesto

Según Dessler (2011) las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto.

Llanos (2005) define el análisis de cargos como “la técnica para recopilar ordenada y sistemáticamente los requisitos mínimos necesarios para desempeñar exitosamente las funciones del puesto, afirma que es también el método de obtención del perfil del puesto”, ya que desglosa las características que definen integralmente cada uno de los puestos de la organización, identificando peculiaridades propias del desarrollo de las actividades correspondientes. Las variables que debe considerar el análisis de cargos desde el punto de vista de Llanos (2005), son:

- La experiencia: la experiencia de la persona comenzando desde su último empleo que tuvo, pasando por todos los anteriores que el entrevistador considere importantes y oportunos.
- Las responsabilidades: de la misma forma, la persona deberá aportar toda la información necesaria de sus puestos de trabajo, responsabilidades y motivos de cambios de trabajo.
- El nivel de esfuerzo: Que la persona tenga el más alto nivel de esfuerzo para adquirir los objetivos de la organización, que tanto puede dar por ella para alcanzar las metas trazadas
- Las características de la personalidad: las cuales describen el comportamiento de la persona en diferentes escenarios, la capacidad de adaptación, y tolerancia de ellos.
- Los requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía, esfuerzo requerido para la labor y la fatiga provocada. Así como la constitución física que necesita la persona para desempeñar el cargo.
- Los requisitos intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo a ocupar en lo referente a las capacidades intelectuales que la persona debe de tener para desempeñar dicho cargo de una manera óptima.
- condiciones de trabajo: que se pacta con el empleado, en cuanto a salario, la jornada laboral, los días de descanso, las vacaciones, entre otros...

Para Dessler (2011) el análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:
Paso 1: Decida cómo utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo.

Paso 2: Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.

Paso 3: Seleccione puestos representativos.

Paso 4: Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo.

Paso 5: Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato

Paso 6: Prepare una descripción y una especificación del puesto. Se trata de dos productos tangibles del análisis de puestos. La descripción del puesto (se reitera) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto.

Otro elemento a tener en cuenta para la recolección de información es el ambiente de trabajo y las calidades y condiciones de ese ambiente. Adicionalmente, hay que tener en cuenta las responsabilidades que están asociadas a los puestos de trabajo a nivel de información, recursos físicos, relaciones personales y la calidad de su trabajo.

Para obtener la información correspondiente a los deberes, responsabilidades y actividades del cargo que se analizará, y del que previamente se han reunido los antecedentes e información básica, se pueden utilizar varias técnicas aisladas o una combinación de ellas según las necesidades y el propósito del análisis (García *et al.* 2011)

Los métodos más empleados para la recolección de datos para el análisis y diseño de cargos según De Cenzo y Robbins (2001) son la observación directa, el cuestionario, la entrevista directa y los métodos mixtos.

Estos autores establecen que:

- La observación directa es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se anotan los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Otra manera es grabar en video las actividades del cargo, debido a que la observación directa puede llevar a alteraciones en el comportamiento y desempeño de las funciones, pues al sentirse observado el empleado puede disminuir o aumentar su rendimiento, alterando sus actividades normales por la incomodidad e inseguridad que genera este tipo de observaciones. Este método no es adecuado cuando el cargo involucra actividades mentales difíciles de evaluar y es el complemento ideal de las entrevistas que serían realizadas después con el fin de profundizar la información. Aunque también se puede observar y entrevistar simultáneamente sin llegar a interrumpir el trabajo del entrevistado, de tal forma que se distorsione la rutina de actividades. Lo importante es tener claro qué es lo verdaderamente trascendental que se debe observar, para no tiempo en datos innecesarios (De Cenzo & Robbins 2001).

La observación puede ser de dos tipos según lo plantea Llanos (2005), Controlada, la cual es realizada bajo condiciones específicas, manipulando algunas variables que influyen en el desarrollo del trabajo; y Natural, que se lleva a cabo sin manipular ninguna variable que influya en las actividades que desarrolla quien ocupa el puesto, actuando bajo condiciones normales y cotidianas.

- El cuestionario: consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que ocupa el cargo. Sin embargo, no hay posibilidad de retroalimentación por parte del analista o del empleado en el proceso de interpretación de las funciones descritas, por lo cual es un método utilizado cuando se tienen muchos empleados en un mismo cargo. El cuestionario puede ser resuelto también por el supervisor del cargo y tiene como característica que el papel del analista es pasivo. Se debe definir si se quiere realizar un cuestionario estructurado para verificar ciertas tareas o deberes específicos, o si se realiza un cuestionario abierto, en el que el empleado pueda describir las actividades principales de su cargo; aunque es más conveniente realizar un cuestionario que incluya ambos tipos de preguntas.
- La entrevista: permite evaluar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre el cargo. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, que contendrá preguntas que abarquen las diferentes variables específicas del cargo. La entrevista se puede realizar de manera individual o grupal: la entrevista individual se emplea cuando varias personas ocupan el mismo cargo. Después de realizar la entrevista a cada uno de ellos, se analizarán y combinarán en una sola descripción del cargo. La entrevista grupal difiere en que se realiza una entrevista simultánea a todas las personas que ocupan el puesto. También se puede realizar una entrevista a uno o más supervisores que conozcan a fondo el cargo a analizar.

Al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos, lo cual se logra revisando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con él mismo. Según Llanos (2005) este método puede llevarse a cabo a través de dos técnicas que se utilizan según las necesidades y el tiempo disponible, y son: Técnica Libre, que consiste en hacer preguntas sin tener una guía o formato preestablecido, con la intención de que la información fluya libremente, para luego sintetizarse y elaborar un informe; y la Técnica Estructurada, que sí establece previamente la información que se debe investigar, elaborando preguntas que guíen la entrevista para no desviarse de los objetivos y entrar en detalles irrelevantes. Este método implica establecer un ambiente de cordialidad con la persona que es entrevistada, para que así pueda hablar con mayor facilidad sobre las actividades que considera más importantes en el cargo y sobre las que no se realizan con regularidad.

Los métodos mixtos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible y obtener la mejor información o los mejores resultados.

2.1.3.2. Diseño del cargo

Es el proceso mediante el cual se identifican las especificaciones o requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar un puesto de trabajo específico; es denominado perfil del cargo y es necesario para el proceso adecuado de selección, ya que tiene como base las necesidades de la organización. Su proceso es más subjetivo debido a que depende de las expectativas de quien lo diseña, mientras que el análisis es más objetivo, pues busca una descripción objetiva de las tareas y funciones. El análisis de cargos responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los cargos de éstas, presentando con precisión lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo eficazmente (García *et al.* 2011).

La descripción implica dejar evidencia escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa determinado cargo en la organización, la manera en que lo hace y las condiciones bajo las cuales realiza el trabajo. A pesar de que no hay una manera única de describir un puesto, se deben considerar algunas partes importantes dentro del proceso: la identificación y resumen del puesto; las relaciones, responsabilidades y deberes; la autoridad y estándares del puesto; las condiciones de trabajo y las especificaciones del puesto (García *et al.* 2011).

El proceso concreto de Diseño del cargo consta de las siguientes etapas, según Dessler (2011) son:

1. *Identificación del cargo*: este paso reúne varios tipos de información, ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. El título del cargo del supervisor inmediato debe aparecer también como parte de la identificación, así como el salario o escala de pago que le corresponda. Finalmente se debe especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis.

2. *Resumen del puesto*: este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionadas claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar a quien se desempeñe en él. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.

3. *Relaciones*: las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa.

2.1.4. Reclutamiento

Rodríguez y García (2002) plantean que el reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez se ha abierto una vacante. Adicionalmente, por otro lado, dice que es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.

La manera en que el proceso de reclutamiento es llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas, además de la utilización de técnicas efectivas de comunicación.

El reclutamiento interno, consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras, según, Rodríguez (2002). Además, menciona que las fuentes internas son las oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización y básicamente son los trabajadores, los cuales benefician a la organización, dado que permiten al personal ascender y desarrollarse. Entre las fuentes de reclutamiento interna que Rodríguez señala se encuentran: los trabajadores de la propia organización, contactos con los sindicatos y familiares o personas recomendadas por los mismos trabajadores.

Mondy y Noe (2005), agregan que otra fuente de reclutamiento interno, se hace a través de la base de datos que se poseen en la organización facilitando encontrar las personas más adecuadas para el puesto.

Sin embargo, Chiavenato (2002) difiere de Rodríguez (2002), en afirmar que el reclutamiento interno solo concierne a los candidatos que trabajan en la organización para promoverlos o transferirlos a actividades más motivadoras, pero no considera las personas o familiares como parte de dicha fuente, éste los menciona como reclutamiento externo.

García (2008, p.59) plantea que:

(...) para el reclutamiento interno las técnicas más utilizadas son: la comunicación a través de las carteleras de la organización, que permita dar a conocer a los empleados la vacante y el proceso de inscripción a la misma; la intranet y los correos electrónicos medio muy utilizado hoy en día; y, finalmente, la base de datos de los empleados que admiten estudiar un desarrollo de plan de carrera que permita generar ascensos.

Por otro lado, Dessler (2011) dice que el *reclutamiento externo*, consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos; además lo define como “la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella”. Las fuentes externas, son aquellas en las que los lugares de contacto se dan de manera indirecta; Rodríguez (2002) señala entre éstas la bolsa de trabajo en escuelas-universidades y asociaciones, oficinas de colocación, otros

empleos y público en general. Mondy y Noe (2005) agregan que también se puede recurrir a ex-empleados y competidores.

2.1.5 Selección de personal

García *et al.* (2011) nos dan a entender la selección de personal como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quién es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional.

Del mismo modo, como lo menciona Gómez, Balkin, y Cardy (1997) el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes

Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona a contratar; entre los más aplicados se encuentra: 1) el estudio de las hojas de vida basados en el perfil que se requiere; 2) pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) la entrevista y evaluación psicológica, en donde suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) escoger la persona que iniciará el proceso de inducción.

Chiavenato (2000) afirma que se necesita un patrón o criterio de comparación que se formula a partir de la información que se tenga sobre el cargo y sobre los candidatos. En este proceso es fundamental, la previa realización del análisis y diseño del cargo, pues es una de las formas más eficientes de tener información sobre el cargo que se va a cubrir.

Para ejecutar el proceso de selección y cada una de sus etapas correspondientes a la obtención de información de los candidatos, se deben elegir las técnicas de selección para tomar la decisión final. García (2008) menciona la gran variedad de instrumentos de selección, disponibles para valorar y medir las competencias, personalidad, valores, entre otras características de los candidatos. Entre ellas se puede identificar: Análisis de antecedentes, entrevistas, pruebas de conocimiento, simulación de trabajo, visita domiciliaria, etc.

- Análisis de antecedentes: consiste en verificar la información suministrada por el candidato estudiando la hoja de vida, comprobando sus referencias y revisando la legalidad de sus certificados laborales y académicos (García, 2008).

- Entrevistas: es la técnica más utilizada y con el mayor número de aplicaciones en la organización, pues puede realizarse en cualquier etapa del proceso. Ésta consiste en confrontar a cada uno de los candidatos con el fin de complementar la información suministrada en la hoja de vida, indagando más en los aspectos personales, familiares, sociales, laborales y comportamentales. Chiavenato (2002) considera que las entrevistas no se deben improvisar y que se deben conducir considerando algunos factores como, los objetivos principales de la entrevista, la creación de un buen clima para realizarla, orientar la entrevista hacia los objetivos, evitar preguntas discriminatorias, responder a preguntas formuladas por el candidato y anotar las impresiones después de la entrevista. En las entrevistas se pueden utilizar distintos tipos de preguntas, y según Alles (2006), estas pueden ser cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras (aunque estas no son aconsejables), que sugieren la respuesta esperada y las preguntas abiertas.

También, Chiavenato (2007) establece que la entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado, el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de 17 descripción de comportamientos, de grupo o por computador.

De la misma manera, Pereda y Berrocal (2006) dicen que la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. “Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.”

- Pruebas de conocimiento: estos instrumentos evalúan el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos. Estas pruebas se realizan con el fin de medir el grado de capacidad o habilidad para algunas tareas del cargo y para conocer las capacidades cognoscitivas que se tienen en situaciones específicas (García, 2008).

Por otro lado, Chiavenato (2007) menciona que las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas.

- Simulación de trabajo: es una prueba ejemplo tomada de una situación real, en la que el candidato debe realizar algunas actividades que le permitan resolver una situación particular, midiendo así su capacidad de respuesta y resolución práctica de problemas relacionados con el cargo. Es comúnmente aplicado como una técnica de dinámica de grupo (García, 2008).
- Visita domiciliaria: hace referencia a las condiciones socio-económicas de vida del candidato que se desean comprobar, familiarizándose con o acercándose al entorno personal y familiar del aspirante, para conocer el grado de influencia que éste puede, o no, tener en el desempeño de sus labores (García, 2008).

Existen otras técnicas tal cual como lo mencionan Bohlander y Snell (2001), es decir herramientas y métodos de selección que se aplican según sea conveniente para la organización, algunas de estas son el, polígrafo, las pruebas de honestidad e integridad, la grafología, pruebas de conocimiento del puesto, pruebas de trabajo, y las pruebas de idiomas, que hoy suelen ser más frecuentes.

La técnica del polígrafo consiste en un instrumento que ofrece una gran precisión y sensibilidad, de manera que es muy difícil mentirse, y que además es capaz de registrar las variables fisiológicas en un gráfico cuando se están realizando las preguntas. Su nombre más conocido es el detector de mentiras, y si bien se utilizaba tradicionalmente en otros ámbitos, cada vez se ha expandido más en la selección del personal. Se basa en detectar las medidas en cuanto a las respuestas fisiológicas de la persona en asuntos como el perfil académico, la salud, la familia, el entorno laboral, las conductas desleales, las deudas, el estado económico, hechos delictivos, lugar de residencia, consumo de drogas y muchos más aspectos. No se puede saber lo que piensa una persona, pero sí se puede llegar a pensar si la persona miente o no en base a las reacciones del cuerpo. Para realizar esta prueba es necesario el consentimiento del candidato (Sampieri, 2014).

Otro tipo de pruebas utilizadas son las pruebas de integridad en el puesto de trabajo que es un tema que ha despertado mucho interés entre los investigadores organizacionales dada su importancia como requisito clave en puestos de trabajo de todo el mundo según lo mencionan Kouzes y Posner (2009), ya que se puede suponer de manera razonable que la validez de las pruebas de integridad sea transcultural (Fine, Nevo & Hemi, 2012).

Por la teoría de la generalización de la validez Hunter (1997), la prueba de honestidad es en definitiva un apoyo para el personal de recursos humano o de seguridad que busca la verificación de antecedentes de empleados potenciales.

La Grafología, en la que se estudia una descripción elaborada e interrelacionada de los rasgos de personalidad. Según Gatewood y Feild (1994) los aspectos positivos de estas técnicas cualitativas son la profundidad en el objeto del análisis,

la disminución de la presencia de la deseabilidad social como variable distorsionadora de los resultados y la visión dinámica e interactiva que hacen de las diferentes características que conforman la estructura de la personalidad. Como aspectos negativos destacan la subjetividad de las interpretaciones, la poca estandarización de las respuestas (lo que dificulta la comparación entre sujetos) y no se pueden someter a los criterios de validez y fiabilidad, puesto que en estas técnicas no se busca adicción sino integración y configuración.

Las pruebas profesionales, que dentro de esta categoría se incluyen diferentes tipos de pruebas, pero las más comúnmente empleadas son los test de muestras de trabajo y los test de conocimientos del puesto.

- Test de muestras de trabajo. Ployhart, Schneider y Schmitt (2006) lo definen como "una prueba en la que el solicitante realiza un conjunto seleccionado de tareas reales que son física y/o psicológicamente similares a las realizadas en el trabajo". Por su parte Ryan, McFarland, Baron, y Page (1999) encontraron que este tipo de pruebas son ampliamente empleadas por las compañías en varios países. Además, se trata no sólo de uno de los métodos más válidos para la selección de personal según lo mencionan Schmidt y Hunter (1998) sino de uno de los instrumentos preferidos por los candidatos.
- Test de conocimientos del puesto. Estas pruebas suelen ser bien aceptadas por los candidatos, ya que muestra una gran validez aparente (similitud con el contenido del puesto). Los estudios realizados sobre su validez predictiva muestran que éstos sirven para predecir criterios como el desempeño en el puesto o el éxito en la formación. Los coeficientes de validez encontrados oscilan entre 45 y 78 (Salgado, 2008).

Por otro lado, las pruebas de nivel de idiomas también aglutinarán su comprensión auditiva. El espectro de información a la que se deba enfrentar un asistente telefónico es muy distinto a la de un comercial, por ejemplo. En algunos casos se requiere una mejor comprensión de un lenguaje más informal y en otros mucho más técnico y específico. Todo ello se analizará del modo más competente por un grupo de expertos en idiomas (Flores, 2015).

2.1.6 Inducción del personal

Según García *et al.* (2011) es el proceso por el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización.

Gómez *et al.* (2003) consideran que la inducción pretende proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos

empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de ellos por parte de la gerencia y la organización,

Alles (2006) plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas:

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

Para Chiavenato (2000) es normal que la organización trate de adaptar a las personas a su contexto, es decir, a la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura, por tanto, el proceso de socialización se encarga de relacionar a las personas con el contexto complejo en el que trabajan.

Según Robbins (2008) la socialización es un proceso que consta de tres etapas relacionadas, cuyo resultado afecta directamente el comportamiento laboral de los nuevos empleados, estas etapas son:

- **El pre-ingreso:** desde la selección de los aspirantes se empiezan a elegir quienes poseen valores, actitudes y expectativas acordes a la cultura de la empresa. De igual forma, a todos los aspirantes se les suministra información general de la compañía, su historia, misión, filosofía y estructura organizacional.
- **El ingreso:** en esta etapa es realizada la inducción. Se inicia una vez el aspirante es nombrado nuevo integrante de la compañía y se le hace saber que la decisión de contratarlo se ha basado exclusivamente en los méritos demostrados. Desde ese momento el trabajador confronta sus expectativas con la realidad, pues se le informa sobre los reglamentos, instalaciones, el cargo, programas, beneficios y servicios de la empresa, y se hace la presentación formal del nuevo empleado al resto del personal de la empresa.
- **La metamorfosis o adaptación permanente:** esta etapa se lleva a cabo a través de un proceso continuo de comunicación. Dado que los individuos y la empresa están sujetos a cambios permanentes de sus objetivos, valores y actitudes, se requiere de continua coordinación entre las partes.

Dado que la socialización busca crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y satisfactorio, existen algunos métodos de socialización mencionados por Chiavenato (2000), que se encuentran entre los más utilizados. Estos métodos son:

- *Proceso selectivo*: desde el proceso de selección se inicia la socialización, pues el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, actividades, desafíos, estilo de administración, y todo lo relacionado con el funcionamiento de la organización.
- *Contenido del cargo*: iniciar con tareas exigentes y capaces de generar éxito, hace que los nuevos empleados interioricen altos estándares de desempeño y expectativas positivas.
- *Supervisor como tutor*: el supervisor es el punto de unión del empleado con la organización, por tanto, es éste quien lo acompaña y orienta para que la visión del nuevo empleado sea positiva.
- *Programas de integración*: este es conocido como inducción o introducción a la organización y es el principal método para culturizar a los nuevos empleados, ya que constituye un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial para generar valores, normas y estándares de comportamiento.

De esta manera, la guía para el presente trabajo, va a estar enmarcada principalmente por la metodología postulada en el libro titulado, Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, escrito por; Mónica García Solarte, Guillermo Murillo Vargas y Carlos Hernán González Ocampo, pero lógicamente se hará uso de otras corrientes teóricas que enriquecen de igual manera la investigación.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis de puestos de trabajo**: es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto (López Chanez, 2011).
- **Gestión humana**: se refiere a todas las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; términos específicos, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler, 2011).
- **Identificación del puesto**: corresponde a las características generales que permiten identificar de manera individual cada puesto con respecto de los demás. En la misma se incluye información sobre: nombre, área funcional a la que pertenece, a quién reportar de manera directa, algún código de identificación del puesto, los puestos los que a su vez reporta, y la identificación de las fechas de elaboración y revisión (López Chanez, 2011).

- **Inducción:** es el proceso por el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización (García *et al.* 2011).
- **Manual:** Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones (Jerico, 2008).
- **Postulación:** Postulante es un adjetivo que se emplea para calificar a aquel que se postula a algo. Un postulante, por lo tanto, es un aspirante o solicitante a un cargo, un puesto de trabajo, etc (Chávez, 2007).
- **Proceso:** los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes (ISO 9001, 2015).
- **Requisición:** es el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento (Llanos, 2005).
- **Reclutamiento:** es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización (Mondy & Noe, 2005).
- **Selección de personal:** significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección: pruebas, centros de evaluación, así como la verificación de antecedentes y referencias. Luego el supervisor potencial puede entrevistar a los candidatos viables y decidir a quién contratará. La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales (Dessler, 2009).
- **Vacante:** cuando en la empresa existen necesidades de personal para desempeñar las funciones correspondientes a uno o varios puestos, se habla de vacantes, es decir puestos sin titular (López Chanez, 2011).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Nombre de la empresa: Fundación ALAS DE LIBERTAD

Nit: 900 937 325 - 5

Dirección: Carrera 11 b No 10-58

Barrio: Cabal Molina

Director: Jaime Andrés Caicedo Lozada

Teléfono: 320 778 33 70

Sede: El Cerrito Valle del Cauca

Página web: <https://www.fundacionalasdelibertad.com/>

Correo electrónico: alasdelibertadgames@gmail.com

ALAS DE LIBERTAD

Es una organización de personas que se congregaron en relación al psicoanálisis profundo, el diseño gráfico, el arte, la función logística, cuyo objetivo social radica en el apoyo a las causas sociales, eventos culturales, eventos deportivos, y otros que permitan mejorar continuamente los procesos de la comunidad, presentan su oferta a entidades públicas y privadas, de donde nace su sostenimiento, el de sus actividades propias, y los aportes realizados a los procesos comunitarios meritorios que respaldan.

¿Qué es?

ALAS DE LIBERTAD es una fundación sin ánimo de lucro del Municipio de el Cerrito, que realiza una serie de actividades sociales, es un proceso de Desarrollo Humano que expande el pensamiento y la conciencia colectiva.

¿Qué hacen?

Elaboración y ejecución de proyectos sociales de la mano de entidades públicas y privadas, cubrimiento logístico, muralismo profesional, actividades organizadas que permiten darse cuenta, que, a través de la creatividad, el arte y la inteligencia los seres humanos pueden superar sus miedos, y expandir los aprendizajes.

Misión

Promover proyectos de vida integrales, por medio del uso del pensamiento creativo, el arte y la inteligencia.

Visión

Seremos un proceso de Desarrollo Humano, que inspire a nuevas generaciones a fortalecer su proyecto de vida a través de la creatividad, el arte y la inteligencia

Valores

- Disciplina
- Creatividad
- Sensibilidad
- Trabajo en equipo

SERVICIOS QUE OFRECE:

Eventos Recreativos

ALAS DE LIBERTAD, tiene dentro de su portafolio de servicios, la realización de actividades de orden recreativo, por medio del uso de recreadores, inflables, y dinámicas de recreación activa, que pueden usarse en todos los campos.

- Articulación con cines (Cinecolombia).
- Tomas a barrios con recreación, inflables, recreadores, brinca-brinca, caballetes de pintura y mucho más.
- Articulación con zoológico (zoológico de Cali).
- Juegos digitales con premios vía web. (redes sociales y otros)
- Realización de ciclo rutas recreativas
- Celebración del mes de la niñez

Eventos Culturales

ALAS DE LIBERTAD, tiene amplia experiencia en la coordinación y ejecución de actividades de orden cultural, comprendiendo el territorio de ejecución, permite expandir su campo de acción hacia eventos que promueven la historia y los aspectos tradicionales de los pueblos, una forma de hacer que la cultura sea apropiada en las comunidades, es con el fomento de las siguientes artes:

- Escultura.
- Pintura.
- Música.
- Poesía/literatura.
- Cine.
- Fotografía Comic
- Videojuego Teatro

Ha realizado conmemoraciones municipales como:

- Cumpleaños Municipal
- Coordinación de ferias comunitarias
- Día de la mujer
- Día de la madre

- Día del padre
- Día de la afrocolombianidad

y cualquiera que se relacione a la acción de ejecución pluricultural, junto a cobertura logística en comunidades.

Eventos Deportivos

ALAS DE LIBERTAD tiene amplia experiencia en la organización de eventos y campeonatos deportivos, en sus modalidades amateur y profesional, las siguientes disciplinas han sido objeto de nuestras actividades, logrando masificar y difundir las buenas prácticas y hábitos de vida saludables:

- Ajedrez
- Voleibol
- Esgrima
- Levantamiento de Pesas
- Boxeo
- Baloncesto en silla de ruedas
- Balón mano
- Baseball taekwondo judo
- Patinaje natación
- Tenis de mesa
- Atletismo
- Ciclismo
- Futbol y futbol sala

ALAS DE LIBERTAD En Instituciones Educativas Públicas Y Privadas

Consta básicamente de cinco procesos que pueden articularse de acuerdo a las necesidades de cada institución, estos procesos son:

- **Orientación vocacional**

Proceso completo de orientación vocacional, autoconocimiento y madurez emocional, que centraliza al joven en la toma de la decisión más contundente de su proyecto de vida – se divide en 5 actividades con enfoque vocacional, y que finalizan con un completo informe personalizado y colectivo, con las variables estudiadas.

- **Tours universitarios**

Consiste en un tour que se realiza a dos de las universidades más importantes de la comunidad, cuyo guía es un psicólogo que fortalece en los jóvenes las dinámicas de la vocación y previene a su vez problemáticas sociales.

- **Taller A Padres**

Enfocado al mejoramiento de las relaciones familiares, otorgando apoyo psicológico para conocernos y así construir una comunicación asertiva.

- **Taller A Estudiantes**

Se realiza por medio de la ayuda de los medios virtuales, consiste en mostrar el enfoque de ALAS DE LIBERTAD, “DESARROLLO Y EVOLUCION CONSCIENTE”, que consiste en observar a personas que han marcado el mundo por su inteligencia etc.

También, la empresa ofrece para otros espacios los siguientes servicios:

Muralismo

Consiste en el mejoramiento de la imagen de los espacios muertos del municipio (paredes muertas) que son usadas como lienzos, para embellecer con arte el territorio.

Este proyecto puede tener murales elaborados de manera concertada con la población para efectos de poder mejorar la imagen, y culturalizar aspectos propios del lugar donde se desempeñen como ejemplo de esto; existe El Muralismo Isaacsiano en el municipio de El Cerrito, el cual fue un proyecto ejecutado con la finalidad de resaltar la obra cumbre del romanticismo en El Cerrito.

Cines Comunitarios

Una de las actividades más importantes para la promoción comunitaria de contenidos sociales, es el uso del CINE COMUNITARIO, que consiste en la difusión de material de video, que posean contenido social, y que genere eventos masivos en la comunidad, normalmente acompañados de una excelente logística, entregando crispetas e información importante con criterio social, genera un espacio de entretenimiento que hace que grandes y chicos, junto a sus familias, puedan disfrutar de la integración alrededor de dicho evento.

Gestión Del Riesgo Y Desastres

Ofrece para empresas los siguientes aspectos en cuanto al mejoramiento o adaptación de gestión de riesgos y desastres capacitaciones y actividades como:

- Creación de planes de contingencia.
- Cobertura en eventos masivos con Personal de gestión del riesgo.
- Servicios autorizados de ambulancia para atención De primeros auxilios y transporte de heridos
- Control de incendios y manejo de extintores y claves para actuar ante una emergencia
- Procesos de gestión del riesgo
- Primeros auxilios, reanimación y Transporte de pacientes
- Planes comunales para la gestión del riesgo

DOCUMENTACIÓN JURÍDICA

1. Certificado de existencia y representación legal
2. Amplia experiencia en actividades:
 - a. culturales
 - b. deportivas
 - c. recreativas
 - d. logísticas, entre otras
3. Rut (Registro Único Tributario)
4. Rup (registro único de proponentes)
5. Inscrito al secop 2
6. Seguridad social de los empleados
7. Hoja de vida
8. Declaraciones de renta al día, los últimos 3 años
9. Pagos de IVA al día, los últimos 3 años
10. Estado de suficiencia patrimonial
11. Cuenta bancaria ESAL (Bancolombia)
12. Estados financieros
13. Al día con pago de parafiscales
14. Sede administrativa y sede operativas

CAPITULO 3 RESULTADOS

3.1 Diagnóstico de los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal en la fundación alas de libertad.

La Fundación ALAS DE LIBERTAD de el Cerrito Valle, actualmente no cuenta con un área de gestión humana y es de recalcar que hay temporadas donde la Fundación llega a contratar entre 15 y 30 personas a su disposición en proyectos sociales. Existen dificultades en términos de Arl, seguridad social, reclutamiento, selección, inducción, entre otros factores que hacen que sus procesos en dicha área no sean óptimos. De manera que, se logra evidenciar que es muy importante y necesario que se realice un esfuerzo por tratar de mejorar en estos aspectos, ya que el Administrador de la Organización es en quien recae toda la articulación de algunos de estos procesos de Gestión Humana actualmente.

El personal de esta empresa está compuesto por doce personas de planta, que cumplen un horario estricto de 8:00am a 12:00pm, y de 2:00pm a 6:00pm, ya que se consideran como pieza fundamental para el buen desarrollo de los diferentes proyectos y actividades de la Fundación.

Este personal está conformado por: 1 administrador de empresas el cual se encarga de la elaboración de proyectos, 2 psicólogos, 1 especializado en prevención de consumo de spa el cual lidera un proyecto relacionado a esa temática, además un diseñador gráfico, que ayuda con todo el área de diseño y la parte audiovisual en presentación de propuestas, la creación de volantes, flayers, vallas, etc. También se cuenta con un programador web que se

encarga de todos los temas digitales, adicionalmente existen dos auxiliares administrativas y dos personas encargadas de bodega y logística, además la Fundación tiene actualmente un proyecto de muralismo que es constante por lo que se hace necesario tener 3 muralistas que están todo el tiempo haciendo activismo en ese tema. Finalmente, aparte del personal ya mencionado, en algún momento se contrata a muchas más empleados de manera temporal si el proyecto así lo requiere” (Administrador de la Fundación ALAS DE LIBERTAD, 2020).

Con lo anterior, se procede a hacer una breve descripción de las funciones y la importancia de las mismas para que la organización logre sus objetivos, de acuerdo a información brindada por el Administrador de la Fundación.

- Psicólogos: son necesarios para la elaboración de proyectos y su ejecución ya que ofrecen su punto de vista profesional desde su área de conocimiento.
- El Diseñador gráfico: Este cargo es una pieza clave dentro de la organización, ya que se encarga de la creación de conceptos visuales para publicidad, diseño de logotipos, folletos, portadas, algo en lo que la Fundación ha sobresalido siempre.
- El administrador de empresas: es quien ayuda a diseñar propuestas, y a dirigir y controlar los proyectos en su ejecución, administra el presupuesto y ayuda al direccionamiento.
- Auxiliares administrativos: apoyan los procesos, en la recepción de documentos, en la parte archivística, a la elaboración de documentos, etc.
- Personal de Logística: se encarga de la planeación y coordinación de todos los eventos.
- Programador web: es el encargado de todo lo relacionado con el tema digital (páginas web, proyectos digitales, gestión de redes sociales)
- Muralistas: Encargados de hacer murales, los cuales surgen a partir de proyectos sociales que impactan a la población vulnerable.

Este es el cuerpo de la empresa para su buen funcionamiento, el cuál en compañía de un número considerable de personas de apoyo logran la elaboración y ejecución de proyectos.

A continuación, se describe la situación actual de la Fundación, respecto a los procesos de gestión humana.

3.1.1. Análisis y diseño de cargos

Se evidencia que la Fundación no realiza un respectivo análisis y diseño de cargos para el personal de la empresa, en su lugar, el Administrador de la Fundación define de acuerdo a su experiencia el perfil estimado de quien se necesita en la empresa, por ejemplo, si es muralismo, pues se requiere muralistas, gente con experiencia haciendo lienzos en pared, pero propiamente la empresa no tiene un formato o documento donde repose el diseño estructurado de un cargo de ninguno de sus empleados, ya sea de planta o de prestación de servicios. Tampoco cuenta con un manual de funciones para el personal de su empresa, solo el director les habla a las personas al momento de su vinculación y cada cual se le designa unas respectivas funciones, tareas o actividades por hacer, todo ello de manera empírica.

3.1.2. Reclutamiento de personal

Para el proceso de reclutamiento de personal en la empresa, tras la existencia de una vacante, el reclutamiento que se lleva a cabo es de forma interna, poco ortodoxa, y no formal como lo sugieren autores que abordan la temática de la Gestión Humana. Sin embargo, en algún momento según versión del Administrador, se hizo algo parecido con el tema de muralismo, que se desarrolló una convocatoria para estos, por medio de redes sociales (Facebook e Instagram), para que presentarán sus hojas de vida, y posteriormente estudiar cada una de ellas. Pero lo que se hace normalmente es; que de acuerdo a unas referencias de la red de personas o enlaces de amigos que cuenta el Administrador de la Fundación; se le sugiere un personal adecuado para la vacante, es decir, le recomiendan unas personas apropiadas al Administrador para desempeñar el cargo, y si el Administrador ve que una persona, en términos generales tiene el perfil que busca, lo acepta y lo pone a prueba, para ver si cumple con las expectativas, si por una u otra razón tuvo dificultades con las funciones del cargo o su adaptación no fue la mejor, da paso a una desvinculación y luego a un respectivo reemplazo.

En cuanto a la determinación del perfil del candidato para un puesto de trabajo, se realiza igualmente de manera informal, puesto que la empresa no cuenta actualmente con un formato establecido para este proceso, solo lo estiman de acuerdo a la necesidad de la ficha de los proyectos que presentan o la necesidad que tenga la organización.

3.1.3. Selección de personal

Para el proceso de selección de personal, la Fundación no cuenta con instrumentos, técnicas o herramientas para llevar a cabo dicho proceso, solo consiste básicamente en realizar una entrevista, y verificar que la persona cuente con las características requeridas, y que estas se acoplen al cargo que

probablemente ocupará, adicional a eso se hace una verificación muy superficial de antecedentes y otros.

Una vez se escoge el candidato idóneo para el cargo, se recibe por parte del candidato una serie de referencias personales y laborales, y además su compromiso y cumplimiento de las actividades, así mismo; un compromiso moral con la organización para su buena imagen en el mercado y el cumplimiento de sus metas trazadas.

3.1.4. Inducción

La empresa no realiza un proceso de inducción a los nuevos empleados, la persona debe adaptarse a los requerimientos de la organización, se da por hecho que la nueva persona vinculada tiene previamente conocimiento del cargo a ocupar, en ocasiones se le brinda una pequeña inducción de manera empírica, pero no está definido como un proceso obligatorio por parte de la empresa.

Es necesario recalcar, que esta Fundación fue muy pequeña hasta hace algunos años, pero últimamente se ha visto en la obligación de ampliar sus instalaciones, así como aumentar su capital humano.

3.2 Elementos, deberes y tareas, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones para diseñar el perfil de cada cargo para la fundación alas de libertad.

A continuación, en el formato ALD 001 (Tabla 1) se presenta el proceso de análisis y diseño de cada uno de los cargos de la FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD, definiendo claramente sus perfiles para establecer sus requisitos fundamentales y las habilidades para el desarrollo de forma óptima de los mismos.

Tabla 1: Proceso de Análisis y Diseño de Cargos para la Fundación ALAS DE LIBERTAD

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALD 001
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	12
PROCESO	ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS	VERSIÓN	1
1. OBJETIVO Determinar la cantidad de puestos de trabajo, cuáles son las funciones que ejecutan, los perfiles y las actividades que se desarrollan en cada uno de ellos.			
2. ALCANCE Este procedimiento va dirigido a todos los puestos de trabajo que se consideran fijos de la Fundación, ya que establece el perfil de cada uno de dichos cargos y su respectivo manual de funciones.			
3. RESPONSABLES Administrador de la Fundación.			
4. PERIODICIDAD Cada vez que se pretenda crear un nuevo cargo o modificar las funciones o perfiles de los cargos que ya existen.			

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento se desarrolla de la siguiente manera:

5.1. Análisis de cargos

5.1.1 Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.

En este paso se establecen cuáles son los cargos existentes dentro de la organización y se identifica la parte de la estructura a la cual pertenece. Para esto se identifica la necesidad del cargo y a contribución que este genera a la organización.

5.1.2 Definir la información requerida para el análisis de cargos y Realizar encuesta.

Se identifica el método por el cual se analizará el caso que para el nuestro será por encuesta a través del Formato ALD. 002 (Anexo 1) Encuesta Manual de Cargos. De la misma, forma se realiza observación por si de pronto existen detalles que se han escapado dentro de la encuesta.

5.1.3. Realizar observaciones

Se realizan observaciones complementarias para establecer de una manera más clara las actividades, habilidades y funciones que debe poseerse. Las observaciones se realizan de acuerdo a las respuestas dadas por los empleados. Encuesta para verificar si lo escrito es cierto, además de la frecuencia con la que realiza la actividad para identificar su relevancia.

5.1.4. Análisis de Cargos

Se analiza el puesto en cuestión, con la compilación de datos sobre las actividades, conductas, condiciones laborales, características y habilidades.

5.2. Diseño de Cargo

Después de realizado el análisis de cargo se procede a diseñar el manual de funciones a través del Formato ALD 003 (Anexo 2) de Manual de Funciones.

El manual de funciones está compuesto por ocho numerales que los cuales serán descritos a continuación:

I. Identificación del Cargo: dentro de este numeral podemos encontrar la siguiente información:

a. Nivel: Establece el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo. (Art. 4 Decreto 785 de 2005).

Nivel Directivo: comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Nivel Asesor: agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

Nivel profesional: agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Nivel Técnico: comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales u de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

Nivel Asistencial: comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

b. Denominación del cargo: identifica el nombre del cargo específico.

c. Cargo del Jefe Inmediato: Especifica el nombre del cargo de quien ejerce la supervisión directa del desempeño laboral de determinado cargo.

d. Tipo de contrato: este último punto puede ser relevante para determinar aspectos importantes de cada cargo, pero en la actualidad todos, tienen contrato a término fijo.

II. Misión del cargo: se describe de manera resumida pero concisa, la razón fundamental de cada cargo

III. Funciones: se describen todas las funciones que el empleado desarrolla dentro de la organización.

IV. Perfil: aquí se plasma toda la información relacionada con la Educación formal e informal que requiere el cargo, la experiencia requerida, y los conocimientos

técnicos básicos que debe tener el empleado que ocupe cada cargo. En cuanto a la educación, se debe enlistar los títulos y/o nivel académico que debe certificar el ocupante de cada cargo.

La segunda parte hace referencia a los conocimientos técnicos que se deben tener para desempeñar de manera eficiente el cargo, y la tercera se relaciona con la experiencia en cargos similares que debe certificar la persona que ocupe el cargo, la cual está expresada en años.

V. Capacidades: son las “capacidades” que debe poseerse para ocupar ese cargo. Del mismo modo, que se le da una clasificación por niveles de acuerdo a lo requerido en ese cargo específico, las calificaciones son:

Alto: cuando se considera de suma importancia tener esta capacidad para desempeñar el cargo.

Medio: donde la capacidad es necesaria a veces en el cargo, solo para la realización de algunas actividades.

Bajo: cuando la capacidad es casi nula para desempeñar el cargo.

VI. Recursos necesarios para desarrollar el cargo: en este numeral se especifican los recursos en términos de elementos necesarios para que el ocupante del cargo desarrolle sus actividades.

VII. Relaciones del cargo: estas relaciones se dividen en internas y externas, es allí donde se mencionan todas las personas con las cuales el empleado tiene interacciones al interior de la empresa y al exterior de la misma.

VIII. Aprobaciones: se cierra el formato consignando la información sobre el empleado que realizó o diseñó este manual de funciones, la o las personas que lo revisaron y también el encargado de aprobarlo.

El Manual de Funciones diseñado para los cargos establecidos en la Fundación ALAS DE LIBERTAD se encuentra en los formatos:

ALE 0031 Manual de funciones Psicólogo (Anexo 3)

ALE 0032 Manual de funciones Diseñador Gráfico (Anexo 4)

ALE 0033 Manual de funciones Auxiliar Administrativo (Anexo 5)

ALE 0034 Manual de funciones Programador Web (Anexo 6)

ALE 0035 Manual de funciones Director de apoyo Logístico (Anexo 7)

ALE 0036 Manual de funciones Muralista (Anexo 8)

ALE 0037 Manual de funciones Administrador de Empresas (Anexo 9)

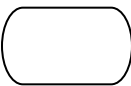
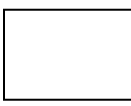
6.DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Formato ALD 002 “Encuesta Manual Cargos” (Anexo 1).
- Formato ALD 003 “Manual de Funciones” (Anexo 2).
- Formato ALE 0031 Manual de funciones Psicólogo (Anexo 3)
- Formato ALE 0032 Manual de funciones Diseñador Gráfico (Anexo 4)
- Formato ALE 0033 Manual de funciones Auxiliar Administrativo (Anexo 5)
- Formato ALE 0034 Manual de funciones Programador Web (Anexo 6)
- Formato ALE 0035 Manual de funciones Director de apoyo Logístico (Anexo 7)
- Formato ALE 0036 Manual de funciones Muralista (Anexo 8)
- Formato ALE 0037 Manual de funciones Administrador de Empresas (Anexo 9)

7. DIAGRAMA DE FLUJO

Se realiza el diagrama de flujo utilizando el método ASME.



SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio, o final de un proceso
	Procedimiento donde se describe la actividad

Fuente: Tomado de metodología ASME.

3.3 Establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la fundación alas de libertad.

A continuación, en el formato ALR 001 (Tabla 2) se presenta el proceso de reclutamiento, para que se logre vincular a la persona idónea para cualquier puesto vacante dentro de la Fundación.

3.3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Tabla 2: Proceso de Reclutamiento para la Fundación ALAS DE LIBERTAD

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALR 001
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	11
PROCESO	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	VERSIÓN	1
1. OBJETIVO Captar los candidatos más calificados, idóneos y competitivos para ocupar las vacantes disponibles en la empresa, que posean altos niveles de desempeño laboral, buena adaptación en la organización y que se adhieran a la mejora continua de ella. Se debe captar el mayor número de candidatos posibles para que el proceso de selección sea más efectivo para La Fundación ALAS DE LIBERTAD de el cerrito valle.			
2. ALCANCE Este procedimiento es destinado para todos los cargos vacantes que tenga la empresa disponible, ocasionados por despidos, renunciaciones, o nuevos cargos creados por la Fundación ALAS DE LIBERTAD. Describe las fuentes y los medios de reclutamiento por los cuales se realizará la captación del personal para cuando la empresa tenga la necesidad de una nueva vinculación en ella.			

3. RESPONSABLES

Administrador
Psicólogo (a)

4. PERIODICIDAD

El reclutamiento del personal se realizará cada vez que se presente una vacante en la Fundación, o cuando sea creado un nuevo cargo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Identificación de Necesidad de Reclutamiento (Vacante o Nuevo Cargo)

El Reclutamiento debe ser realizado por el administrador y el psicólogo a cargo, quienes deben llenar de forma escrita la aprobación del Formato ALR 002 (Anexo 10), Aprobación formal de requisición de personal, y si se trata de un nuevo cargo, primero se debe elaborar el perfil de dicho cargo, para luego aprobar la requisición, y posteriormente dar inicio al proceso de selección.

El formato de Reclutamiento de Personal debe contener:

1. Información general de la vacante: cuál es su motivo, si se da por renuncia, licencia, incapacidad, vacaciones, si es un cargo nuevo u otro motivo presente, es decir, el motivo de la requisición de contratación de un nuevo empleado para desarrollar el cargo, y por último se debe plasmar la respectiva justificación de la vacante.
2. Información general del cargo: fecha de solicitud, fecha en que debe iniciar sus labores, fecha de terminación, área a la que pertenece, cargo superior, tipo de vinculación, horario laboral, funciones, título requerido y salario.
3. Revisión y aprobación: donde da el visto bueno el administrador y el psicólogo de la Fundación.

5.2 Fuentes de Reclutamiento de Personal

Una vez diligenciado el formato de reclutamiento del personal, la Fundación ALAS DE LIBERTAD inicia con la adquisición de las respectivas hojas de vida de los diferentes candidatos, utilizando fuentes internas y/o externas. Este proceso puede tardar máximo diez días hábiles.

Se debe garantizar la igualdad en todas las hojas de vida reclutadas, es decir, que

tengan el mismo tratamiento al momento de elegir los candidatos, escogiendo la

persona más idónea para cubrir el puesto de trabajo, independientemente de su sexo, recomendaciones, ni prioridad alguna, se debe fomentar la igualdad de oportunidades para cada uno de ellos.

5.2.1 Reclutamiento Interno

Se realiza un reclutamiento interno en la Fundación cuando se creen nuevos cargos que requieran de experiencia previa en la Fundación o el conocimiento de ella, su funcionamiento, cultura y políticas establecidas, también cuando se necesite ocupar una vacante de diseñador gráfico o muralista que cuente con las capacidades, técnicas, habilidades, desempeño y conocimiento adecuado para hacerlo, si este se ajusta al perfil requerido aplica para ser un candidato muy opcionado para la nueva contratación. Este proceso lo realiza el administrador de la Fundación por medio de un ascenso o traslado del empleado que se requiera, por medio del correo institucional o página web.

5.2.2 Reclutamiento Externo

Cuando existe una nueva vacante, cualquiera sea la causa, un despido, una renuncia o un diseño de un nuevo cargo, y el administrador no ve la posibilidad de que un empleado activo de la Fundación pueda suplir esa vacante, se da paso a realizar un reclutamiento externo para encontrar una persona idónea para desempeñar dicho cargo, en este caso se utiliza, diferentes páginas de empleo como www.computrabajo.com.co, www.elempleo.com, Aliadolaboral.com, y redes sociales como Facebook e Instagram.

5.3 Medios de Reclutamiento de Personal

5.3.1 Medios para Reclutamiento Interno

El encargado de realizar el reclutamiento interno es el administrador y/o el psicólogo de la empresa, quienes definen los criterios a tener en cuenta en el personal de la Fundación para ocupar la vacante requerida, establecen un perfil con el que se pueda ajustar alguna de las personas que haga parte de la organización.

Este tipo de reclutamiento se comunica de forma oral o escrita, se da de forma oral estableciendo un diálogo directo con a persona, o se realiza de forma escrita notificando por medio del correo institucional o página web de la Fundación y se da exclusivamente cuando se cuenta en la Fundación con una persona que posee conocimiento sobre los procedimientos y funciones a desempeñar en determinado cargo, a continuación, se presentan los dos tipos de comunicación ya mencionados;

Comunicación oral

Si se trata de un ascenso, o un nuevo cargo y la persona está identificada por el administrador como la que tiene el perfil adecuado, se realiza un dialogo con la persona para dar a conocer la vacante y si la persona está interesada y a su vez dispuesta para asumir el cargo, se da paso a diligenciar el Formato ALR 002 (Anexo 10).

Comunicación Escrita

Se emplea la comunicación escrita enviada ya sea por correo electrónico o por la página web, haciendo la solicitud de hojas de vida actualizadas del personal que se ajusten a dicho perfil para ocupar el cargo vacante o creado, este proceso se realiza a través del diligenciamiento del Formato ALR 003 (Anexo 11) comunicación de reclutamiento interno de la Fundación ALAS DE LIBERTAD, el cual debe contener la siguiente información:

1. Título académico requerido para la vacante
2. Área en la que desempeñará las funciones.
3. Nombre del cargo.
4. Tiempo de experiencia requerido.
5. Áreas o cursos de formación exigidos en el Manual de Funciones.
6. Dirección de correo electrónico institucional de la persona encargada de la recepción de las Hojas de Vida.

Para el caso del reclutamiento externo, se envía el clasificado descrito en el formato ALR 004 (Anexo 12).

5.4 Verificación de Requisitos y Preselección de Candidatos

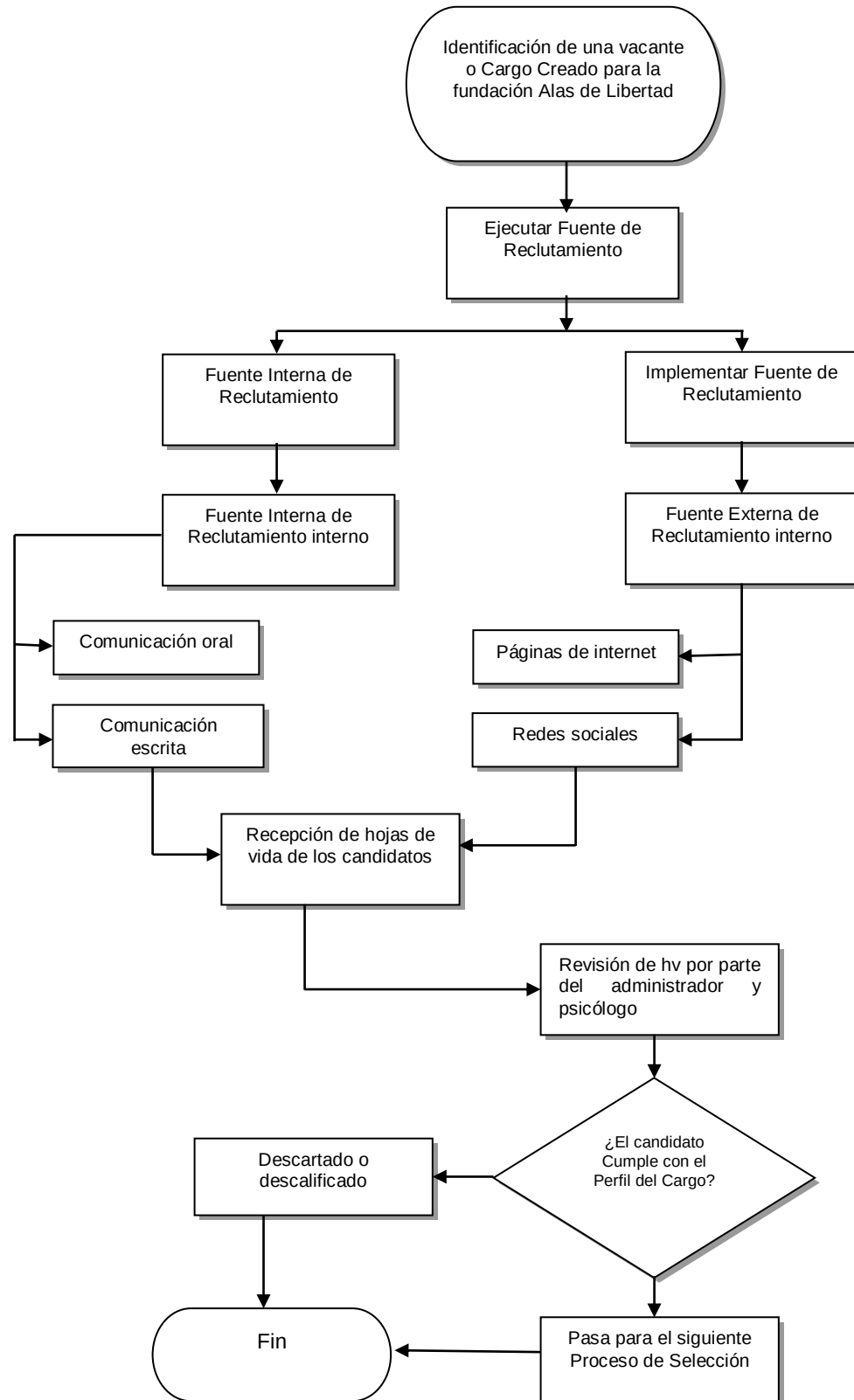
Una vez haya transcurrido los diez días hábiles del proceso de reclutamiento, y no se reciban más hojas de vida para la vacante, ya sea de forma interna o externa, el administrador y el psicólogo de la Fundación realizan una revisión detallada de cada una de las hojas de vida, las que no cumplan con el perfil exigido son descartadas y las que si lo hagan pasan a una preselección, aquellos candidatos que se ajusten al perfil exigido y cumplan con los requisitos mínimos para el cargo, siendo estos aptos pasarán al siguiente proceso de selección.

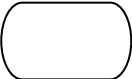
6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Formato ALR 002 Aprobación formal de reclutamiento de personal (Anexo 10).
- Formato ALR 003 Comunicación de reclutamiento interno de la Fundación ALAS DE LIBERTAD (Anexo 11).
- Formato ALR 004 Clasificado de Requerimiento (Anexo 12).

7. DIAGRAMA DE FLUJO

Se muestra el diagrama de flujo del proceso usando el método ASME.



SIMBOLO	SIGNIFICADO	
	Inicio, o final de un proceso	
	Procedimiento donde se describe la actividad	
	Rombo de decisión	
Fuente: Tomado de metodología ASME		

3.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación, en el formato ALS 001 (Tabla 3) se presenta el proceso de selección de personal para la Fundación ALAS DE LIBERTAD.

Tabla 3: Proceso de Selección de Personal de la Fundación ALAS DE LIBERTAD

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	Nº ALS 001
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	6
PROCESO	SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN	1
1. OBJETIVO Diseñar, implementar y mantener un procedimiento de selección de personal efectivo, objetivo y de valor para la Institución, el cual conlleve a atraer y enganchar colaboradores con altos niveles de compromiso y desempeño, para encontrar el personal más adecuado el cual ocupe el cargo vacante.			
2. ALCANCE Estos lineamientos deben ser aplicados a toda persona o posible candidato que aspire ingresar a laborar en la Fundación ALAS DE LIBERTAD en el momento en que se evidencie la necesidad de realizar una vinculación a la Institución. Lo anterior se puede presentar por los siguientes motivos: • Renuncia de un empleado • Despido de un empleado • Apertura de nuevos proyectos Rotación de cargos			
3. RESPONSABLES Administrador de la Fundación.			

4. PERIODICIDAD

Este proceso debe realizarse cada que las condiciones de la empresa o el mercado lo exija, bien sea por rotación de cargos, recorte de personal y otros motivos que hagan necesario el uso de dicho proceso. Generalmente, los meses en los cuales se acude a seleccionar personal es entre noviembre y diciembre, es decir finalizando el año.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El proceso de Selección de Personal se desarrolla a través de los siguientes pasos:

5.1. Reclutamiento de hojas de vida

Al haberse realizado el reclutamiento, el Administrador de la Fundación dará inicio al reclutamiento de hojas de vida.

- Hojas de Vida de candidatos que los colaboradores y allegados referencien.
- Difusión por los correos electrónicos de la Fundación.
- Plataformas digitales (computrabajo.com, elempleo.com, entre otros).

Del volumen de hojas de vida reclutadas, el administrador seleccionará las que cumplen con las exigencias descritas en el perfil del cargo, del mismo modo, se realiza el proceso de confirmación de datos como residencia, estudios, referencias personales, referencias laborales y demás datos consignados en la hoja de vida, si estos no cumplen con estos requisitos serán excluidas, y si ninguna queda se volverá al proceso de reclutamiento.

5.2. Entrevistas

De acuerdo a las hojas de vida seleccionadas, los candidatos se citarán a una entrevista administrativa la cual trata temas tales como las expectativas del candidato con respecto a las condiciones laborales que se le ofrecen, el tipo de contrato, los horarios, las normas, los beneficios, la remuneración, las funciones y las responsabilidades del cargo propuesto. Dicho formato es el ALS 002 (Anexo 13)

Una vez realizada las entrevistas, el psicólogo interviene en el proceso por medio de una entrevista psicológica, bajo el formato ALS 003 (Anexo 14), el cual se aplica para todos los cargos:

5.3 Análisis de la Información para la Selección Final

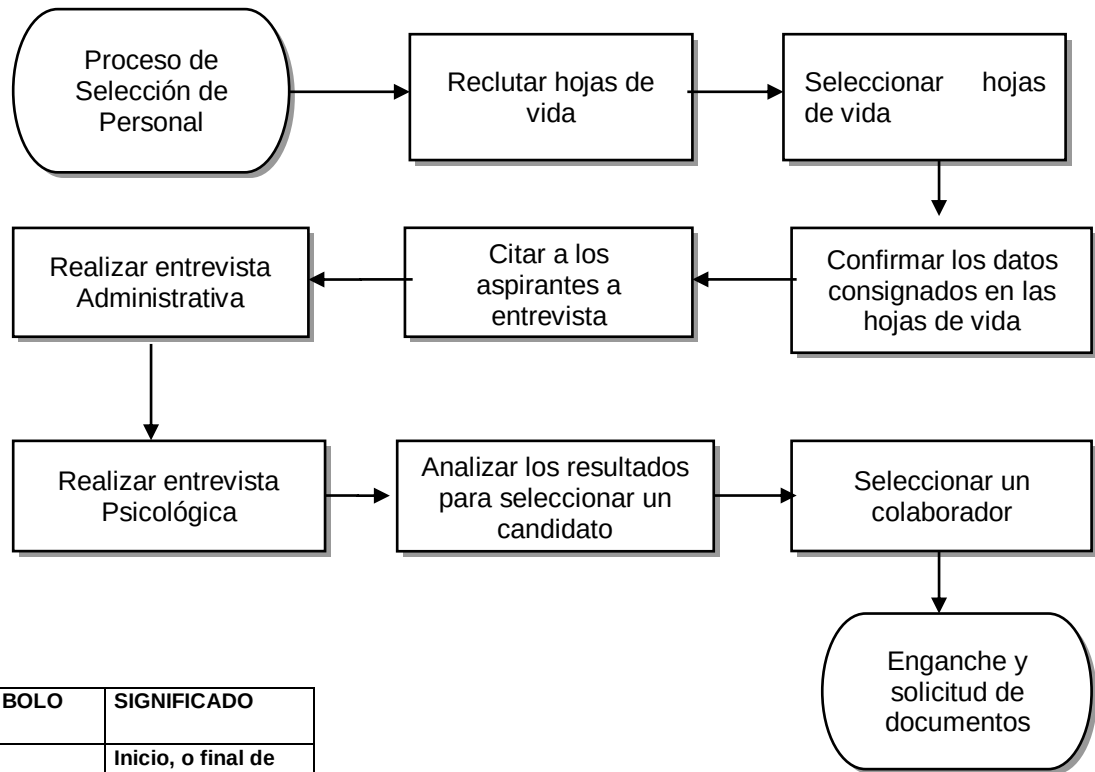
El Administrador de la Fundación, junto con el Psicólogo quien realizó la entrevista psicológica, se reúnen con el objetivo de realizar un estudio muy minucioso del nivel académico, laboral, personal de los candidatos que se tiene para el cargo, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos para la vacante. Basados en este análisis se toma la decisión del candidato elegido, estos se establecen por la ponderación suministrada en el Formato de Resultado de Selección ALS 004 (Anexo 15) en el caso que existan dos o más candidatos empatados, se toma como referencia el candidato con mejor calificación en Información académica, de persistir el empate se elige al candidato con mejor calificación en la entrevista administrativa, si también hay empate, entonces se realiza de nuevo una entrevista por parte de las dos personas encargadas de la selección del mejor candidato.

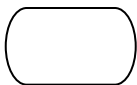
Finalmente se lleva a cabo la incorporación, El Administrador de la Fundación da a conocer el candidato que ha sido escogido.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Formato ALS 002 Entrevista Administrativa (Anexo 13).
- Formato ALS 003 Entrevista Psicológica (Anexo 14).
- Formato ALS 004 Resultado de Selección (Anexo 15).
- Perfil del cargo al que se hace referencia.

7. DIAGRAMA DE FLUJO



SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio, o final de un proceso
	Procedimiento donde se describe la actividad

Fuente: Tomado de metodología ASME

3.4 Definir el proceso adecuado para la inducción del personal en la fundación alas de libertad.

A continuación, en el formato ALI 001 (Tabla 4) se presenta el proceso de inducción para la Fundación ALAS DE LIBERTAD.

3.4.1. INDUCCIÓN DE PERSONAL

Tabla 4: Proceso de Inducción de Personal para la Fundación ALAS DE LIBERTAD

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALI 001
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	6
PROCESO	INDUCCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN	1
1. OBJETIVO Determinar los aspectos a tener en cuenta en el ingreso del nuevo personal a la Fundación ALAS DE LIBERTAD, para garantizar una rápida adaptación del trabajador con la empresa, con sus funciones, políticas, cultura, objetivos, entre otros; brindándole información clara y precisa que permita desde su ingreso una fidelización y compromiso con la Fundación, ayudando así a su crecimiento organizacional, cumplimiento de metas, generando un aporte importante para el desarrollo social de la Región.			
2. ALCANCE Este proceso aplica para el ingreso de todos los nuevos empleados de los diferentes cargos de la Fundación ALAS DE LIBERTAD que cuenten con cargo a término fijo.			

3. RESPONSABLES

Los encargados de llevar a cabo el proceso de Socialización e Inducción del nuevo personal para la Fundación ALAS DE LIBERTAD será el Administrador y un psicólogo designado, los cuales garantizarán que sean aplicados y diligenciados todos los formatos previos para desarrollar una buena vinculación del empleado.

4. PERIODICIDAD

Este procedimiento será realizado exclusivamente cuando el nuevo empleado haya pasado satisfactoriamente el anterior proceso de selección, y se haya establecido un contrato formal entre ambas partes.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Programación Inducción

En el formato ALI 002 (Anexo 16) se debe plasmar la información sobre la necesidad de inducción al nuevo empleado de la Fundación ALAS DE LIBERTAD de tal manera que se nombre la persona encargada de llevar a cabo este proceso, y realice una programación de las actividades a realizar.

5.2 Inducción a la Fundación ALAS DE LIBERTAD

Ya contratado el nuevo empleado, se requiere realizar una presentación oficial de la Fundación, esta inducción será dirigida por el administrador, quien a su vez se encargará de la presentación de la historia, misión, visión portafolio de servicios, recorrido por las instalaciones de la Fundación (área administrativa y área de bodega), presentación de elementos de bodega, inventario de elementos, presentación de todo el personal, reglamento interno de trabajo, objetivos y metas trazadas por la organización, todo esto para que el nuevo empleado se vaya familiarizando y comprometiendo con la empresa, tanto como en su puesto de trabajo, como en la organización en general, contribuyendo a un desarrollo y crecimiento empresarial. Para dar inicio a ésta primera fase de la Inducción, se cuenta con la guía Formato ALI 003 (Anexo 17), Programa de Inducción a la Fundación.

5.3 Inducción al área de Gestión Humana

Una vez finalizada la Inducción a la Fundación, el Administrador de la Fundación debe indicar los procesos de Gestión Humana que se llevan a cabo dentro de la organización y la incidencia de estos en el funcionamiento de la misma, al igual

que los beneficios que representan para los mismos empleados.

Dentro de estos se deben considerar aspectos de vital importancia como lo los Procesos de Higiene y Seguridad Industrial, para que conozca el uso adecuado de los elementos de seguridad; el Plan de Incentivos y Beneficios al que tiene acceso; y las Políticas de remuneración con las que cuenta la institución. Así mismo se deben señalar los requerimientos para conservar el empleo y garantizar las buenas relaciones laborales e interpersonales. Para dar inicio a ésta segunda fase de la Inducción, se cuenta con la guía Formato ALI 004 (Anexo 18) Programa de Inducción al área de Gestión Humana.

5.4 Inducción al Cargo

La Inducción al Cargo es guiada principalmente por el Administrador de la Fundación. Si el cargo a inducir es de Muralista, Programador Web o Diseñador Gráfico, será la persona que ocupó anteriormente el cargo o un colaborador que conozca perfectamente el puesto quien guíe en este proceso al nuevo colaborador.

Ésta inducción es quizá la más importante, ya que busca crear una adaptación y afinidad entre el nuevo colaborador y el puesto en el que se va a desempeñar, por lo cual brinda a la persona las bases, los conocimientos y algunas herramientas necesarias para tener un buen desempeño en el cargo. Es aquí cuando se presentan las funciones a desempeñar, la metodología usada para el desarrollo de las funciones, los objetivos a lograr y las actividades y cronogramas con los que debe cumplir.

Para la Inducción al Cargo, cada persona encargada de la Inducción, determinará cuales son los temas más convenientes para llevar a cabo este proceso, así mismo definirá el tiempo para ejecutar tal actividad. Es muy importante contar con el Manual de Funciones y el Perfil del cargo correspondiente, para que el nuevo colaborador conozca de manera formal y pueda leer con detenimiento sus funciones, relaciones, recursos de trabajo y el entorno en el que se va a desempeñar. Así mismo, la interacción entre quien guía la Inducción y el nuevo colaborador juega un papel supremamente importante, de forma tal que se puedan realizar preguntas sobre las instrucciones impartidas, y el colaborador comprenda a la perfección todas sus responsabilidades y deberes de tipo laboral y conductual. Esta fase de la inducción, también se debe realizar cuando se presente un ascenso o traslado de alguna persona que ya esté trabajando en la Fundación, y requiera únicamente recibir las indicaciones propias del nuevo cargo a ocupar. Para dar inicio a ésta tercera fase de la Inducción, se cuenta con la guía Formato ALI 005 (Anexo 19) Programa de Inducción al Cargo.

Es de recalcar que esta fase de inducción se realiza al día siguiente a la primera y segunda fase.

5.5 Entrevista de Cierre de Inducción

Esta fase de Cierre de Inducción es llevada a cabo por el Administrador de la Fundación o en su defecto por el Psicólogo encargado, y se realiza con el fin de concretar ciertos detalles, entregar algunas especificaciones adicionales, o situaciones que por alguna razón no se trataron en las fases anteriores y aclarar algunas dudas respecto a la inducción y a su contenido general.

Es de vital importancia en este cierre de inducción y de esta entrevista final dar una indicación explícita de los horarios de trabajo de la institución (entrada, salida, descansos, horas extras, compromisos adicionales), los aspectos más relevantes del Reglamento Interno de Trabajo a considerar (limitaciones, sanciones), la presentación personal y el uso del uniforme, y las solicitudes de permisos o licencias con días de anticipación. Para llevar a cabo la Entrevista de Cierre se cuenta con el Formato ALI 006 (Anexo 20) Entrevista de Cierre de Inducción.

Esta conversación final se realiza el mismo día que se realiza la fase tres o inducción al cargo.

5.6 Evaluación de la Inducción

Una vez terminado el proceso de inducción en sus tres fases, el Administrador de la Fundación aplicará una evaluación que permita de una u otra manera cerciorarse de que los temas abordados en cada una de las etapas, fueron asimilados y aprendidos por el nuevo colaborador. De presentarse fallas de aprendizaje de algunos aspectos, El Administrador según sea el caso, debe realizar un refuerzo en los temas donde no haya total claridad por parte del nuevo empleado.

Esta evaluación será una breve lista de preguntas específicas sobre los temas abarcados en alguna de las tres fases, y serán definidas por el Administrador de la Fundación, Psicólogo en términos generales, según considere cuáles son los aspectos más importantes.

5.7 Diligenciamiento Lista de Chequeo

El formato ALI 007 (Anexo 21) Lista de Chequeo del Proceso de Inducción es la confirmación formal de los temas que abarcó la Inducción en cada una de sus tres fases y de cada una de las etapas del proceso de Socialización e Inducción del nuevo empleado de la institución. Esta lista es aplicada por el Psicólogo de la Fundación.

5.8 Registro de Inducción

Cuando ya se han aclarado todas las dudas y no queda ninguna en discusión sobre los aspectos que abarca la inducción y se ha culminado satisfactoriamente cada una de las fases de este proceso, se diligencia el Formato ALI 008 (Anexo 22) de Registro de Inducción, en el cual se deja evidencia de tipo formal de los temas y conocimientos impartidos en el proceso por parte del nuevo empleado, y además se anexan observaciones pertinentes para mejorarlo. Este Registro debe ser diligenciado por el empleado en presencia del Administrador de la Fundación, a quien se debe entregar para que anexe una copia de éste a la Hoja de Vida del nuevo colaborador, como prueba formal de que recibió la inducción.

5.9 Archivo de Documentos

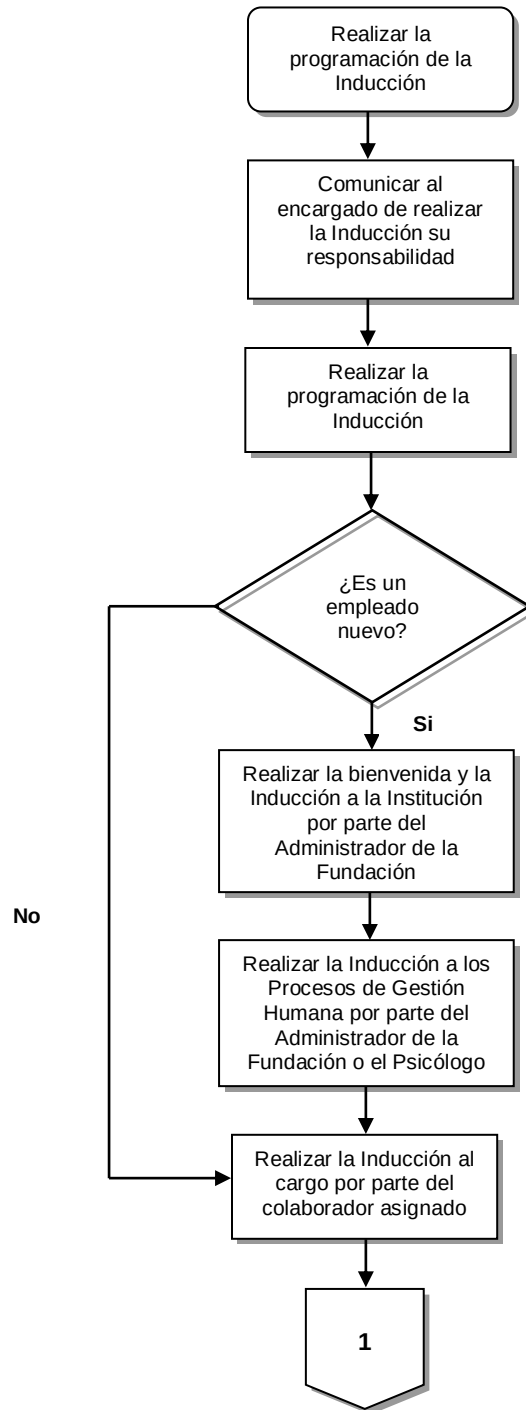
Terminadas las etapas anteriores y con el diligenciamiento de los formatos requeridos, el Administrador de la Fundación procederá a archivar los documentos correspondientes a este proceso junto con los demás documentos del nuevo empleado, tomando en consideración la Ley 594 del 2000, conocida como la Ley General de Archivos, en la cual se establecen los parámetros para llevar a cabo el reconocimiento de la gestión documental, los conceptos básicos que surgen de ella y los principios por los cuales se debe regir el correcto ejercicio archivístico

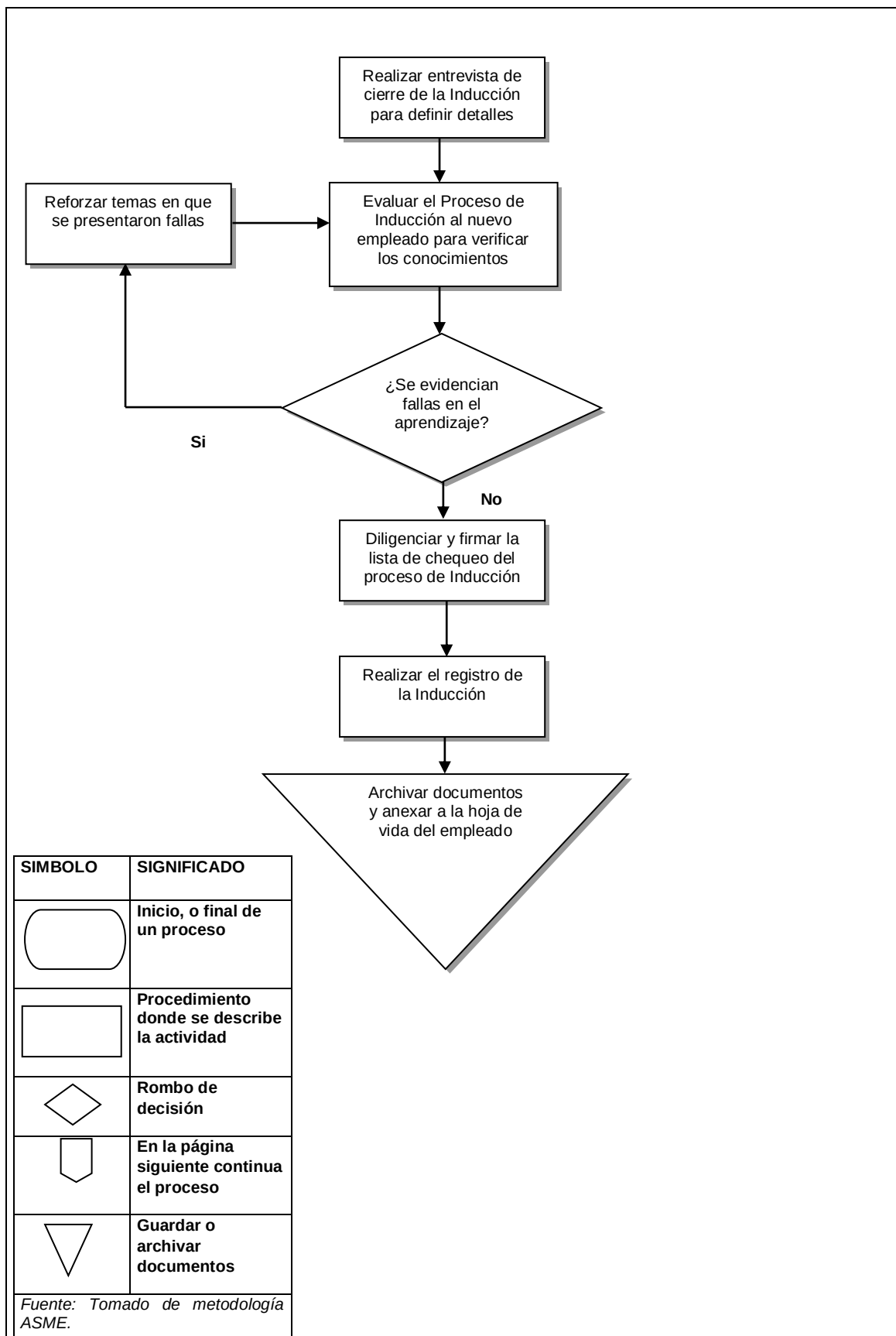
6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Formato ALI 002 Formato de Programación de Inducción al Nuevo Empleado (Anexo 18).
- Formato ALI 003 Programa de Inducción a la Fundación (Anexo 19).
- Formato ALI 004 Programa de Inducción al Área de Gestión Humana (Anexo 19).
- Formato ALI 005 Programa de Inducción al Cargo (Anexo 20).
- Formato ALI 006 Formato Entrevista de Cierre de Inducción (Anexo 20).
- Formato ALI 007 Lista de Chequeo del Proceso de Inducción (Anexo 21).
- Formato ALI 008 Formato de Registro de Inducción Lista de Chequeo del Proceso de Inducción (Anexo 22).

7. DIAGRAMA DE FLUJO

Se presenta el diagrama de flujo del proceso Inducción de personal, utilizando el método ASME.





CAPITULO 4. PLAN DE ACCIÓN

El presente capítulo se presenta el plan de acción (Tabla 5), para que el Dirigente de la Fundación ponga en marcha y lleve a la práctica la ejecución de los procesos descritos en esta investigación. Por un lado, se describe el proceso, seguido a ello están las actividades que se deben ejecutar, además una columna donde se enlistan los indicadores, posterior a esto se encuentran las personas responsables de cada proceso, su duración en meses y el costo aproximado.

Tabla 5: Plan de acción

PROCESO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGO	Determinar la cantidad de cargos actuales y requeridos.	Número de cargos existentes / Número de cargos diseñados.	Administrador	4 Meses	\$150.000
	Realizar encuesta de Manual de Cargos	Encuestas realizadas/ encuestas programadas.	Administrador		\$700.000
	Socialización de manual de funciones	Número de empleados asistentes a la socialización / Total de empleados de la empresa.	Administrador		\$ 400.000
	Capacitación de cargos	Número de empleados capacitados/ Número total de empleados de la fundación.	Administrador		\$ 400.000
	Contactar plataformas de empleo	Plataformas disponibles/plataformas concertadas.	Administrador		\$350.000

RECLUTAMIENTO	Diseño de mensaje publicitario	Diseños disponibles/Diseños seleccionados	Administrador	3 Meses	\$150.000
	Reclutar las hojas de vida por correo.	Número de Hojas de vida reclutadas/ Número de hojas de vida establecidas en el proceso.	Administrador / Psicólogo		\$0
	Verificar los datos consignados en las hojas de vida.	Número de hojas de vida con datos confirmados/Número de hojas de vida preseleccionadas	Administrador		\$50.000
SELECCIÓN	Seleccionar las hojas de vida de acuerdo con el perfil requerido	Número de hojas de vida revisadas/número total de hojas de vida recibidas.	Administrador	3 Meses	\$370.000
	Citar a los candidatos a entrevista.	Número de aspirantes entrevistados/número total de candidatos	Administrador		\$60.000
	Realizar entrevistas.	Número de entrevistas realizadas/ Número total de candidatos pendientes por entrevista.	Administrador / Psicólogo		\$50.000
	Examinar los resultados de las entrevistas	Número de entrevistas examinadas/ Número total de entrevistas realizadas	Administrador / Psicólogo		\$0
	Seleccionar al	Candidato			

	candidato.	seleccionado/número total de aspirantes.	Administrador		\$0
INDUCCIÓN	Programar la inducción	Inducción realizada/ Inducción programada.	Administrador	4 Meses	\$35.000
	Realizar la bienvenida e inducción a la fundación.	Inducción de bienvenida realizada/ Inducción de bienvenida programada.	Administrador		\$50.000
	Realizar la inducción de la estructura de la fundación, sus políticas, valores y cultura	Inducción de la estructura realizada/ Inducción de la estructura programada.	Administrador		\$10.000
	Realizar la inducción a los procesos de Gestión H.	Inducción a los procesos de G.H realizada/ Inducción a los procesos de G.H programada.	Administrador/psicólogo		\$8.000
	Realizar la inducción del cargo al nuevo empleado	Inducción del cargo realizada/ Inducción del cargo programada.	Administrador/empleado actual del cargo		\$35.000
	Realizar entrevista de cierre	Inducción de entrevista de cierre realizada/ Inducción de	Administrador/psi		\$200.0

	de la inducción.	entrevista de cierre programada.	cólogo		00
	Evaluar el proceso de inducción al nuevo empleado.	Evaluaciones realizadas/número de nuevos candidatos	Administrador		\$35.000
	Diligenciar y firmar lista de chequeo del proceso de inducción	Número de ítem del proceso de inducción realizados/Número total de ítems del proceso de inducción	Administrador		\$15.000
	Realizar el registro de la inducción.	Número de personas que participan/número de nuevos candidatos.	Administrador		\$15.000
	Archivar documentos de la hoja de vida del nuevo empleado	Número de hojas de vida archivadas/número de hojas de vida seleccionadas.	Administrador		\$25.000

Total, duración:

14 meses

Total, presupuesto:

\$3.073.000

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La Gestión Humana cumple un papel elemental dentro de una organización, ya que permite la atracción, el desarrollo y la motivación para lograr que los grupos de trabajo maximicen su rendimiento y, a su vez, mejoren su relación con la Empresa. En la Fundación ALAS DE LIBERTAD, los procesos de análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal, relacionados con la Gestión Humana, en la actualidad no se encuentran definidos y documentados de manera formal. Dichos procesos son manejados por el Administrador de la Fundación, es decir, su buena ejecución depende de la subjetividad y experiencia de esta persona, en él recae absolutamente toda la responsabilidad, lo cual en primera instancia afecta a todos sus empleados y dificulta la relación de los mismos internamente. Además, afecta y limita de una u otra forma el logro de los objetivos organizacionales al corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, se pretendió diseñar los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal para la Fundación ALAS DE LIBERTAD

Al finalizar el estudio en cuestión, se logró concretar de manera satisfactoria como primera instancia el diagnóstico de la forma como se llevan a cabo los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal en la Fundación ALAS DE LIBERTAD, además se determinaron los elementos, deberes y tareas, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones para diseñar el perfil de cada cargo, luego, se estableció el proceso de reclutamiento y selección de personal y por último se definió el proceso adecuado para la inducción del personal en la Fundación.

Pero para lograr ello, se realizó un diagnóstico de la situación actual de dichos procesos en la Fundación, a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Dicho diagnóstico inicial fue el principal punto de partida e insumo primordial para el diseño de los procesos ya descritos. Por lo cual, se puede concluir a partir de ello que, todos los cargos tienen igual importancia para la organización y que sus funciones y responsabilidades deben ir articuladas con el objetivo principal del cargo, además, el reclutamiento y la selección del personal son procesos que van acorde con los requerimientos de capital humano de la Fundación y para ello se utilizan herramientas y formatos que agilizan el desarrollo de dichos procesos. Y, también, el proceso de inducción propuesto, conlleva a que los colaboradores que entran a laborar en la Organización ingresen con el pleno conocimiento del objetivo principal de su cargo, sus funciones, deberes y herramientas que va a utilizar.

El diagnóstico del estado actual de los procesos de gestión humana en la Fundación ALAS DE LIBERTAD permitió conocer de forma detallada, la manera

como definen cada uno de los colaboradores las actividades cotidianas que ejecutan y su percepción frente a las mismas. De igual manera, se pudo documentar formalmente los diferentes procesos, e identificar la importancia de las personas que ocupan estos cargos en la actualidad, ya que, debido a la ausencia de una estructuración formal de los procesos, estos empleados han desarrollado una experiencia considerable respecto a sus actividades y/o funciones, al igual que un importante sentido de pertenencia por la Fundación.

El diseño de los procesos de Gestión Humana en la Fundación ALAS DE LIBERTAD, tiene como uno de sus objetivos principales brindar a los empleados de esta organización las mejores condiciones laborales, para que puedan ejecutar sus funciones con todo el compromiso y se mejore su desempeño cada día. Los formatos diseñados para cada uno de los procesos de Gestión Humana desarrollados en el presente trabajo, brindan la información necesaria para los cargos de término fijo de la Fundación, de esta manera se dispone de mejores condiciones a la hora de la toma de decisiones por parte de la dirección, se disminuye la incertidumbre de los colaboradores al momento realizar sus funciones, se mejora el progreso en los procesos de selección de personal, y se establece un escenario ante los nuevos colaboradores brindando herramientas que faciliten su introducción con las condiciones labores del Instituto y que esto optimice el desempeño.

Cuando se abordan este tipo de temáticas y se realizan estudios de esta naturaleza, es muy importante la colaboración por parte de la Dirección de la Empresa, y por supuesto, también contar con la disposición de cada uno de sus colaboradores. De lo contrario, es muy difícil cumplir con los objetivos postulados. Es de resaltar, el acompañamiento y apoyo suministrado por el Administrador de la Fundación, al igual que la plena disposición por parte de los demás empleados, fueron componentes lo suficientemente relevantes para que este trabajo se lograra realizar de acuerdo a la ruta estipulada al principio.

Las limitaciones del presente trabajo tienen que ver fundamentalmente con que en la Fundación no se tenía ningún tipo de proceso articulado formalmente mediante formatos o documentado, es decir, no se contó con una base, por consiguiente, se tuvo que abordar y diseñar los procesos de forma radical. Además, es importante recalcar que la dinámica por la cual está atravesando el país en este momento producto de la pandemia ocasionada por el Covid-19 afectó notablemente el pleno desarrollo de la investigación, ya que, para acogerse a las medidas estipuladas por el Gobierno Nacional, y las alcaldías locales (específicamente la de Cerrito), las encuestas se tuvieron que realizar virtualmente utilizando las plataformas digitales (plataforma Meet, correo electrónico, llamadas de teléfono) lo cual impide el acercamiento y la interacción para con los entrevistados. Además, a raíz de esto, también se procedió a cancelar las visitas a la Fundación que se tenían pronosticadas al principio, pero gracias a el Administrador de la Fundación se logró tener acceso a mucha información que era relevante para desarrollar el trabajo investigativo.

Para finalizar, este documento permite establecer un punto de partida en el establecimiento del Área de Gestión Humana en la Fundación ALAS DE LIBERTAD, por lo cual, este es un insumo lo suficientemente considerable e importante para el desarrollo de futuras investigaciones, donde se proponga el diseño de los procesos de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, e higiene y seguridad industrial, ya que son procesos de los cuales la Fundación también carece. Además, se espera que este documento sea útil para que Instituciones y miembros de la comunidad educativa y otras personas en general, y puedan tomarlo como referencia.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar los procesos de Gestión Humana propuestos en la presente investigación, haciendo uso de las herramientas, la ruta, y los formatos consignados en este documento. Una adecuada ejecución del plan de acción es crucial en el éxito de este caso de estudio, de lo contrario será solo un documento académico. Para ello, es necesario que la persona encargada del direccionamiento de la Fundación empiece por hacer un excelente análisis y diseño de cargos en la fundación ALAS DE LIBERTAD, y seguir paso a paso los procedimientos que siguen. Se recomienda acogerse con lo propuesto en el presente estudio, de una manera rigurosa buscando siempre la mejora continua en todos los niveles de la organización alcanzando un óptimo desempeño laboral y empresarial.
- Concientizar a cada empleado de la organización, de que cada uno de los procesos a implementar será importante y beneficioso para el desarrollo de la empresa; buscar rapidez y eficacia en la adaptación, una alta competitividad y por supuesto el mejoramiento de la calidad de vida de cada empleado. Por lo cual, se recomienda brindar una serie de capacitaciones que busquen sensibilizar y con ello comprometer a cada empleado, para que la implementación de los procesos sea exitosa y vaya en pro al crecimiento empresarial de la Fundación ALAS DE LIBERTAD.
- Establecer el manual de funciones para la totalidad de cargos creados en la organización para que cada empleado tenga claro sus funciones a desempeñar y no exista sobrecarga laboral, repetición de funciones, estrés, lo cual puede originar bajo rendimiento del empleado y con ello el de la organización.

- Evaluar cada año los procesos propuestos en la presente investigación, de tal manera que se pueda identificar si se está llevando a cabo de una manera satisfactoria, de igual manera, cerciorarse si se está realizando una buena implementación, y, si por el contrario, no se están obteniendo los resultados esperados y hay presencia de algunos inconvenientes en su desarrollo, establecer una retroalimentación y corregir esos errores.
- Realizar un correcto reclutamiento de personal en la Fundación, utilizando las herramientas, medios y recursos postulados en este documento, ya que de eso depende también el buen desarrollo de los procesos posteriores.
- Aplicar el proceso de selección de personal de una manera objetiva e imparcial, que no favorezca a ningún aspirante, ni esté sujeta a posibles recomendaciones al momento de llevar a cabo este proceso, por el contrario; que se realice tal y como se estableció en la presente investigación, buscando así la mejor vinculación, para que una persona idónea sea la que desempeñe el cargo para la organización, contribuyendo a el crecimiento empresarial y el cumplimiento de metas trazadas por la Fundación.
- Establecer un completo proceso de inducción del nuevo empleado a la fundación, cumpliendo con cada procedimiento plasmado en la presente propuesta de investigación, diligenciando los formatos y entrevistas, para que el nuevo empleado sepa con total claridad sus funciones y se adapte lo más pronto posible al funcionamiento de la empresa, y se acople rápidamente a su entorno laboral.
- Hacer uso de herramientas tecnológicas para que ayuden a una buena captación y retención de la información suministrada a los colaboradores en el proceso de inducción a la empresa. Estas herramientas pueden ser: la proyección en videobeam del funcionamiento y estructura de la empresa, como también la utilización de videoclips de la Fundación, mostrando de forma didáctica el recurso humano y tecnológico con el que se cuenta, su infraestructura, sus metas, y los proyectos en los que esta se desempeña.
- A raíz de la crisis sanitaria por la que atraviesa el mundo en la actualidad, la Fundación debe empezar a diseñar estrategias que incluyan herramientas virtuales para llevar a cabo el desarrollo de los procesos de Gestión Humana trabajados en esta investigación.

CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos* . Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Aon Consulting (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá.

Arias, A., & Heredia, E. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., & Marín, A. (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales*. Barcelona: Editorial UOC.

Blasco, M., Josefa, E., Pérez T., & Antonio, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.

Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Editores.

Bounocore. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos aires, Argentina: 2 edición .

Carmona, F. (2004). *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. Bogotá: TecnoPress Ediciones.

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos De Administración, 23(41). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghc>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* .Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* . Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes), (1995). Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano. Pereira: Corpes de Occidente.

Cuesta, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Santiago de Cali: Universidad Libre.

Davis, K., & Werther, W. (2008). *Administracion de Recursos humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

DeCenzo, D. y Robbins S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Dessler, G. (2011). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Fernandez, F. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección*. Madrid: Valleta Ediciones.

Fine, Nevo & Hemi. (2012). Pre- employment integrity testing in Israel: A validity study. *Journal of organizational*, 79-92. Recuperado el 17 de 08 de 2019 de: https://www.academia.edu/28387686/PreEmployment_Integrity_Testing_in_Israel_A_Validation_Study

Flores, J. (15 de octubre de 2015). *Babelia Grupo intercountry*. Recuperado el 08 de 09 de 2019, de Babelia Grupo intercountry: <https://www.babelia-formacion.com/news/pruebas-nivel-idiommas-seleccion/>

Garcia, M. (2008). *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. Santiago de Cali: Universidad del Valle .

García, M., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 4-28.

Gatewood, R., & Feild, H. (1994). Human Resource Selection. The Dryden Press. *The Dryden Press*, 134-234. Recuperado el 24 de 09 de 2019 de: <https://www.iberlibro.com/9780030746673/Human-Resource-Selection-Dryden-Press-0030746671/plp>

Gestión.org. (07 de Noviembre de 2019). *Gestion.Org - Promonet Comunicaciones S.L.* Recuperado el 23 de 09 de 2019, de <https://www.gestion.org/msd-espana-y-la-gestion-estrategica/>

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1991). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prantice Hall.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1997). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Hernández R. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta ed). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Heyel, C. (1986). *Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas*. Madrid: Editorial Grijalbo.

Hunter, S. (1997). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied*, 529-540. Recuperado el 23 de 09 de 2019 de: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.36.10.1128>

Kouzes & Posner. (2009). To lead create a shared. *Harvard Business Review* , 20-21. Recuperado el 23 de 11 de 2019 de: <https://hbr.org/2009/01/to-lead-create-a-shared-vision>

Laurence, Bardin. (1996). *Análisis de contenido*. Akal: 2da Edición pag 32.

Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

López Chanez, F. (2011). *La Administración de recursos humanos en las pyme*. México: Pearson Educación.

Mendez, C. (2006). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Pereda, S., & Berrocal, F. (2006). *Gestión de los recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Price W, (2002). Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002. Bogotá.

Ployhart, R. E., Schneider, B. y Schmitt, N. (2006). Staffing organizations: Contemporary practice and theory. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 538. Recuperado el 23 del 09 2019 de: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a03.pdf>

Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

Rodriguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson Editores.

Rodriguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal / Modern Administration of Personnel (7ma ed.)*. México: Thomson Editores.

Ryan A, McFarland, L., Baron, H. y Page, R. (1999). international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 359-392. Recuperado el 23 del 10 de 2019 de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00165.x>

Salgado, J. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16-24. Recuperado el 13 de 02 de 2020 de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00165.x>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Schmidt, F. L. y Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 24 (23) 262-274. Recuperado el 97 de 04 2020 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.172.1733&rep=rep1&type=pdf>

Sherman, A., Bohlander, G., & Scout, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos (11ra ed.)*. México: Thomson Editores.

Tamayo, M. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Editores.

CAPITULO 7. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta manual de cargos

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALD002
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PAGINAS	5
PROCESO	ENCUESTA MANUAL DE CARGOS	VERSIÓN	1
NOMBRES: APELLIDOS:			
1. ¿Cuál es el puesto que ocupa? Nombre del cargo:			
2. ¿Cuáles son los principales deberes y responsabilidades de su cargo? 1. 2. 3. 4. 5. 6.			
3. ¿Cuál es el objetivo principal de su trabajo?			
4. ¿Cuáles son las funciones desempeña en su puesto de trabajo?			
Nombre de la Función		Descripción detallada de la función	
1.			
2.			

3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	

12.	
13.	
5. ¿En qué lugares ejecuta estas funciones?	
6. ¿Cuál es su jefe inmediato? ¿Cuál es el nombre del cargo?	
7. ¿Cuáles son los requisitos de educación, conocimientos técnicos y (cuando sea necesario) certificación y permisos que considera se requieren para su cargo?	

8. ¿Cuáles son los requisitos de experiencia que se le han solicitado por parte de su empleador? Explique

.....
.....
.....
.....

9. ¿En qué actividades participa?

.....
.....
.....

10. ¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa?

.....
.....
.....

11. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que desarrolla sus labores?

.....
.....
.....
.....

12. ¿Cuáles son las relaciones que tiene en su cargo? Al interior y externamente de la organización.

.....
.....
.....
.....

13. ¿Cuáles son los exigencias básicas o estándares con los cuáles se le mide el desempeño?
14. ¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone usted como trabajador?
15. ¿En que lo ha entrenado la empresa para el cargo que desempeña? ¿Considera que requiere algún tipo de entrenamiento o capacitación para ejercer su cargo?
16. ¿Tiene subordinados bajo su cargo? Si la respuesta es afirmativa, explique, número de cargos y el nombre de cada uno.
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>

Anexo 2: Manual de funciones

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALD 003
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			

Nivel			
Denominación del cargo			
Grado			
Número de empleados			
Cargo del jefe inmediato			
Tipo de contrato			
II. MISIÓN DEL CARGO			
III. FUNCIONES			
IV. PERFIL			
EDUCACIÓN			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			
EXPERIENCIA			
V. CAPACIDADES			
CONCEPTUAL	Nivel requerido	OPERATIVA	Nivel requerido
PERSONALES	Nivel requerido	LIDERAZGO	Nivel requerido
RESPONSABILIDADES	Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO	Nivel requerido

VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
VII. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	
VIII. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

Anexo 3: Manual de funciones Psicólogo

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALE 0031
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
Nivel	Profesional		
Denominación del cargo	Psicólogo de la Fundación		
Cargo del jefe inmediato	Administrador de la Fundación		
Tipo de contrato	Contrato a término indefinido		

II. MISIÓN DEL CARGO	
Brindar todo el apoyo profesional e integral a todas las personas que están involucradas en los servicios que ofrece la Fundación según corresponda, con el fin de contribuir a la enseñanza, bienestar, calidad de vida y desarrollo psicológico de cada uno de los usuarios según lo requiera.	
III. FUNCIONES	
FUNCIONES	FRECUENCIA
Realizar la atención individual, familiar o en su defecto grupal en términos de trastornos, ansiosos, alcohol, drogas, depresión y trastornos conductuales y emocionales, a fin de contribuir al bienestar de las personas a través de los programas que brinda la fundación.	DIARIO
Proponer nuevas formas de trabajo dónde se trata de diseñar formas novedosas de hacer cada uno de las actividades profesionales que se le atribuyen y delegan, para discutir las con el Administrador de la Fundación.	MENSUAL
Redactar informes resumidos de las charlas grupales y/o individuales que realizo, con el fin de documentarlas y mejorar los temas desarrollados en dichas charlas	DIARIO
Ejecutar talleres psicoeducativos a usuarios de la Fundación con el fin de fortalecer aspectos de su funcionamiento psicológico, entregándoles herramientas y fomentando el desarrollo de habilidades que ayuden a prevenir eventuales complicaciones en el área de la salud mental.	SEMANAL
Establecer las fechas precisas y diseñar el cronograma de actividades con unos días de anticipación prudentes.	DIARIO

• Ayudar al Administrador de la Fundación con todo lo relacionado en términos de planeación de todos los programas que se ofrecen, fuera y dentro del municipio, y proponer mejores prácticas para su mejor ejecución. • Ofrecer ayuda psicológica a el personal de la Fundación que lo necesite, ya que los empleados de la Fundación también pueden tener problemas, se les recalca que para ellos también se brindara ayuda. • Implementar diagnósticos para personas que necesiten ayuda individual donde se realiza una especie de estudio preliminar del caso particular, y se le brinda apoyo, pero si el caso requiere de un tratamiento especial se debe informar al Administrador y buscar soluciones con entidades externas, Gubernamentales o Privadas. • Apoyar a los demás empleados en actividades que lo necesiten, y todas las que sean solicitadas por el Administrador.	SEMANAL SEMANAL SEMANAL DIARIO
IV. PERFIL	
EDUCACIÓN	• Título profesional otorgado por una Universidad reconocida por el estado, en la(s) carrera(s) de Psicólogo, con mínimo 5 años de experiencia profesional relacionada
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	• Conocimiento de psicología para entender el comportamiento de una manera científica. • Manejo básico de sistemas

EXPERIENCIA	Mínimo 5 años de experiencia profesional relacionada		
V. CAPACIDADES			
CONCEPTUAL	Nivel requerido	OPERATIVA	Nivel requerido
Capacidad de análisis	Alto	Planeación – Organización	Medio
Solución de problemas	Alto	Seguimiento Proceso	Alto
Toma de Decisiones	Alto	Orientación Resultados	Alto
Creatividad – Innovación	Alto	Orientación Cliente	Alto
		Manejo de Presión	Alto
PERSONALES	Nivel requerido	LIDERAZGO	Nivel requerido
Comunicaciones	Alto	Comunicación de objetivos	Medio
Trabajo en equipo	Medio	Desarrollo de colaboradores	Medio
Negociación	Alto	Participación	Medio
Compromiso	Alto	Estilo de dirección	Alto
Relaciones interpersonales	Alto	Motivación al trabajo	Alto
RESPONSABILIDADES	Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO	Nivel requerido
Materiales	Alto	Riesgo	Bajo
Dinero	Medio	Esfuerzo físico	Medio
Información confidencial	Alto	Esfuerzo mental	Alto
VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
Oficina debidamente equipada (Computador Office con acceso a internet, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, sellos, carpetas, dos sillas para atender a clientes internos y externos, impresora, permisos para acceso al sistema e información confidencial de la empresa).			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
- Administrador de la Fundación. - Demás empleados de la organización.		- Funcionarios de otras Fundaciones. - Funcionarios de Clientes Gubernamentales (Alcaldías, Gobernaciones, Instituciones Educativas Públicas) - Funcionarios de Instituciones Educativas Privadas. - Clientes en general, personas naturales o jurídicas.	

VIII. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Gustavo Guerrero Estrada Orlando Quinayas Quinayas	Administrador de la Fundación:	Administrador de la Fundación:
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

Anexo 4: Manual de funciones Diseñador Gráfico

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALE 0032
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
Nivel	Profesional		
Denominación del cargo	Diseñador Gráfico		
Cargo del jefe inmediato	Administrador de la Fundación		
Tipo de contrato	Contrato a término indefinido		
II. MISIÓN DEL CARGO			
Crear gráficos cautivadores, alineados con los valores de la Fundación para diversos medios y que sean lo más llamativos posibles y además capten la atención al público al que va dirigido.			
III. FUNCIONES			

FUNCIONES	FRECUENCIA
• Estudiar de los informes de diseño y determinación de los requisitos, donde se recibe la información de los requisitos mínimos que deberá cumplir el gráfico o la imagen que se va a realizar. • Programar los proyectos y definir las limitaciones presupuestarias, en compañía del Administrador de la Fundación para planificar en términos de recursos y presupuesto que se necesita para hacer un trabajo en específico. • Conceptualizar de los elementos visuales sobre la base de los requisitos para hacer un emparejamiento de los recursos en términos visuales con los requisitos que se han estipulado al principio. • Preparar borradores y presentar de ideas, donde se hace un bosquejo o borrador el cual se le presenta al Administrador de la Fundación y al cliente para intercambiar puntos de vista. • Utilizar toda la creatividad y las condiciones artísticas para realizar los diseños • Desarrollar ilustraciones, logotipos y otros diseños realizados con software especializado. • Definir el diseño final y desarrollarlo. • Reportar al Administrador ideas nuevas sobre eventuales programas	DIARIO SEMANTAL DIARIO DIARIO DIARIO DIARIO SEMANTAL
IV. PERFIL	

EDUCACIÓN	Título Profesional en Diseño Gráfico		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	- Manejo básico de sistemas - Excelente manejo de softwares (InDesign, Illustrator, Dreamweaver y Photoshop)		
EXPERIENCIA	Mínimo 4 años de experiencia profesional relacionada		
V. CAPACIDADES			
CONCEPTUAL	Nivel requerido	OPERATIVA	Nivel requerido
Capacidad de análisis	Medio	Planeación – Organización	Medio
Solución de problemas	Medio	Seguimiento Proceso	Alto
Toma de Decisiones	Medio	Orientación Resultados	Medio
Creatividad – Innovación	Alto	Orientación Cliente	Medio
		Manejo de Presión	Alto
PERSONALES	Nivel requerido	LIDERAZGO	Nivel requerido
Comunicaciones	Alto	Comunicación de objetivos	Medio
Trabajo en equipo	Medio	Desarrollo de colaboradores	Medio
Negociación	Bajo	Participación	Medio
Compromiso	Alto	Estilo de dirección	Bajo
Relaciones interpersonales	Medio	Motivación al trabajo	Alto
RESPONSABILIDADES	Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO	Nivel requerido
Materiales	Alto	Riesgo	Medio
Dinero	Medio	Esfuerzo físico	Medio
Información confidencial	Medio	Esfuerzo mental	Alto
VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
Oficina debidamente equipada (Computador Office con acceso a internet y InDesign, Illustrator, Dreamweaver, Photoshop previamente instalados, con teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, material didáctico, archivador, sellos, carpetas, una silla adicional para atender clientes internos y externos, impresora, permisos para acceso al sistema e información confidencial de la empresa).			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	

• Administrador de la Fundación. • Demás empleados de la organización.	• Funcionarios de otras Fundaciones. • Funcionarios de Clientes Gubernamentales (Alcaldías, Gobernaciones, Instituciones Educativas Públicas) • Funcionarios de Instituciones Educativas Privadas. • Clientes en general, personas naturales o jurídicas.	
VIII. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Gustavo Guerrero Estrada Orlando Quinayas Quinayas	Administrador de la Fundación:	Administrador de la Fundación:
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

Anexo 5: Manual de funciones Auxiliar Administrativo

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALE 0033
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
Nivel	Asistencial		
Denominación del cargo	Auxiliar Administrativo		
Cargo del jefe inmediato	Administrador de la Fundación		
Tipo de contrato	Contrato a término indefinido		

II. MISIÓN DEL CARGO	
Atender las necesidades diarias que surjan en los diferentes cargos, contribuyendo con ellos al óptimo funcionamiento de los procesos administrativos de la empresa.	
III. FUNCIONES	
FUNCIONES	FRECUENCIA
• Observar si todo en la oficina está en su lugar correcto, si ese no es el caso poner todo en su lugar para que se puedan hacer todas las actividades de la empresa.	DIARIO
• Elaborar todo tipo de documentos, específicamente proyectos de los programas que ofrece la Fundación para presentarlos y esperar su aprobación.	DIARIO
• Recepcionar y cumplir con solicitudes de fotocopiado de archivos.	DIARIO
• Mantener actualizada la agenda de los contactos de la fundación que tienen una relación directa con la misma.	DIARIO
• Mantener al tanto al Administrador sobre todo tipo de reuniones y eventos que de una u otra manera se deben tener presentes y que requieren algún tipo de preparación previa.	DIARIO
• Estar pendiente de atender las llamadas al teléfono de la Fundación e informar inmediatamente al Administrador sobre alguna novedad.	DIARIO
• Redactar correos electrónicos y enviarlos en un tiempo prudente y al destinatario correcto.	DIARIO
• Fotocopiar todo tipo de documentos	DIARIO

que lo requieran, entregar y/o almacenarlos de una manera ordenada. • Redactar documentos propios de la Fundación, circulares, invitación a eventos, entre otros. Comprar implementos de oficina, o solicitar domicilio de los mismos. • Recibir atentamente a clientes o socios de la Fundación, y resolver sus inquietudes de manera cordial cuando el Administrador no está disponible. • Solucionar inconvenientes e imprevistos menores. • Realizar actividades extra, que surgen en la cotidianidad.	DIARIO DIARIO DIARIO DIARIO
IV. PERFIL	
EDUCACIÓN	• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Título de Técnico Tecnólogo en Auxiliar Administrativo • Diploma en Gestión documental.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	• Excelente Manejo de sistemas y Office.
EXPERIENCIA	• Mínimo 24 meses de experiencia en cargo similar. • Mínimo 36 meses de experiencia en cargo relacionado.
V. CAPACIDADES	

CONCEPTUAL		Nivel requerido	OPERATIVA		Nivel requerido
Capacidad de análisis		Alto	Planeación – Organización		Medio
Solución de problemas		Alto	Seguimiento Proceso		Medio
Toma de Decisiones		Alto	Orientación Resultados		Alto
Creatividad – Innovación		Medio	Orientación Cliente		Alto
			Manejo de Presión		Alto
PERSONALES		Nivel requerido	LIDERAZGO		Nivel requerido
Comunicaciones		Alto	Comunicación de objetivos		Medio
Trabajo en equipo		Medio	Desarrollo de colaboradores		Medio
Negociación		Bajo	Participación		Medio
Compromiso		Alto	Estilo de dirección		Bajo
Relaciones interpersonales		Alto	Motivación al trabajo		Alto
RESPONSABILIDADES		Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO		Nivel requerido
Materiales		Alto			
Dinero		Medio	Riesgo		Medio
Información confidencial		Alto	Esfuerzo físico		Medio
			Esfuerzo mental		Alto
VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO					
Oficina debidamente equipada (Computador Office con acceso a internet, con teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, sellos, carpetas, una silla adicional para atender clientes internos y externos, impresora, permisos para acceso al sistema e información confidencial de la empresa).					
VII. RELACIONES DEL CARGO					
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS		
• Administrador de la Fundación. • Demás empleados de la organización.			• Funcionarios de otras Fundaciones. • Funcionarios de Clientes Gubernamentales (Alcaldías, Gobernaciones, Instituciones Educativas Públicas) • Funcionarios de Instituciones Educativas Privadas. • Clientes en general, personas naturales o jurídicas.		
VIII. APROBACIONES					
REALIZÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Estudiantes: Gustavo Guerrero Estrada Orlando Quinayas Quinayas		Administrador de la Fundación:		Administrador de la Fundación:	

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

Anexo 6: Manual de funciones Programador Web

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALE 0034
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
Nivel	Profesional		
Denominación del cargo	Programador Web		
Cargo del jefe inmediato	Administrador de la Fundación		
Tipo de contrato	Prestación de servicios		
II. MISIÓN DEL CARGO			
Diseñar, desarrollar, probar, implementar, mantener y mejorar software y recursos virtuales de la Fundación.			
III. FUNCIONES			
FUNCIÓN		FRECUENCIA	

• Leer y analizar informes de investigación y sugerencias de los usuarios para el mejoramiento de los medios virtuales de la Fundación. • Crear programas digitales y actualización de los mismos cuando sea necesaria la retroalimentación de los mismos. • Investigar contenido digital, donde se recibe toda la información para analizar y de acuerdo a ello iniciar el proceso de creación de contenido digital • Diseñar de manera preliminar los programas y/o contenido digital. • Transcribir información del diseño a lenguaje de programación • Establecer los criterios precisos y las especificaciones de cada el programa que se va a crear • Testear y monitorizar el funcionamiento de los distintos programas y aplicaciones • Solucionar errores de las paginas oficiales de la Fundación. • Actualizar constantemente contenido y notificaciones de las redes sociales de la Fundación.	DIARIO DIARIO DIARIO DIARIO DIARIO DIARIO DIARIO DIARIO
IV. PERFIL	
EDUCACIÓN	• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Técnico o Tecnólogo en Sistemas.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	• Altos conocimientos de sistemas informáticos. • Capacidad para la redacción de informes, pero también diagramas • Excelentes conocimientos técnicos de lenguajes de programación complejos (HTML, XML y PHP).		
EXPERIENCIA	• Mínimo 2 años de experiencia en cargo similar. • Mínimo 3 años de experiencia en cargo relacionado.		
V. CAPACIDADES			
CONCEPTUAL	Nivel requerido	OPERATIVA	Nivel requerido
Capacidad de análisis	Medio	Planeación – Organización	Alto
Solución de problemas	Medio	Seguimiento Proceso	Alto
Toma de Decisiones	Medio	Orientación Resultados	Alto
Creatividad – Innovación	Alto	Orientación Cliente	Medio
		Manejo de Presión	Medio
PERSONALES	Nivel requerido	LIDERAZGO	Nivel requerido
Comunicaciones	Alto	Comunicación de objetivos	Bajo
Trabajo en equipo	Medio	Desarrollo de colaboradores	Bajo
Negociación	Bajo	Participación	Medio
Compromiso	Alto	Estilo de dirección	Bajo
Relaciones interpersonales	Bajo	Motivación al trabajo	Alto
RESPONSABILIDADES	Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO	Nivel requerido
Materiales	Alto	Riesgo	Medio
Dinero	Medio	Esfuerzo físico	Medio
Información confidencial	Alto	Esfuerzo mental	Alto
VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
Oficina debidamente equipada (Computador Office con acceso a internet, con teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, sellos, carpetas, una silla adicional para atender clientes internos y externos, impresora, permisos para acceso al sistema e información confidencial de la empresa).			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
• Administrador de la Fundación. • Demás empleados de la organización.		• Clientes en general, personas naturales o jurídicas.	

VIII. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Gustavo Guerrero Estrada Orlando Quinayas Quinayas	Administrador de la Fundación:	Administrador de la Fundación:
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

Anexo 7: Manual de funciones Director de apoyo logístico

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALE 0035
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
Nivel	Asistencial		
Denominación del cargo	Director de apoyo logístico		
Cargo del jefe inmediato	Administrador de la Fundación		
Tipo de contrato	A plazo indefinido		
II. MISIÓN DEL CARGO			
Ser un apoyo constante en actividades a realizar, en todos los campos y aspectos técnicos requeridos para un evento, ejerciendo como un miembro activo en cualquier área que se requiera con el fin de que dicho evento se realice con éxito, dejando a un cliente satisfecho gracias a un trabajo colectivo.			
III. FUNCIONES			

FUNCIÓN	FRECUENCIA
• Ayudar junto con un equipo a planificar un evento, definiendo los recursos necesarios y la manera como se van a tener en disposición. • Definir de manera exacta horas y fechas adecuadas para la adecuación del escenario donde se va a llevar a cabo el evento. • Comunicar a cada miembro del equipo logístico su rol en la adecuación del o los escenarios y en el evento como tal. • Gestionar todos los recursos que se requieren para realizar un evento, es el caso de transporte, refrigerios, sonido y demás elementos. • Solucionar los problemas e imprevistos que surgen en un evento de la forma más rápida y eficientemente posible. • Realizar el inventario de todos los objetos que se usan para llevar a cabo un evento, además de cerciorarse a través de un control de que todo este inventario vuelva a la Fundación una vez terminado el evento. • Durante el evento ser la cabeza principal frente a la seguridad y orden, siendo un miembro activo en la solución de un conflicto o en gran medida tratar de mitigarlo. • Velar en todo momento por la seguridad y salud de los miembros del equipo logístico.	SEMANTAL
	SEMANTAL
	DIARIO
	SEMANTAL
	DIARIO
	DIARIO
	DIARIO
	DIARIO
IV. PERFIL	

EDUCACIÓN	- Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. - Título de Técnico Tecnólogo en logística.		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	- Buen comunicador, planeador y negociador. - Creatividad y versatilidad.		
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años de experiencia en cargo relacionado.		
V. CAPACIDADES			
CONCEPTUAL	Nivel requerido	OPERATIVA	Nivel requerido
Capacidad de análisis	Alto	Planeación – Organización	Alto
Solución de problemas	Alto	Seguimiento Proceso	Medio
Toma de Decisiones	Alto	Orientación Resultados	Alto
Creatividad – Innovación	Alto	Orientación Cliente	Alto
		Manejo de Presión	Alto
PERSONALES	Nivel requerido	LIDERAZGO	Nivel requerido
Comunicaciones	Alto	Comunicación de objetivos	Medio
Trabajo en equipo	Alto	Desarrollo de colaboradores	Medio
Negociación	Alto	Participación	Alto
Compromiso	Alto	Estilo de dirección	Medio
Relaciones interpersonales	Medio	Motivación al trabajo	Alto
RESPONSABILIDADES	Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO	Nivel requerido
Materiales	Alto	Riesgo	Medio
Dinero	Medio	Esfuerzo físico	Alto
Información confidencial	Medio	Esfuerzo mental	Alto
VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
Escritorio con computador con acceso a internet, teléfono, silla ergonómica, papelería, archivador, sellos, carpetas, impresora, contactos de transporte de elementos, tablero con marcadores de tinta borrable y borrador.			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	

• Administrador de la Fundación. • Demás miembros de la organización.	• Diversidad de proveedores. • Funcionarios de entidades Gubernamentales (Alcaldías, Gobernaciones, etc.) • Instituciones Educativas Públicas y privadas	
VIII. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Gustavo Guerrero Estrada Orlando Quinayas Quinayas	Administrador de la Fundación:	Administrador de la Fundación:
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

Anexo 8: Manual de funciones Muralista

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALE 0036
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
Nivel	Asistencial		
Denominación del cargo	Muralista		
Cargo del jefe inmediato	Administrador de la Fundación		
Tipo de contrato	Prestación de servicios		
II. MISIÓN DEL CARGO			

Crear, dibujar y pintar de una manera creativa murales en espacios muertos o deteriorados de pared u otra superficie, embelleciéndolo con cultura y arte de acuerdo a la necesidad del proyecto que se lleve a cabo.

III. FUNCIONES

FUNCIÓN	FRECUENCIA
• Planear y elaborar de bocetos de imagen o figuras que se requieran.	DIARIO
• Pintar imágenes, figuras, retratos con cultura, arte y creatividad en un lugar determinado y tiempo acordado con la dirección organizacional.	DIARIO
• Elaborar propuestas para la organización, colegios e instituciones en cuanto a la mejora de su imagen de su estructura y de ser posible ejecutar dichas propuestas.	DIARIO
• Crear ideas a partir de la solicitud de un cliente para darle forma al mural que posteriormente será realizado de acuerdo al bosquejo inicial.	DIARIO
• Apoyo en actividades ajenas al muralismo cuando se requiera.	DIARIO

IV. PERFIL

EDUCACIÓN	• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Cursos: algunos enfocados al diseño, dibujo, técnica y color, además de un curso básico de perspectiva.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	• Realización de murales de diferentes tamaños, superficies y alturas. • Creatividad e innovación • Buen conocimiento y técnica de este arte, ser creativo y apasionado

EXPERIENCIA	Mínimo 48 meses de experiencia en cargo relacionado.		
V. CAPACIDADES			
CONCEPTUAL	Nivel requerido	OPERATIVA	Nivel requerido
Capacidad de análisis	Alto	Planeación – Organización	Medio
Solución de problemas	Medio	Seguimiento Proceso	Medio
Toma de Decisiones	Medio	Orientación Resultados	Alto
Creatividad – Innovación	Alto	Orientación Cliente	Medio
		Manejo de Presión	Alto
PERSONALES	Nivel requerido	LIDERAZGO	Nivel requerido
Comunicaciones	Medio	Comunicación de objetivos	Alto
Trabajo en equipo	Medio	Desarrollo de colaboradores	Medio
Negociación	Medio	Participación	Medio
Compromiso	Alto	Estilo de dirección	Medio
Relaciones interpersonales	Medio	Motivación al trabajo	Alto
RESPONSABILIDADES	Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO	Nivel requerido
Materiales	Alto	Riesgo	Alto
Dinero	Medio	Esfuerzo físico	Alto
Información confidencial	Medio	Esfuerzo mental	Alto
VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
Temática del mural, superficies y técnicas de intervención sobre muros, pinturas, aerosoles, andamios, indumentarias, guantes, pinceles, brochas.			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
- Administrador de la Fundación. - Demás empleados de la organización.		- Instituciones Educativas Públicas y privadas - Funcionarios de entidades Gubernamentales (Alcaldías, Gobernaciones, secretaria de cultura y arte, etc.)	
VIII. APROBACIONES			

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Gustavo Guerrero Estrada Orlando Quinayas Quinayas	Administrador de la Fundación:	Administrador de la Fundación:
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

Anexo 9: Manual de funciones Administrador de Empresas

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	No. ALE 0037
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
I. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
Nivel		Profesional	
Denominación del cargo		Administrador	
Cargo del jefe inmediato			
Tipo de contrato		A plazo indefinido	
II. MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar la empresa de una manera visionaria y eficiente, planear, organizar, dirigir y controlar los proyectos a ejecutar, enfatizándose en el óptimo manejo de los recursos financieros de la empresa.			
III. FUNCIONES			
FUNCIÓN		FRECUENCIA	

• Gestionar por medio de concursos y estrategias los diferentes proyectos para beneficio de la comunidad y el sostenimiento de la Fundación ALAS DE LIBERTAD.	DIARIO
• Coordinar los proyectos de la Fundación ALAS DE LIBERTAD, es decir, estar pendiente del cumplimiento de cada una de las actividades del proyecto gestionado, desde el principio hasta la entrega de los informes finales de todas las actividades ejecutadas.	DIARIO
• Administrar el recurso humano, económico y logístico con el que cuenta la empresa para la ejecución de los proyectos, hacer uso eficiente de los elementos, recursos y el personal, a favor de la ejecución de cada actividad de los proyectos, en su elaboración y ejecución, alcanzando las metas de los mismos.	DIARIO
• Representar tanto legal como en términos sociales a la organización, es decir asistir a reuniones, participar activamente de encuentros, y mostrar activamente a la organización.	SEMANAL
• Realizar informes de actividades de los procesos realizados a los participantes, con lo que se puede visibilizar lo ejecutado, y que permita hacer constancia de que se cumplió con los acuerdos del proyecto, con la buena culminación del mismo.	SEMANAL
• Coordinar las acciones de comunicación, marketing y resultados. En términos sociales, es necesario comunicar los resultados, y visibilizar cada acción relevante, así mismo, se coordina el marketing digital, y la estrategia de comunicación.	DIARIO

IV. PERFIL			
EDUCACIÓN	Título otorgado por una Universidad en modalidad de Profesional en Administrador de Empresas.		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	- Direccionamiento de proyectos - Manejo de recurso humano y económico - Conocimiento básico de leyes nacionales - Excelente Manejo de sistemas y Office. - Diploma en Gestión documental.		
EXPERIENCIA	Mínimo 5 años de experiencia en cargo relacionado.		
V. CAPACIDADES			
CONCEPTUAL	Nivel requerido	OPERATIVO	Nivel requerido
Capacidad de análisis	Alto	Planeación – Organización	Alto
Solución de problemas	Alto	Seguimiento Proceso	Alto
Toma de Decisiones	Alto	Orientación Resultados	Alto
Creatividad – Innovación	Alto	Orientación Cliente	Alto
		Manejo de Presión	Alto
PERSONALES	Nivel requerido	LIDERAZGO	Nivel requerido
Comunicaciones	Alto	Comunicación de objetivos	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Desarrollo de colaboradores	Medio
Negociación	Alto	Participación	Alto
Compromiso	Alto	Estilo de dirección	Alto
Relaciones interpersonales	Medio	Motivación al trabajo	Alto
RESPONSABILIDADES	Nivel requerido	CONDICIONES DE TRABAJO	Nivel requerido
Materiales	Alto	Riesgo	Alto
Dinero	Alto	Esfuerzo físico	Medio
Información confidencial	Alto	Esfuerzo mental	Alto
VI. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			

Oficina debidamente equipada (Computador Office con acceso a internet, con teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, sellos, carpetas, una silla adicional para atender clientes internos y externos, impresora, base de datos de clientes y posibles clientes, proveedores, plan estratégico, documentos jurídicos y legales de la empresa.		
VII. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	
• Junta directiva de la Fundación. • Demás empleados de la organización.	• Funcionarios de otras Fundaciones. • Funcionarios de Clientes Gubernamentales (Alcaldías, Gobernaciones, Instituciones Educativas Públicas) • Funcionarios de Instituciones Educativas Privadas. • Clientes en general, personas naturales o jurídicas.	
VIII. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Gustavo Guerrero Estrada Orlando Quinayas Quinayas	Administrador de la Fundación:	Administrador de la Fundación:
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

Anexo 10: Aprobación de requerimiento de personal

Este formato debe ser completamente diligenciado por administrador de la fundación.

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALR 002
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PAGINAS	2
APROBACIÓN DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL		VERSIÓN	1
INFORMACION GENERAL DEL CARGO			

FECHA DE SOLICITUD:	FECHA DE RECIBO DE LA SOLICITUD:	
FECHA EN QUE DEBE INICIAR LABORES:		
CARGO REQUERIDO: _____		
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: _____		
HORARIO DE TRABAJO: Jornada Completa: _____ Media Jornada: _____ Por Horas: _____		
DIRECCIÓN QUE SOLICITA: _____		
TIPO DE VINCULACIÓN: Contrato Inferior a un año: _____ Contrato por Prestación de Servicios: _____ Contrato a término fijo _____ Otro: (especifique) _____		
SALARIO: \$ _____		
INFORMACION DE LA VACANTE		
MOTIVO DE LA VACANTE: Renuncia: _____ Licencia: _____ Incapacidad: _____ Cargo Nuevo: _____ Vacaciones: _____ Otros: _____		
JUSTIFICACIÓN DE LA VACANTE: (Costos, Volumen de Trabajo, Motivos Especiales, etc.)		
REQUISITOS DEL CARGO		
EXPERIENCIA	REQUERIDA:	

FORMACIÓN ACADÉMICA: _____		
FUNCIONES PRINCIPALES:		
1. 2. 3. 4. 5.		
REVISIÓN Y APROBACIÓN		
ADMINISTRADOR:		
PSICOLOGO:		

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

Anexo 11: Comunicación de reclutamiento interno de la fundación ALAS DE LIBERTAD.



**COMUNICACIÓN DE RECLUTAMIENTO
INTERNO DE LA FUNDACIÓN ALAS DE
LIBERTAD**

**Formato
ALR 003**

**Fecha
01/07/2020**

Versión 1

COMUNICADO INTERNO

Fecha:

Para: Todo el personal

De: Administrador de la Fundación

Asunto: Vacante disponible

La presente es con el fin de dar a conocer a ustedes la publicación de una nueva vacante en la organización...

Se anexa anuncio clasificado:

**¡ATENCIÓN! LA FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD DE EL CERRITO VALLE
REQUIERE:**

1. _____, para desempeñar funciones en el área de
2. _____, como 3. _____, con experiencia mínima
de 4. _____ relacionada al cargo.

Interesados enviar hoja de vida al correo electrónico 6. _____.

Anexo 12: Clasificado de requerimiento

	CLASIFICADO DE REQUERIMIENTO	Formato ALR 004	Fecha 01/07/2020
		Versión 1	
¡ATENCIÓN! LA FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD DE EL CERRITO VALLE REQUIERE: 1. _____, para desempeñar funciones en el área de 2. _____, como 3. _____, con experiencia mínima de 4. _____ relacionada al cargo. Interesados enviar hoja de vida al correo 6. _____, o llevarla a la sede de la Fundación, ubicada en 7. _____, el Cerrito valle.			

Anexo 13: Entrevista administrativa de selección.

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALS 002
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PAGINAS	2
ENTREVISTA ADMINISTRATIVA DE SELECCIÓN		VERSIÓN	1
NOMBRE COMPLETO: _____ EDAD: _____			
DIRECCION DOMICILIO: _____		CELULAR: _____	
EDUCACIÓN: _____		CARGO QUE ASPIRA: _____	

1.	¿Qué le llama la atención de esta Organización?														
2.	¿Cuál es su seguridad social actual? EPS: _____ Pensión: _____ ARL: _____ Caja de compensación: _____														
3.	¿Cuáles han sido los motivos por los cuales se ha desvinculado de empleos anteriores?														
4.	¿Tiene usted alguna dificultad con las condiciones laborales que le presenta la organización? o por el contrario ¿está dispuesto/a para asumirlas?														
5.	En caso de ser elegido, tiene alguna dificultad para asumir el cargo a partir de: NO _____ SI _____ Por qué: _____														
6.	Observaciones de la entrevista:														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 15%; vertical-align: middle;">EVALUACIÓN:</td> <td style="width: 45%;">El candidato es apto para el cargo:</td> <td style="width: 15%;">SI</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="3" style="width: 40%; vertical-align: middle;">Orden de preferencia:</td> <td style="width: 15%;">1°</td> <td style="width: 45%;"></td> </tr> <tr> <td>2°</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3°</td> <td></td> </tr> </table> Firma Administrador de la Fundación		EVALUACIÓN:	El candidato es apto para el cargo:	SI			NO		Orden de preferencia:	1°		2°		3°	
EVALUACIÓN:	El candidato es apto para el cargo:		SI												
		NO													
Orden de preferencia:	1°														
	2°														
	3°														
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>															

Anexo 14: Entrevista Psicológica de Selección

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALS 003
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
ENTREVISTA PSICOLÓGICA DE SELECCIÓN		VERSIÓN	1

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____

DIRECCION DOMICILIO: _____ **CELULAR:** _____

EDUCACIÓN: _____ **CARGO QUE ASPIRA:** _____

- APTITUDES – HABILIDADES:
- EXPERIENCIA:
- PERSONALIDAD:
- ENTORNO FAMILIAR:
- De acuerdo con el perfil del cargo y según sus conocimientos y competencias, ¿cuánto se califica en la escala 1 a 5? _____
Justifique: _____

- Observaciones de la entrevista:

El candidato es apto para el	SI	
-------------------------------------	-----------	--

	cargo:	NO	
Orden de preferencia:	1°		
	2°		
	3°		
EVALUACIÓN:			
Firma de Psicólogo de la Fundación			
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>			

Anexo 15: Resultados de selección

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALS 004
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
RESULTADOS DE SELECCIÓN		VERSIÓN	1

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____

DIRECCION DOMICILIO: _____ **CELULAR:** _____

EDUCACIÓN: _____ **CARGO QUE ASPIRA:** _____

1. INFORMACIÓN ACADÉMICA (10%)
Título académico: _____

La formación del aspirante cumple con los requerimientos básicos del cargo

Cumple (10%): _____ Cumple Parcialmente (5%): _____

2. ENTREVISTA ADMINISTRATIVA (15%)

Orden de Preferencia:

1	2	3
30%	20%	10%

3. ENTREVISTA PSICOLOGICA (20%)

Orden de Preferencia:

1	2	3
30%	20%	10%

RESULTADO FINAL	
CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO
INFORMACIÓN ACADÉMICA	
ENTREVISTA ADMINISTRATIVA	
ENTREVISTA PSICOLÓGICA	
PORCENTAJE TOTAL	

Firma Administrador de la Fundación Firma Psicólogo de la Fundación

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD		N° ALI 002
	PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROGRAMACIÓN DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO			VERSIÓN	1
Nombre del Empleado que Recibe la Inducción: _____				

Fecha de Ingreso: _____		
Cargo a Desempeñar: _____		
Fecha de Inicio de la Inducción: _____		
ACTIVIDAD	FECHA Y HORA	RESPONSABLE
Inducción a la Fundación		
Inducción a los Procesos de Gestión Humana		
Inducción al Cargo		
Entrevista de Cierre		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Gustavo Adolfo Guerrero Estrada – Orlando Quinayas Quinayas.	Administrador de la fundación: Jaime Andrés Caicedo Lozada	Administrador de la Fundación Jaime Andrés Caicedo Lozada
<i>Elaboración propia, basado en: García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE</i>		

Anexo 17: Programa de Inducción a la Fundación

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALI 003
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LA FUNDACIÓN		VERSIÓN	1
<i>El programa de Inducción para los nuevos empleados está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Fundación, la segunda la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo</i>			
FASE I			
LUGAR: Sede administrativa y Bodega		Duración Total: 1 hora y 30 Minutos	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
Bienvenida	2:00 pm. – 2:10 pm.	Administrador de la Fundación	
Presentación de la Institución • Historia • Misión • Visión • Portafolio de Servicios • Recorrido por las instalaciones de la fundación (Área administrativa y Área de bodega) • Presentación de elementos de bodega • Presentación de todo el personal • Reglamento Interno de Trabajo	2:00 pm. – 5:00 pm.	Administrador de la Fundación	• Proyección video bean del portafolio, donde se encuentra escrita la historia, misión, visión, servicios, las políticas y objetivos organizacionales • Reglamento Interno de Trabajo • Inventario de elementos de la Fundación
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>			

Anexo 18: Programa de Inducción al área gestión humana

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALI 004
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	2
PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL AREA DE GESTIÓN HUMANA		VERSIÓN	1
<i>El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Institución, la segunda la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.</i>			
FASE II			
LUGAR: Sede administrativa y Bodega		Duración Total: 40 Minutos	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
Información Acerca de: • Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. • Políticas de Remuneración • Programa de Incentivos y Beneficios • Evaluación del Desempeño • Relaciones laborales • Relaciones Interpersonales	2:40 pm. – 3:20 pm.		• Panorama de Riesgos
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>			

Anexo 19: Programa de inducción al cargo

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALI 005
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	1
PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL CARGO		VERSIÓN	1
<i>El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Institución, la segunda la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.</i>			
FASE III			

LUGAR: Instalaciones de la Fundación		Duración Total: 1 Hora 40 minutos	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
Presentación del Cargo • Misión del Cargo • Funciones del Cargo • Metodología de Trabajo • Cronograma de Actividades • Recursos a utilizar • Personas con las que se Relaciona Preguntas Sobre la Inducción al Cargo	3:pm-4:40:pm	• Administrador de la Fundación • Muralista • Diseñador Gráfico • Programador Web	• Software especializado para diseño gráfico • Herramientas como Git, Github, SQL, Python, propias de programación web. • Carpeta de proyectos en los cuales trabaja la Fundación.
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>			

Anexo 20: Entrevista de cierre de inducción

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALI 006
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	1
CIERRE DE INDUCCIÓN		VERSIÓN	1
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
Conversación Final • Horario de Trabajo (Permisos) • Sanciones por Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo • Presentación Personal (Uso de Uniformes) • Solicitud de Documentos Preguntas Sobre la Inducción Despedida	4:40 pm – 5:00 pm	• Administrador de la Fundación o Psicólogo encargado	• Horario de Trabajo • Solicitud de Documentos Por Escrito
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>			

Anexo 21: Lista de chequeo

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD				N° ALI 007
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS		2	
LISTA DE CHEQUEO			VERSIÓN		1	
Nombre del Nuevo Empleado: _____ Cargo a Desempeñar: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de Inicio de la Inducción: _____						
ACTIVIDAD	APLICA		EJECUTADA		OBSERVACIONES	
	SI	NO	SI	NO		
Programación de la Inducción del Nuevo Empleado						
Envío Comunicación de Responsabilidad de Inducción al Encargado						
FASE I						
Saludo de Bienvenida.						
Explicación sobre las Actividades Programadas para la Inducción.						
Presentación de la historia, la misión, la visión, los objetivos de calidad y el organigrama de la Fundación.						
Presentación del personal de la Fundación.						
Recorrido por las instalaciones y bodega.						
Entrega del Reglamento Interno de Trabajo.						
FASE II						
Se informa acerca del Proceso de Capacitación del Cargo.						
Se informa sobre el proceso de Salud Ocupacional.						
Se entrega el Panorama de Riesgos de la Fundación						
Se informa sobre las políticas de remuneración y los programas de incentivos y beneficios.						
Se da a conocer la forma en que se						

realiza la Evaluación del Desempeño.					
FASE III					
Se indica el lugar donde se va a trabajar.					
Entrega del inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable.					
Entrega del Manual de Funciones					
Se explican la misión del cargo y las funciones que desarrollará el nuevo empleado.					
Se explica la metodología de trabajo.					
Se explica y se entrega el cronograma de actividades.					
Se explica el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y material.					
Se da a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.					
Se realiza la sesión de preguntas sobre la inducción al cargo.					
ENTREVISTA DE CIERRE					
Se indica el horario de trabajo.					
Se explica cuál es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.					
Se indican las Sanciones por Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo.					
Se explica el uso adecuado de los uniformes y la presentación personal.					
Se da la información necesaria sobre el procedimiento a realizar en caso de daño o mal funcionamiento de equipos que están bajo su responsabilidad.					
Se hace la solicitud formal de documentos.					
Despedida.					
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE FINALIZACIÓN NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO					
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>					

Anexo 22: Registro de inducción

	EMPRESA	FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD	N° ALI 008
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	1
REGISTRO DE INDUCCIÓN		VERSIÓN	1

Nombre del Empleado que Recibió la Inducción: _____

Fecha de Ingreso: _____

Cargo a Desempeñar: _____

Fecha de Inicio de la Inducción: _____

Fecha de Culminación de la Inducción: _____

Yo, _____ identificado(a) con la Cédula de Ciudadanía N° _____, doy fe de que he recibido toda la información concerniente a la Inducción General a la Institución, al Área de Gestión Humana y al Cargo, por parte de las diferentes personas responsables, y he comprendido en su totalidad las temáticas que se trataron en cada una de las fases de este proceso, por lo que me comprometo a tener un alto desempeño en mi cargo de _____ mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos y mencionados a continuación:

ACTIVIDAD	TEMAS Y ASPECTOS TRATADOS	RESPONSABLE
Inducción General a la Organización	Bienvenida – Historia – Misión – Visión – Política de Calidad – Objetivos de Calidad – Organigrama – Servicios – Recorrido por las instalaciones – Presentación del Personal - Reglamento Interno de Trabajo	Administrador de la Fundación o Psicólogo.
Inducción a los Procesos de Gestión Humana	Inducción – Capacitación – Panorama de Riesgos - Salud Ocupacional – Remuneración – Incentivos y Beneficios – Evaluación del Desempeño – Relaciones Laborales e Interpersonales	Administrador de la Fundación o Psicólogo.
Inducción al Cargo	Misión - Funciones – Manual de Funciones - Metodología de Trabajo – Formato de Evaluación - Cronograma de Actividades – Recursos a Utilizar – Relaciones	Administrador de la Fundación, Psicólogo, Diseñador Gráfico, Programador Web, o Muralista.

Entrevista de Cierre	Horario de Trabajo – Permisos – Sanciones – Presentación Personal – Solicitud de Documentos - Despedida	Administrador de la Fundación o Psicólogo.
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO C.C NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO C.C		
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		