

**DISEÑO DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA Y LOS PROCESOS DE
ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS, REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN DE PERSONAL, CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN E
INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN AREPAS VALLUNAS**

**ANGGY DANIELA DUQUE MURILLO
ZORAYDA LICET HERMOSA DELGADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

**DISEÑO DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA Y LOS PROCESOS DE
ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS, REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN DE PERSONAL, CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN E
INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN AREPAS VALLUNAS**

**ANGGY DANIELA DUQUE MURILLO
ZORAYDA LICET HERMOSA DELGADO**

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

**DIRECTOR
OSCAR IVÁN VÁSQUEZ RIVERA
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

A Dios por fortalecerme en todas las etapas de mi vida y guiar cada uno de los pasos que doy.

A mis padres Edilson Duque y Patricia Murillo por su apoyo incondicional, tanto económico como emocional, por su esfuerzo, motivación y sobre todo por su gran amor para conmigo.

A mi abuelita Debora Diez por su amor, apoyo y confianza en mí.

A mi compañera de trabajo de grado y gran amiga Licet Hermosa, por los conocimientos compartidos, sus consejos y apoyo en todo momento, por las experiencias vividas durante esta etapa y por hacer de esta amistad una relación de “hermanas”.

Daniela Duque Murillo

A Dios por ser mi guía y mi fortaleza durante este proceso académico y en cada una de las etapas de mi vida, por bendecirme con sabiduría y entendimiento. Y por permitirme estar junto a personas maravillosas que me han brindado su apoyo incondicional.

A mi madre, por ser mi motor de vida y mi inspiración, por todo su esfuerzo, dedicación, por sus lecciones de vida y amor incondicional durante todo este proceso, aunque no ha sido sencillo culminar esta etapa, ella siempre ha estado ahí brindándome sus palabras de ánimo y motivándome a crecer cada vez más como profesional y como persona.

A mi compañera y amiga Anggy Daniela Duque, por su bella amistad, por tantos momentos alegres y experiencias juntas, por su apoyo incondicional en cada instante, por sus consejos, por acompañarme y guiarme en todo momento.

Licet Hermosa Delgado

Agradecimientos

En primera instancia quiero agradecer a mi tía “mona” y su familia por abrirme las puertas de su hogar y apoyarme en el inicio de mi carrera profesional.

A nuestra alma máter, la Universidad del Valle, por abrirme sus puertas y permitirme formarme profesionalmente.

Al programa académico de Administración de empresas y sus docentes por compartir sus conocimientos y vivencias, que aportaron a mi formación tanto profesional como personal.

Al profesor Oscar Iván Vásquez, director del presente trabajo de grado, por su disposición para guiarnos en el desarrollo del mismo. Así mismo le agradezco por todo el conocimiento que adquirí de su parte a lo largo de la carrera y por su amistad.

Al Gerente de Arepas Vallunas por permitirnos llevar a cabo la investigación en su empresa. También agradezco a los miembros de la organización Arepas Vallunas por su disposición a brindarnos la información necesaria.

A mi novio Edwin Lucumi por su compañía, amor, dedicación y apoyo en esta última etapa de mi carrera.

A mis amigos y compañeros por todos los momentos agradables compartidos en las clases y por fuera de ellas.

A todos, gracias.

Daniela Duque Murillo

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad del Valle, por abrirme sus puertas y permitirme crecer en el ámbito personal y profesional, especialmente al programa administración de empresas y a los profesores que me acompañaron durante este proceso y me brindaron sus conocimientos y experiencias, contribuyendo a mi formación y crecimiento como profesional comprometida con la excelencia y la calidad.

A mi director de Trabajo de Grado, el Profesor Óscar Iván Vásquez, por su apoyo, por su dedicación, por su valiosa contribución al compartirme su amplia experiencia tanto para la elaboración de este trabajo de grado como para mi formación a lo largo de la carrera.

Al propietario y gerente de Arepas Vallunas, Aldemar Rodríguez, quien nos permitió elaborar esta investigación al interior de su organización y nos brindó la información requerida para la elaboración de nuestro trabajo de grado, igualmente a su equipo de trabajo por la disposición y valiosos aportes.

A mis amigos y familiares que día a día me animaron incondicionalmente para continuar en la consecución de esta meta y que de alguna manera contribuyeron para la culminación de este trabajo de grado.

A todos, gracias.

Licet Hermosa Delgado

Resumen

Los desarrollos teóricos de la administración en la gestión humana son amplios, variados y de gran relevancia, este trabajo ha partido de estos desarrollos para diseñar algunos de los macro-procesos de gestión humana en la empresa Arepas Vallunas, la cual es una empresa a la que se le ha detectado la carencia del área de gestión humana y falta de formalización de sus procesos.

En la búsqueda de cumplir dicho cometido se ha realizado una investigación descriptiva, bajo el método de investigación lógica-deductiva, en el cual se ha priorizado como fuentes de investigación la recolección de información teórica relacionada con la gestión humana, la realización de entrevistas a los diferentes miembros de la organización y la observación directa de los procesos de la empresa. Estas fuentes han sido analizadas de manera interrelacionada para la consecución del objetivo planteado.

Como resultado de esta investigación se ha logrado diseñar el proceso de políticas del área y el proceso de análisis y diseño de cargos, dentro del macro-proceso de Organización y planificación del área de gestión humana, además de los procesos de Requisición y reclutamiento, Selección de personal, Contratación y Socialización e Inducción dentro del macro-proceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

Tabla de Contenido

1. Introducción	13
2. Justificación.....	15
3. Planteamiento Del Problema	17
3.1. Antecedentes Del Problema	17
3.2. Descripción Del Problema	17
3.3. Formulación Del Problema.....	18
4. Objetivos	19
4.1. Objetivo General	19
4.2. Objetivos Específicos.....	19
5. Metodología	20
5.1. Tipo De Investigación.....	20
5.2. Método De Investigación.....	20
5.3. Fuentes Y Técnicas De Recolección De Datos.....	20
5.4. Análisis De Información	24
5.4.1. Política general del talento humano.	25
5.4.2. Análisis del cargo.	25
5.4.3. Diseño del cargo.	26
5.4.4. Requisición y Reclutamiento.....	27
5.4.5. Selección de personal.	27
5.4.6. Contratación.	27
5.4.7. Socialización e Inducción.....	28
6. Marco Referencial.....	29
6.1. Marco Teórico.....	29
6.1.1. Historia e importancia de la gestión humana en las organizaciones.....	29
6.1.2. Macro-procesos de la gestión del talento humano.	37
6.1.2.1. Organización y Planificación del área de gestión humana.....	38
6.1.2.1.1. Políticas de gestión humana.	39
6.1.2.1.2. Análisis y diseño de cargos.	39
6.1.2.2. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización.	40
6.1.2.2.1. Requisición y Reclutamiento.....	40

6.1.2.2.2. Selección de personal.	42
6.1.2.2.3. Contratación.	44
6.1.2.2.4. Socialización e Inducción.	49
6.2. Marco Contextual.....	50
6.2.1. Negocio al que se dedica.	50
6.2.2. Historia.	51
6.2.3. Misión.....	52
6.2.4. Visión.....	52
6.2.5. Organigrama.	53
6.2.6. Productos.	53
6.3. Marco Legal	55
6.3.1. Código sustantivo del trabajo (Ley 2663 de 1950).	55
6.3.2. Ley 100 de 1993.	56
6.3.3. Ley 1562 de 2012.	56
6.3.4. Ley 797 de 2003.	57
6.3.5. Ley 1010 de 2006.	57
7. Resultados	58
7.1. Diagnóstico de los Macro – Procesos de Gestión Humana en Arepas Vallunas	58
7.1.1. Diagnóstico del macro-proceso Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	58
7.1.1.1. Diagnóstico del proceso de la Política del área de Gestión Humana.	58
7.1.1.2. Diagnóstico del proceso de análisis y diseño de cargos.	59
7.1.2. Diagnóstico del macro - proceso Incorporación y Adaptación De Las Personas a la Organización.	59
7.1.2.1. Diagnóstico del proceso de requisición y reclutamiento.	59
7.1.2.2. Diagnóstico del proceso de selección de personal.	60
7.1.2.3. Diagnóstico del proceso de contratación.	60
7.1.2.4. Diagnóstico del proceso de socialización e inducción.	61
7.2. Diseño de los Macro - Procesos de Gestión Humana a Implementar en Arepas Vallunas.....	61
7.2.1. Diseño del macro – proceso Organización y Planificación del área de Gestión Humana.	61

7.2.1.1. Diseño de las Políticas del área de Gestión Humana.	62
7.2.1.2. Diseño del proceso de análisis y diseño de cargos.....	65
7.2.2. Diseño del macro – proceso Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.	87
7.2.2.1. Diseño del proceso de requisición y reclutamiento.....	87
7.2.2.2. Diseño del proceso de selección de personal.	92
7.2.2.3. Diseño del proceso de contratación.	102
7.2.2.4. Diseño del proceso de socialización e inducción.	112
8. Conclusiones	117
9. Recomendaciones	119
Bibliografía	121
Anexos	123
Anexo N° 1. Guía de entrevista para diagnóstico de los procesos de gestión humana en Arepas Vallunas.....	123
Anexo N° 2. Guía de entrevista para análisis de cargos en Arepas Vallunas.	126
Anexo N° 3. Guía de observación participante.....	129
Anexo N° 4. Consentimiento informado para participantes.	130

Listado de tablas

Tabla 1. Documentos a analizar	21
Tabla 2. Datos de las entrevistas	22
Tabla 3. Datos de la observación	23
Tabla 4. Política general del área de gestión humana	64
Tabla 5. Manual de funciones de los cargos.	69
Tabla 6. Formatos de requisición y requerimiento de personal	91
Tabla 7. Pruebas de conocimientos técnicos, entrevista de selección de personal e informe del proceso de selección.....	97
Tabla 8. Formato de chequeo de documentos, autorización para toma de exámenes y valoración médica, contrato individual de trabajo, actualización de datos para vinculación al sistema de seguridad social y formato de entrega de dotación	106
Tabla 9. Formatos de asistencia a inducción y evaluación del programa de socialización e inducción.	115

Listado de Figuras

Figura 1. Las tres etapas de la gestión del talento humano.....	32
Figura 2. Los seis procesos de la administración de recursos humanos.	35
Figura 3. Macro procesos de la gestión del talento humano.	38
Figura 4. Organigrama de Arepas Vallunas.....	53
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de análisis y diseño de cargos..	66
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de requisición y reclutamiento.	88
Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de selección de personal.	94
Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de contratación.	104
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de socialización e inducción.....	113

1. Introducción

La presente investigación se basa en los macro-procesos de gestión humana profundizados por García, Murillo y González (2011), los cuales buscan la gestión eficiente del talento humano dentro de las organizaciones. Estos macro-procesos logran la obtención, formación, retribución, desarrollo y motivación de las personas al interior de la organización, y de esta manera conseguir a la postre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación ha centrado sus esfuerzos en la elaboración y diseño de los procesos de gestión humana en la empresa Arepas Vallunas, ubicada en el barrio Morichal de Comfandi, en la ciudad de Cali. Si bien García, Murillo y González (2011) han propuesto cinco macro-procesos de gestión del talento humano, este trabajo se ha centrado en diseñar dos macro-procesos, los cuales son: el macro-proceso de Organización y planificación del área de gestión humana; y el macro-proceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización. Del primer macro-proceso se han abordado el proceso de políticas del área y el proceso de análisis y diseño de cargos; mientras del segundo se han desarrollado los procesos de Requisición y reclutamiento, Selección de personal, Contratación y Socialización e Inducción.

Lo anterior se ha decidido debido a que la empresa Arepas Vallunas, no tiene instaurada el área de gestión humana dentro de las áreas de la empresa, de hecho no tiene una organización estructural definida, además, no tiene formalizados los procesos fundamentales de gestión humana y tampoco cuenta con los recursos financieros suficientes para realizar una implementación total de los macro-procesos de gestión humana. Así pues, este trabajo constituirá un aporte inicial para la formalización e implementación de los procesos de gestión humana en la empresa Arepas Vallunas.

Para el desarrollo de este trabajo, en primera instancia se realizó una consulta teórica de los diferentes autores que han escrito a través del tiempo acerca de la gestión humana. Esto permitió abrir el espectro teórico y conceptual bajo el cual se iban a analizar las diferentes realidades que se viven en la empresa. Posteriormente, se procedió a realizar entrevistas a

todas las personas que interactúan en los procesos de la empresa, logrando así tener una idea preliminar de lo que son los procesos de la empresa. Luego, se observó directamente cada uno de los procesos de la empresa, buscando contrastar lo que se obtuvo de las entrevistas con lo que realmente acontece en la organización. Finalmente, se analizó toda la información recolectada y se realizó el diagnóstico de los procesos de la empresa, derivando en la propuesta de diseño de los procesos de gestión humana anteriormente mencionados.

Este trabajo se encuentra dividido en tres partes: Una primera, en la cual se plantean el problema de investigación, se esbozan los objetivos, se plantea la metodología utilizada y se realiza todo el desarrollo teórico, contextual y legal del trabajo. Una segunda, en la cual se muestran los resultados obtenidos de la contrastación del marco referencial utilizado, con las entrevistas efectuadas y la observación realizada en la empresa Arepas Vallunas. Y una tercera parte final, en la cual se revelan las conclusiones y se dan algunas recomendaciones a la empresa Arepas Vallunas.

2. Justificación

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente dinámico, el cual las obliga a desarrollar estrategias que les permita mantenerse a la vanguardia, entre estas se encuentra la adecuada gestión del talento humano, puesto que, las personas son el pilar fundamental para lograr la efectividad de la organización y desarrollar su ventaja competitiva.

Además, para las pequeñas y medianas empresas (pymes) es importante el factor humano. Teniendo en cuenta que el número de empleados es reducido, la pequeña empresa puede aprovechar la oportunidad de atraer y retener los mejores talentos, quienes pueden contribuir al desarrollo de estrategias que direccionen a la empresa hacia su crecimiento.

Por lo anterior, resulta fundamental que estas definan claramente, tanto su política de gestión humana, como los procesos y actividades de ésta. Procesos tales como análisis y diseños de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción, permiten que las pymes cuenten con una herramienta guía que perdure en el tiempo y sea útil para la dirección de la empresa, además de emplear técnicas administrativas más eficaces que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales. Al igual, se pueden evitar problemas como la rotación de personal y el ausentismo.

Adicional a esto, la formalización y estandarización de estos procesos permite que las organizaciones realicen una selección más eficiente y vinculen personal calificado y apto de acuerdo a los requisitos de la organización, garantizando así que pueda contar con el talento humano idóneo para cumplir con sus funciones, además de fortalecer la relación entre la empresa y las personas que están vinculadas a ésta, logrando la sinergia y el compromiso entre las partes, lo que permite un mejor rendimiento y por ende el beneficio mutuo, al cumplirse tanto los objetivos organizacionales, como los personales.

Esta asesoría le brinda a la empresa Arepas Vallunas una herramienta con la cual puede estandarizar sus procesos de gestión humana, dado que, hasta el momento estas actividades y procedimientos se realizan de manera empírica. También le permite fortalecer sus

prácticas administrativas, al ejecutar adecuadamente y de manera eficaz las funciones del área de gestión humana.

En relación al nivel profesional, esta consultoría permite fortalecer y poner en práctica los conocimientos adquiridos por medio de las enseñanzas recibidas como Administradoras de Empresas, comparando la teoría estudiada con la práctica desarrollada en la empresa Arepas Vallunas.

3. Planteamiento Del Problema

3.1. Antecedentes Del Problema

AREPAS VALLUNAS, es una organización enfocada en la producción y comercialización de arepas en la ciudad de Cali, elaboran sus arepas con el maíz de la más alta calidad, procesan los productos con todas las prácticas de buena manufactura, procesos que permiten la conservación por más tiempo de los productos, sin aditivos, ni preservantes.

La empresa se ha destacado en el medio de la fabricación de alimentos, gracias a las características del producto que elaboran, tales como: excelente calidad, uso de materias primas naturales, proceso productivo casero e higiénico y un inigualable sabor, además de ofrecerle al cliente la opción de realizar su pedido con la forma y el tamaño deseado de las arepas.

En la actualidad la empresa vende su producto en supermercados, tiendas y restaurantes de Cali, con clientes como La Brasa Roja, Súper Inter, Mario Bross, Frisby, Hotel Intercontinental, Quesera Éxito, entre otros.

Su mayor reto es lograr posicionarse como la empresa líder en producción y comercialización de arepas en el Valle del Cauca, para lo cual es necesario contar con el compromiso de su talento humano, sin embargo, hasta el momento la empresa no ha diseñado procesos correspondientes al área de gestión humana.

3.2. Descripción Del Problema

Desde su creación en el año 2008, la empresa Arepas Vallunas ha operado sin un área de gestión humana, lo que ha generado problemas como:

- Carencia de una Política de Gestión Humana, por lo cual los trabajadores no tienen una orientación y de esta manera se distorsiona el logro de los objetivos de la empresa.

- Los cargos dentro de la organización no están definidos claramente, cada persona desempeña funciones específicas, pero no hay perfiles de cargo diseñados, donde se especifique las competencias que se requieren para el cargo y las responsabilidades que implica. Esto se ve reflejado en el ausentismo y la falta de compromiso.
- No hay medios definidos para dar a conocer una vacante, por lo regular el reclutamiento se hace por medio de recomendaciones.
- La selección y contratación de personal en la empresa se realiza por medio del conocimiento empírico del gerente, por lo que en varias ocasiones se ha presentado la vinculación de personas que no cumplen con las habilidades necesarias para el cargo; razón por la cual se presenta la rotación de personal con frecuencia.
- La socialización e inducción no se encuentra definida en la organización, por lo cual es necesario establecer claramente el proceso a seguir con el fin de lograr la adecuada integración del colaborador con la organización, los objetivos de esta, y con el puesto de trabajo, buscando así un acoplamiento adecuado de los nuevos miembros de la organización y disminuir la rotación de personal.

3.3. Formulación Del Problema

¿Cómo debe ser el diseño de la política de gestión humana y los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e Inducción en la empresa Arepas Vallunas para garantizar una buena gestión del talento humano y de este modo lograr que la organización desarrolle ventajas competitivas?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar la política de gestión humana y los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción para la empresa Arepas Vallunas, lo cual le permita contribuir al desarrollo de ventajas competitivas.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a los procesos de gestión humana que llevan a cabo.
- Definir los lineamientos fundamentales que debe considerar y seguir la empresa Arepas Vallunas en los procesos propuestos de gestión humana.
- Elaborar los diagramas de flujo de cada proceso propuesto de gestión humana en la empresa Arepas Vallunas, para facilitar la comprensión y puesta en marcha de los mismos.
- Diseñar los formatos adecuados para cada proceso propuesto de gestión humana, que contribuyan a la fácil implementación de los mismos en la empresa Arepas Vallunas.

5. Metodología

5.1. Tipo De Investigación

El estudio del presente trabajo corresponde a una investigación descriptiva, la cual, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80). Por medio de este estudio se puede conocer y describir la situación de la empresa Arepas Vallunas, realizar un diagnóstico y a partir de este definir los planes de mejoramiento a aplicar en los procesos de gestión humana.

5.2. Método De Investigación

Para este estudio se aplica el método deductivo, el cual parte de lo general a lo particular, lo que significa que se parte de la teoría para explicar la situación de la empresa objeto de estudio. En esta investigación se pretende aplicar los conceptos existentes de los procesos de gestión humana en Arepas Vallunas.

5.3. Fuentes Y Técnicas De Recolección De Datos

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” (Méndez, 2011, pág. 248).

Para la presente investigación es necesario acudir a las fuentes secundarias y fuentes primarias. Las primeras corresponden a la información recopilada y transcrita por diferentes personas y las segundas se refieren a la información que recoge el investigador directamente (Méndez, 2011). En el presente estudio, las fuentes secundarias se representan en los documentos institucionales de la empresa Arepas Vallunas que contribuyan a la investigación, los cuales se listan en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Documentos a analizar

Documento	Justificación
Manual del proceso productivo	Este documento contribuye al análisis y diagnóstico de la situación actual, y con base en este se elabora el diseño de cargos y funciones.
Planeación estratégica de la organización	Este documento permite conocer el lineamiento estratégico de la organización y con base en este diseñar la política de gestión humana, al igual, contribuye para realizar el diseño de los objetivos de cada uno de los cargos requeridos en la empresa, con el fin de lograr la sinergia que lleve al logro de la visión de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para recolectar la información por parte del investigador se utilizarán las siguientes técnicas:

- *Entrevista:* Se hará uso de la entrevista semiestructurada, dado que esta nos permite tener un acercamiento e interacción con los colaboradores de la organización en medio de su ambiente cotidiano, logrando así una mejor conexión e inspirando cierto nivel de confianza entre el entrevistado y el entrevistador, lo que permite identificar las necesidades de la empresa respecto a los procesos de gestión humana. Se realizarán dos entrevistas, con las cuales se busca conocer los procesos realizados actualmente en Arepas Vallunas, así como las funciones que desempeña cada persona dentro de la empresa; el tiempo de duración de las entrevistas será de 45 minutos aproximadamente y se requiere la participación tanto del gerente como de los empleados. A continuación se presenta el detalle de las entrevistas:

Tabla 2.
Datos de las entrevistas

	Participantes: Cargos	Justificación
Entrevista N° 1 (ver Anexo N° 1. Guía de entrevista para diagnóstico de los procesos de gestión humana en Arepas Vallunas)	Gerente	A través de esta entrevista se pretende realizar un adecuado diagnóstico de los procesos de gestión humana de la empresa Arepas Vallunas, que permita definir la política de gestión humana y las actividades apropiadas para los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción; según las necesidades de la misma.
Entrevista N° 2 (ver Anexo N° 2. Guía de entrevista para análisis de cargos en Arepas Vallunas)	Gerente, Jefe de producción, moledor, armador, asador, empacador, contadora, vendedora y mensajero.	El propósito de esta entrevista es conocer las labores que realizan actualmente cada uno de los miembros de la organización. De esta manera, realizar el análisis de cargos, determinar las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en cada cargo, así como el perfil que debe tener la persona a ocupar el cargo.

Fuente: Elaboración propia

- *Observación:* Con el propósito de conocer la situación de la empresa Arepas Vallunas acerca de los procesos de gestión humana, específicamente el de análisis y diseño de cargos, se realizarán algunas visitas a la empresa, en las cuales se llevará a cabo la observación participante indirecta (ver Anexo N° 3. Guía de observación), donde los investigadores estarán presentes en la empresa, interactuando con el grupo de trabajo, recolectando la información pertinente, es decir, conociendo detalladamente las labores que desempeña cada persona dentro de la organización, esto es con el fin de llenar los posibles vacíos que queden una vez realizadas las entrevistas. Los datos de lo que se pretende analizar con la observación se especifican en la tabla 3.

Tabla 3.
Datos de la Observación

Proceso para el cual se realiza la observación	Justificación	Tiempo dedicado	Funcionarios a Observar
Análisis y Diseño de cargos	Es necesario analizar cada una de las funciones realizadas por los operarios de la organización, con el fin de realizar el correcto diseño de los perfiles y funciones de los mismos.	4 horas al día, durante 5 días.	Jefe de producción, moledor, armador, asador, empacador, contadora, vendedora y mensajero.

Fuente: Elaboración propia

Para efectuar las técnicas expuestas, entrevistas y observación, es necesario que los participantes brinden la autorización a los investigadores; para ello se les dará a conocer el propósito del estudio a través de un consentimiento informado, el cual se les entregará para

que lo lean detenidamente y manifiesten si están de acuerdo o no con participar en la investigación (ver Anexo N° 4. Consentimiento informado para participantes).

5.4. Análisis De Información

Una vez recolectada la información necesaria para la investigación, será utilizada para el diseño de la Política de gestión humana y los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción, tomando como base los macro - procesos.

Un macro - proceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macro - proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macro - proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización. (García, Murillo, & González, Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 15)

Para efectos del presente estudio, se tendrán en cuenta el macro - proceso de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana y el macro - proceso de Incorporación y Adaptación de las personas a la organización, expuestos por García, Murillo y González (2011). De conformidad con lo anterior, los datos recolectados serán analizados de la forma que sigue a continuación:

- La política general del talento humano y el análisis y diseño de cargos son dos de los procesos que componen el Macro - Proceso de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, el cual requiere como entradas: los objetivos de la organización, políticas, actividades, descripción e información sobre los diferentes cargos.

5.4.1. Política general del talento humano.

De acuerdo con lo anterior, el diseño de la política general del talento humano se realizará, basado en lo descrito por Rodríguez citado en García, Murillo y González (2011, págs. 31-32), conforme a los siguientes pasos:

1. Determinar el nivel de responsabilidad, autoridad y poder que se debe delegar en la empresa y la persona encargada.
2. Definir, analizar y diseñar los cargos al interior de la organización, acomodando a las personas y la información, definiendo las actividades y tecnologías necesarias para que la toma de decisiones en la organización sea efectiva.
3. Diseñar políticas adecuadas para manejar el flujo de personas en los diferentes niveles de la organización.

Así mismo, los procesos de análisis y diseño de cargos se determinan a través de los siguientes pasos:

5.4.2. Análisis del cargo.

Los pasos para el análisis del cargo se han estructurado de acuerdo con Dessler citado en García, Murillo y González (2011, pág. 37)

1. Revisar la información básica existente como: el organigrama de Arepas Vallunas, el manual de procesos, y los documentos relacionados con la planeación estratégica de la organización.
2. Identificar los cargos representativos.
3. Analizar el cargo y el puesto a través de los datos recolectados en las entrevistas y la observación directa.

4. Verificar la veracidad de la información con la persona que desempeña el cargo y su jefe inmediato, con el fin de determinar la validez de la información.

5.4.3. Diseño del cargo.

Los pasos que se enumeran a continuación para el diseño del cargo se han definido de acuerdo con Dessler citado en García, Murillo y González (2011, pág. 44)

1. Identificar el cargo, especificando el título del cargo, el nivel jerárquico, el título del cargo del jefe inmediato, el salario, nombre del ocupante del cargo, dependencia a la que pertenece y fecha de actualización.
2. Realizar el resumen del puesto, definiendo la misión del cargo y describiendo claramente las funciones y actividades que se deben llevar a cabo.
3. Determinar las relaciones del cargo, especificando las relaciones e interacciones que involucra el desempeño de actividades de quien ocupa el cargo, dentro y/o fuera de la organización.
4. Definir el perfil que debe tener la persona que vaya a ocupar el cargo.
5. Elaborar una lista de cada una de las responsabilidades y deberes que implica el cargo.
6. Diseñar el formato de descripción del cargo, incluyendo la identificación del cargo, la misión, las funciones, las relaciones, el perfil, las responsabilidades y deberes.

Continuando con las ideas de García, Murillo y González (2011), el Macro - Proceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción. El diseño de estos procesos en la empresa Arepas Vallunas, se llevará a cabo siguiendo los pasos por proceso que se muestran a continuación:

5.4.4. Requisición y Reclutamiento.

1. Analizar la información obtenida a través de la entrevista realizada al gerente de Arepas Vallunas.
2. Elaborar el diagrama de flujo del proceso de requisición y reclutamiento, tomando como base el propuesto por García, Murillo y González (2011, pág. 57), adaptándolo a las necesidades de la empresa.
3. Diseñar el formato de requisición de personal que se utilizará para solicitar un nuevo empleado.
4. Determinar el tipo de convocatoria que se utilizará en Arepas Vallunas, de acuerdo con lo especificado por el gerente.
5. Definir los medios que se emplearán en Arepas Vallunas para dar a conocer las vacantes disponibles.

5.4.5. Selección de personal.

1. Detallar el proceso de selección de personal que seguirá la empresa Arepas Vallunas, a través del flujo grama.
2. Definir los tipos de pruebas que se aplicarán para conocer las capacidades del candidato frente al cargo vacante.
3. Realizar la guía de entrevista a utilizar durante el proceso de selección.
4. Elaborar el formato de informe de selección.

5.4.6. Contratación.

1. Definir el proceso de contratación a llevar a cabo dentro de la organización, a través del diagrama de flujo.
2. Establecer los documentos que debe entregar el candidato para su contratación, mediante la elaboración de un listado.

3. Hacer guía de carta de autorización de exámenes médicos para entregar a los candidatos.
4. Precisar el tipo de contratación que se empleará en la organización, al igual que el modelo de contrato a realizar por cada tipo.
5. Especificar el proceso que se debe seguir para la vinculación de los trabajadores al sistema general de seguridad social.

5.4.7. Socialización e Inducción.

1. Establecer el proceso de socialización e inducción que seguirá la empresa con sus nuevos empleados, por medio de la elaboración del diagrama de flujo.
2. Diseñar el programa de inducción que se usará para las inducciones de nuevos empleados.
3. Definir cómo se desarrollará el programa de inducción, esto es, determinar el tiempo de duración, el lugar y la persona encargada de realizar la labor.
4. Elaborar el formato de evaluación de la inducción y el certificado de inducción.

6. Marco Referencial

6.1. Marco Teórico

6.1.1. Historia e importancia de la gestión humana en las organizaciones.

La Gestión del talento humano como se conoce actualmente ha tenido diferentes cambios y transformaciones, esto se debe a los diversos cambios del entorno, que han obligado a esta área de las organizaciones a adaptarse. Anteriormente,

La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal. (Dessler & Varela, Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano, 2011, pág. 11)

Estos cambios están alineados con las etapas de evolución de las organizaciones. Los orígenes de la Administración de Recursos Humanos se remontan al inicio del siglo XX, como resultado del fuerte impacto de la Revolución Industrial, surgió con el nombre de *Relaciones Industriales*, como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para disminuir el conflicto entre los objetivos organizacionales y personales (Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 2007). En el transcurso del siglo XX se presentaron tres etapas de las organizaciones: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

Las características de cada una de las eras organizacionales permiten conocer la forma como deben ser tratadas las personas que participan en las organizaciones. Chiavenato (2007) describe las tres etapas:

- *Era de la industrialización clásica:* se da entre 1900 y 1950. En este periodo se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial. En esta época el mundo se caracterizó por cambios pausados, progresivos y previsibles, que ocurrían de forma gradual, lenta e inflexible. La estructura organizacional se caracterizaba por ser piramidal, centralizadora, departamentalizada funcionalmente, bajo la influencia de un modelo burocrático, además de usar un establecimiento de reglas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada *relaciones industriales*. En otras palabras, el hombre se consideraba un apéndice de la máquina.
- *Era de la industrialización neoclásica:* abarca el periodo de 1950 a 1990. Inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo presentó cambios velozmente, las transacciones comerciales se volvieron más complejas, el modelo de administración burocrático y funcional resultó lento y muy rígido frente a los cambios del ambiente; las organizaciones buscaron nuevos modelos de estructuras para una mejor adaptación a las nuevas circunstancias, por lo que surgió la organización matricial, cuyo propósito era adaptar y revivir la tradicional organización funcional; con este modelo se logró una mejoría necesaria en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. La concepción de *relaciones industriales* fue reemplazada por la nueva visión de *administración de recursos humanos*, las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un admirable e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas.
- *Era de la información:* empieza en 1990. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología transformó el mundo y provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se

transformó en economía mundial y global. La competitividad entre las organizaciones se hizo más intensa, por lo que la estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad, innovación y el cambio, necesarios para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un entorno de constante cambio. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que conforman la organización, a su vez, éstas dejaron de ser definitivas. Los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente a causa de los cambios del entorno y de la tecnología; igualmente los productos y servicios se deben ajustar constantemente de acuerdo con las demandas, necesidades y deseos de los clientes, quienes ahora poseen hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno, la estructura se fundamentó en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos.

Según Chiavenato (2009), en la actualidad, el recurso fundamental ya no es el capital financiero sino el conocimiento, el dinero sigue siendo importante, sin embargo, se considera más importante el conocimiento, como capital intelectual, en la generación de rentas. Ya no se habla tanto del sector industrial sino del sector de servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, con lo que se inicia el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento. Las personas, con sus conocimientos y habilidades, se convierten en la base principal de las organizaciones actuales; por lo que la administración de recursos humanos toma un nuevo enfoque: la gestión del talento humano.

Siguiendo con las ideas del autor en mención, se puede afirmar que las personas dejaron de ser simples recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente y empezaron a considerarse seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, sentimientos, etc., seres capaces de tener responsabilidad e iniciativa, que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas, ya que el capital intelectual es lo más importante ahora, por lo tanto, el recurso

más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas, un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como simple recurso organizacional.

Las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo XX aportaron diferentes enfoques sobre cómo pensar la administración de las personas dentro de la organización. En paralelo con estas tres eras, la administración de recursos humanos pasó por tres etapas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. La figura 1 enseña las diferentes etapas de la gestión del talento humano.

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Figura 1. Las tres etapas de la gestión del talento humano. Por Chiavenato (2009, pág. 44).

Como se pudo apreciar en la descripción que se hizo de las eras de la administración, durante mucho tiempo el área de recursos humanos ha sido considerada como el lugar donde se generan las nóminas de los empleados y no se le ha prestado atención a la importancia que tiene para agregar valor a las organizaciones. Las empresas, independientemente de su tamaño y actividad económica, enfrentan las exigencias de un entorno competitivo y cambiante, y logran salir adelante debido a la capacidad de su talento

humano, el cual genera valor a la organización, a través del conocimiento y la innovación (López, Casique, & Ferrer, 2011). La gestión del talento humano coopera con la dirección general y con las demás áreas de la empresa¹ mediante la realización de distintas actividades que contribuyen al logro de los objetivos de la organización,

la eficiencia y eficacia (...) requiere del aporte fundamental de sus recursos humanos para el logro de sus objetivos, ya que no basta con recursos tecnológicos y financieros, y modernas estructuras organizativas, pues estos factores pueden estar presentes sin que la empresa logre los niveles de resultados planeados. Lo anterior se debe a que entre los factores que realmente determinan que una pequeña organización sea diferente está su personal. (López, Casique, & Ferrer, 2011, pág. 1)

Dada la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, existen distintos conceptos expuestos por diferentes autores: Mondy y Noe (2005) definen la administración de recursos humanos como la utilización de las personas como recurso de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales; lo que significa que el área encargada de los recursos humanos debe orientar de manera eficaz a los gerentes de las diferentes áreas y niveles de la organización, de tal manera que estos puedan desarrollar sus actividades adecuadamente.

Para Dessler (2009) y Chiavenato y Alles (citados en Rodríguez, 2012), la administración de recursos humanos consiste en gestionar la relación con las personas que son parte de la organización, a través de la práctica de las funciones administrativas, es decir, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el recurso humano.

La gestión de recursos humanos implica diferentes procesos: Ulrich, Jick y von Glinow (citados en Rodríguez, 2012), agrupan los procesos de gestión humana en cinco niveles:

1. Inclusión del recurso humano en la empresa: reclutamiento, análisis y diseño de cargos y gestión por competencias.
2. Desarrollo y promoción: formación.

¹ Aun cuando en las empresas pequeñas las áreas pudieran estar a cargo de una sola persona.

3. Valoración del rendimiento y sistemas de compensación.
4. Integración de la planificación estratégica de recursos humanos.
5. Mecanismos sociales como comunicación y clima organizacional.

Chiavenato (2009) considera que la Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, y señala seis procesos básicos, los cuales son:

1. Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.
2. Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados.

La figura 2 muestra los subprocesos contenidos en los procesos de la ARH enunciados anteriormente.

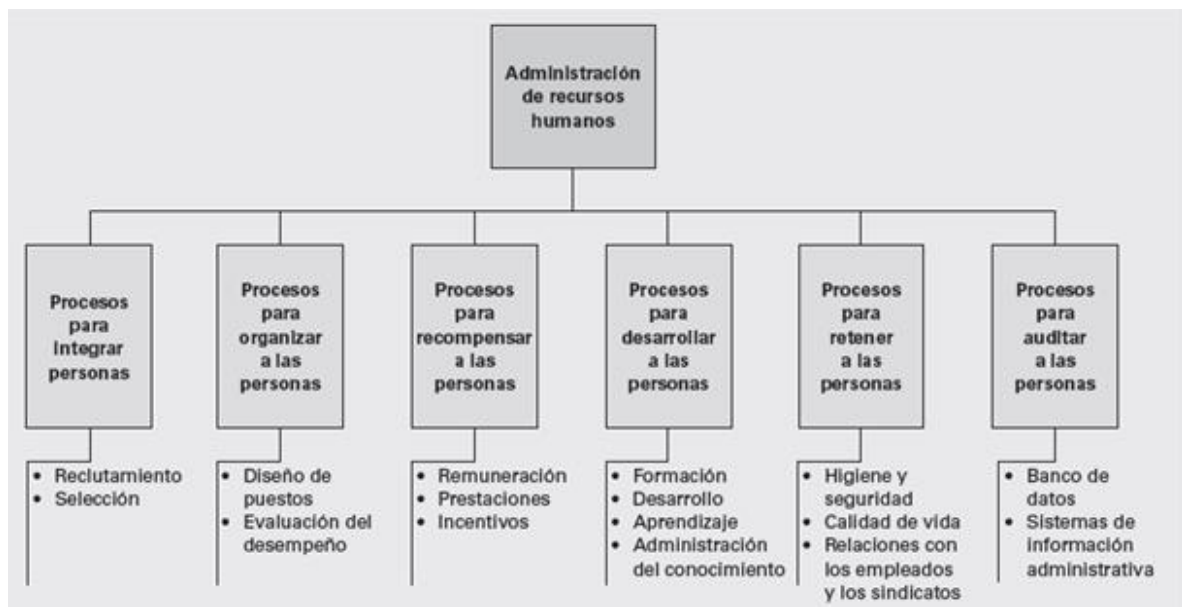


Figura 2. Los seis procesos de la administración de recursos humanos. Por Chiavenato (2009, pág. 15)

En la misma línea, Mondy y Noe (2005) afirman que la ARH eficaz consta de cinco áreas funcionales:

1. Proceso empleo: A través del proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.
2. Desarrollo de recursos humanos: El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la ARH que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (CyD).
3. Compensaciones y prestaciones: Consiste en proporcionar a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

4. Relaciones laborales y con empleados: Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones laborales, que se encargan de la negociación colectiva.
5. Investigación de recursos humanos: Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la ARH, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

Así mismo, Alles (2009) señala que la Administración de Recursos Humanos implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral, tales como:

1. Reclutar y seleccionar empleados.
2. Mantener la relación legal contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
3. Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
4. Desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño.
5. Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
6. Controlar la higiene y seguridad del empleado.
7. Despedir empleados.

Como se puede observar a lo largo de la descripción planteada en este trabajo, los diversos autores abordados coinciden en ciertas funciones y procesos de la gestión del talento humano. Los conceptos que se desarrollan con mayor frecuencia son: descripción y análisis de cargos, vinculación al trabajo, formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño y plan de carrera.

Con relación a la temática abordada, García, Murillo, y González (2011) realizaron la agrupación de los procesos de gestión humana en lo que denominaron Macro-procesos de gestión humana. Este trabajo se desarrollará bajo las premisas que estos autores abordaron, los cuales serán expuestos en seguida.

6.1.2. Macro-procesos de la gestión del talento humano.

García, Murillo, y González (2011) plantean y explican cinco macro - procesos de gestión humana, los cuales son:

1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades para el óptimo funcionamiento de los demás procesos.
2. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización: tiene como finalidad la vinculación y aclimatación de las personas a la organización.
3. Compensación, Bienestar y Salud de las Personas: se centra en desarrollar un sistema que permita mantener motivados a los empleados.
4. Desarrollo de personal: busca el desarrollo de habilidades que estimulen la innovación y generen conocimiento y competencias.
5. Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales entre el empleado y sus superiores.

Cada macro-proceso está compuesto por diferentes procesos, como se presenta en la figura 3.

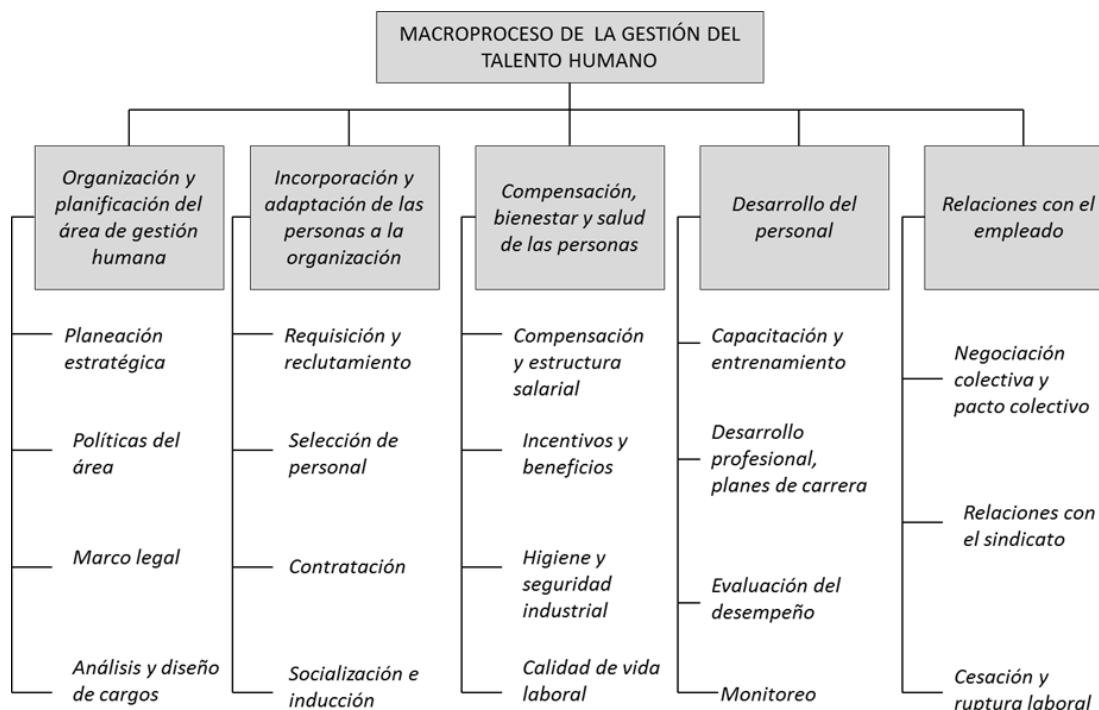


Figura 3. Macro procesos de la gestión del talento humano. Por García, Murillo, y González (2011, pág. 17)

De los macro-procesos observados en la figura 3, para efectos de este trabajo, se desarrollarán el macro-proceso de Organización y planificación del área de gestión humana, y el macro-proceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización. A continuación se describen estos macro-procesos y los procesos que los componen.

6.1.2.1. Organización y Planificación del área de gestión humana.

Este es el primer macro proceso que exponen los autores, “está orientado a la organización y preparación del área para su correcto funcionamiento, ya que es la base para que las otras actividades se desarrollen de manera armónica y eficaz” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 18). Este macro-proceso está compuesto por la planeación estratégica del talento humano, la definición de las políticas del área, el análisis del marco legal y el análisis y

diseño de cargos. Los procesos seleccionados como objeto de estudio de este primer macro proceso son la definición de las políticas de gestión humana y análisis y diseño de cargos.

6.1.2.1.1. Políticas de gestión humana.

Rodríguez define la política general del talento humano como “el conjunto de criterios generales que orientan la acción, al mismo tiempo que se fija límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse” (como se citó en García, Murillo, & González, 2011, pág. 29).

Es importante para las organizaciones que las políticas del área de gestión humana se diseñen con base en la planeación estratégica de la organización, puesto que a través de estas se definen los parámetros de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales; así mismo, la política general influye directamente en procesos de reclutamiento, selección, contratación, y demás procesos del área.

6.1.2.1.2. Análisis y diseño de cargos.

De acuerdo con García, Murillo y González (2011), el análisis y diseño del cargo se constituye de dos elementos: por un lado el *análisis del cargo*, que consta de la descripción de las funciones, actividades y responsabilidades del cargo, que deriva en la descripción del cargo; y por otro lado *el diseño del cargo* que se refiere a las características necesarias en la persona a ocupar el cargo, es decir, la definición del perfil del cargo.

Por su parte, Mondy y Noe (2005) afirman que el *análisis del cargo* es un proceso de carácter sistemático, el cual permite determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Además, los autores en mención sostienen que el *diseño del cargo* es el proceso mediante el cual se determinan las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y como el cargo se relaciona con otros trabajos de la organización.

Como se entrevisté, aunque García, Murillo y González (2011) coinciden con Mondy y Noe (2005) en el proceso general de análisis y diseño del cargo, difieren en las actividades específicas que se le asignan tanto al análisis del cargo, como al diseño del cargo.

A su vez, en Chiavenato (2007) se encuentran los procesos de análisis y diseño de cargos definidos como: *descripción de puestos*, proceso donde se enuncian las tareas o responsabilidades, la periodicidad de las mismas y los métodos a utilizar; *análisis de puestos*, proceso que estudia y determina los requisitos del cargo, responsabilidades y condiciones que le exige el puesto a su ocupante; y el *diseño del puesto*, el cual es una especificación del puesto, métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos.

Como se observa Chiavenato (2007) coincide con Mondy y Noe (2005) en cuanto al diseño del cargo, pero desagrega el análisis del cargo de estos adicionando un proceso adicional, la descripción del cargo.

Estos son algunos de los autores que han definido el proceso de análisis y diseño del cargo, si bien se podrían traer otros autores a colación y mencionar los puntos en los que coinciden y difieren en cuanto al análisis y diseño del cargo, este no es el objetivo de este trabajo. Para efectos del desarrollo práctico del presente trabajo se tomarán las definiciones de García, Murillo y González (2011). Con este proceso se cierra el macro proceso de Organización y Planificación del área de Gestión Humana.

6.1.2.2. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización.

De acuerdo con García, Murillo y González (2011) este es el segundo macro proceso de gestión humana, tiene como finalidad conseguir que las personas que incorporen a la organización sean las mejores y tengan las habilidades y competencias suficientes para un cargo, además lograr que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, y a sus procesos. Se compone por los siguientes procesos: Requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, y socialización e inducción.

6.1.2.2.1. Requisición y Reclutamiento.

En García, Murillo y González (2011) se encuentran definiciones separadas tanto para la requisición como para el reclutamiento. La requisición es el “proceso previo necesario

dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador” (Llanos citado en García, Murillo y González, 2011, pág. 56).

El reclutamiento por su parte, es el “proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 56).

Mondy y Noe (2005) afirman que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas calificadas, en número suficiente y con las competencias adecuadas, y alentarlos a solicitar empleo en la organización.

De manera similar, Dessler (2009) plantea que el reclutamiento de empleados “implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes” (pág. 172) y hace énfasis en prestar especial atención a los diferentes métodos de reclutamiento, con el fin de utilizar el más adecuado para el puesto en cuestión.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo a través de las fuentes de reclutamiento, las cuales pueden ser internas o externas, para cada una existen diferentes técnicas que puede desarrollar la organización:

- *Reclutamiento interno*: consiste en encontrar aspirantes dentro de la organización que cumplan con los requerimientos del cargo, de este modo, la organización le permite al personal ascender y desarrollarse. Algunos autores como Rodríguez y Mondy & Noe (citados en García, Murillo & González, 2011) señalan que entre las fuentes de reclutamiento interno se encuentran los trabajadores de la organización, contactos con los sindicatos, familiares o personas recomendadas por los empleados y bases de datos de la organización.

Por otro lado, las técnicas utilizadas para el reclutamiento interno, según García (citada en García, Murillo & González, 2011) son: la comunicación a través de las carteleras de la organización, la intranet y los correos electrónicos y la base de datos de los empleados que admiten estudiar un desarrollo de plan de carrera.

- *Reclutamiento externo*: “consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 59). Las fuentes de reclutamiento externo señaladas por los autores en mención son: bolsas de empleo en escuelas, universidades y asociaciones, oficinas de colocación, ex empleados, competidores y público en general.

Las técnicas de reclutamiento externo expuestas por Rodríguez (citado en García, Murillo & González, 2011) son las diferentes formas del proceso de comunicación, que puede ser a través de anuncios en periódicos, radio, televisión, folletos, boletines, avisos en sitios visibles, consulta de base de datos de candidatos.

6.1.2.2.2. Selección de personal.

Una vez se han reclutado los candidatos más apropiados para ocupar el cargo, se da inicio al proceso de selección, el cual se define como “la escogencia del mejor candidato para el cargo, quién es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 61). Para Mondy y Noe (2005) la selección es el proceso mediante el cual se elige de entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para ocupar el puesto vacante. Así mismo, Chiavenato (2007) considera que la selección busca entre las personas reclutadas a las más adecuadas para los puestos vacantes que existen en la organización, con la intención de mejorar el desempeño, tanto personal como organizacional.

Diversos autores han expuesto los pasos que consideran deben llevarse a cabo dentro de una organización para definir cuál será el personal a contratar, García, Murillo y González (2011) señalan que los pasos más aplicados son: el estudio de las hojas de vida, la aplicación de pruebas psicotécnicas, la realización de entrevistas, la elaboración del ranking y por último, escoger a la persona apta para ocupar el cargo.

Para Bohlander y Snell (citados en García, Murillo y González, 2011) los pasos en el proceso de selección son: 1) decisión de contratar, 2) examen médico, 3) entrevista de equipo, 4) selección preliminar en el departamento de recursos humanos, 5) investigación de antecedentes, 6) pruebas de empleo, 7) entrevista inicial en el departamento de recursos humanos, y 8) conclusión de la solicitud.

Por su parte, Chiavenato (2007) plantea que para el proceso de selección existen diferentes alternativas que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante, considera que las principales son: 1) *selección con un único acto para decidir*, la decisión se basa en una sola técnica de selección; 2) *selección secuencial de dos actos de decisión*, se da cuando la información obtenida a través de una técnica no es suficiente para tomar la decisión de aceptar o rechazar al candidato; 3) *selección secuencial de tres actos de decisión*, comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas; 4) *selección secuencial en cuatro o más actos de decisión*, se emplea un mayor número de técnicas de selección. Las técnicas de selección que describe este autor son: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación.

Según Levy-Leboyer (1992), la entrevista es

Una situación social en la que los dos protagonistas aportan sus prejuicios personales y su representación de las cualidades necesarias para triunfar. Además, casi siempre se dan dos funciones. Por un lado, recoger informaciones específicas sobre el candidato, por otro, formarse sobre él una opinión global (pág. 84).

Las pruebas de conocimiento o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación son lo que Alles (2009) denomina evaluaciones. La autora en mención clasifica las evaluaciones en diferentes tipos: psicológicas, assessment center, técnicas y de idioma.

Alles (2009) señala que las pruebas psicológicas sirven como un elemento informativo adicional para elegir al candidato final, y además sostiene que éstas son utilizadas como

“elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información técnicamente afinada sobre el candidato” (pág. 190).

Los Assessments center son una especie de entrevista grupal en la cual se somete a los candidatos del cargo vacante a una simulación del quehacer cotidiano en la organización, buscando develar y observar los comportamientos y actitudes de cada candidato en situaciones particulares, ejemplo de estos son: juegos de negocios, discusión en grupos, ejercicios para su análisis, etc.

Las pruebas técnicas tienen por objetivo “comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee” (Alles, 2009, pág. 192).

Las pruebas de idioma resultan ser muy específicas y especiales toda vez que solo se aplican en el caso de que el cargo le implique al trabajador una necesidad de comunicación en un idioma diferente al comúnmente hablado en la organización.

Es importante tener en cuenta que, como Chiavenato (2007) aseveró, la complejidad del cargo será lo que determine qué tipos de evaluaciones-técnicas se realizarán a la hora de escoger al mejor candidato. Además durante el proceso de selección se deberá ser muy riguroso y en el momento de comparar los candidatos, para llegar a determinar cuál de ellos se ajusta en mayor medida a las exigencias del cargo.

6.1.2.2.3. Contratación.

La contratación “es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación, y recibiendo una remuneración” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 66).

En Colombia el proceso de contratación se encuentra regulado por el Código Sustantivo del Trabajo (en adelante CST) en el cual se define el trabajo, en su artículo 5, como “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.

El CST en su artículo 23, determina los elementos esenciales para que haya contrato de trabajo:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obligue al país;
- c. Un salario como retribución del servicio.

La legislación colombiana contempla dos modalidades de contratos entre las organizaciones y las personas, estos se encuentran en los artículos 38 y 39 del código sustantivo del trabajo. El artículo 37 del CST estipula la forma del contrato, el cual puede ser verbal o escrito (los cuales se describen en los artículos 38 y 39) y que para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

ARTICULO 38. CONTRATO VERBAL. Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato.

ARTICULO 39. CONTRATO ESCRITO. El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

En el artículo 45 del CST se hace referencia a la duración del contrato, el contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio. Estas modalidades contractuales están expresadas en los artículos 46 y 47 del código en mención.

ARTICULO 46. CONTRATO A TÉRMINO FIJO. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

1. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

PARÁGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

ARTICULO 47. DURACIÓN INDEFINIDA.

1. El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

2. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8, numeral 7. <del Decreto 2351 de 1965, 64 de este Código>, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

En el CST también hace referencia en sus artículos 76, 77 y 78 a los períodos de prueba, en estos artículos se desarrollan la definición, las estipulaciones y la duración máxima del periodo de prueba:

ARTICULO 76. DEFINICIÓN. Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del {empleador}, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

ARTICULO 77. ESTIPULACIÓN.

1. El período de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.
2. En el contrato de trabajo de los servidores domésticos se presume como período de prueba los primeros quince (15) días de servicio.

ARTICULO 78. DURACIÓN MÁXIMA. El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.

El CST también, en sus artículos 81, 84 y 87 aborda lo referente a la definición, la forma contractual y la duración de los contratos de aprendizaje:

ARTICULO 81. DEFINICIÓN. Contrato de aprendizaje es aquel por el cual un empleado se obliga a prestar servicio a un empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado, y le pague el salario convenido.

ARTICULO 84. FORMA. El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito, y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

ARTICULO 87. DURACIÓN.

1. El contrato de aprendizaje no puede exceder de tres años de enseñanza y trabajo, alternados en períodos sucesivos e iguales, para ningún arte u oficio, y sólo podrá pactarse por el término no previsto para cada uno de ellos en las relaciones de oficios que serán publicados por el Ministerio del Trabajo.

2. El contrato de aprendizaje celebrado a término mayor del señalado para la formación del aprendiz en el oficio respectivo, se considerará, para todos los efectos legales, regido por las normas generales del contrato de trabajo en el lapso que exceda a la correspondiente duración del aprendizaje de ese oficio.
3. El Ministerio de Trabajo publicara periódicamente la lista de las profesiones u oficios que requieran formación profesional metódica y completa, determinando los períodos máximos de duración de los respectivos contratos para cada uno de aquéllos.

Sumado a los tipos de contratos establecidos en el CST, García (citada en García, Murillo y González, 2011) menciona otros tipos de contrato:

- El *contrato en prácticas*, que “facilita las prácticas profesionales a los trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, e incluso otros títulos, siempre y cuando estén reconocidos oficialmente como equivalentes y que habiliten para el ejercicio profesional.” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 67)
- El *contrato para la formación*, su objetivo es la adquisición de formación teórico-práctica para la realización de un trabajo que requiera cualificación o acreditación. Se enfoca en la formación teórica del trabajador, al menos el 15% de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo, o en su defecto, de la jornada máxima legal debe cumplir con el mencionado objetivo.
- El *contrato de interinidad*, está encauzado a “sustituir a un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo para cubrirlo temporalmente durante el proceso de selección para su ocupación definitiva” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 68).
- Los *contratos por obra o servicio determinado*, son contratos pactados para la realización de una obra o servicio, con autonomía y de duración contingente, el contrato se prolonga durante el tiempo que sea necesario para desarrollar la labor contratada.

- El *contrato de relevo*, “tiene por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación” (García, Murillo, & González, Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, 2011, pág. 68).

6.1.2.2.4. Socialización e Inducción.

Este será el último proceso descrito en este trabajo, que a su vez es el último proceso del macro proceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

Una vez se ha culminado el proceso de selección y contratación, los nuevos miembros de la organización deben ser integrados a su contexto, conocer la cultura, las prácticas y filosofías de la empresa a través de la socialización, a la vez que se trata de que se desprendan de viejos hábitos poco favorables. Chiavenato (2009) afirma que “la socialización organizacional es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización” (pág. 185).

En la misma línea, García, Murillo & González (2011) sostienen que éste “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” (pág. 69).

Alles (2009) le da una gran importancia a este proceso, al reiterar la necesidad de la existencia de este proceso en las organizaciones, según la autora en mención “la inducción (...) es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política” (pág. 208).

Chiavenato (2009) distingue los siguientes 5 métodos de socialización:

- *El proceso de selección*: La socialización puede empezar desde la misma entrevista de selección, en ella el candidato observa factores como la cultura de la organización, desafíos y recompensas, al gerente, y demás aspectos importantes y relevantes para el ente organizacional.
- *Contenido del puesto*: Consiste en la entrega sistemática de funciones. Se busca comenzar con un nivel bajo de exigencia y continuar aumentando levemente la

complejidad de las tareas, de tal forma que el colaborador siempre esté motivado en sus funciones.

- *El supervisor como tutor:* En caso de existir un supervisor, éste se vuelve el enlace del nuevo colaborador con la organización. La labor del supervisor supone gran parte del futuro del nuevo colaborador en la organización, toda vez que él será el responsable de las primeras impresiones y sensaciones que el colaborador vaya despertando.
- *Equipo de trabajo:* El equipo del trabajo, al igual que el supervisor ocupa un papel importante en la integración del nuevo colaborador a la organización. Todo dependerá del nivel de aceptación que se despierte en sus miembros, y de la capacidad de los mismos para incluir al nuevo colaborador al equipo de trabajo.
- *Programa de Integración:* Es un programa formal de entrenamiento, en el cual se busca familiarizar al colaborador con aspectos organizacionales, como el lenguaje habitual, la estructura de la organización, principales productos y servicios, la misión, visión y los objetivos, entre otros. Los programas buscan que el nuevo colaborador asimile de manera rápida e intensiva todo el entorno organizacional.

Con este último proceso se cierra el marco teórico de este trabajo, el cual dará el sustento teórico, orientará y trazará la metodología que se empleará en el diseño de las políticas de gestión humana, y los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción en la empresas AREPAS VALLUNAS.

6.2. Marco Contextual

6.2.1. Negocio al que se dedica.

La empresa AREPAS VALLUNAS, es una organización enfocada en la producción y comercialización de arepas en la ciudad de Cali, ubicada en la carrera 42c No 54-101 barrio Morichal de Comfandi. Elaboran sus arepas con el maíz de la más alta calidad, procesan los productos con todas las prácticas de buena manufactura; procesos que permiten la

conservación por más tiempo de los productos, sin aditivos, ni preservantes. Cuentan con una infraestructura óptima, cumplen con estándares de calidad que permiten ofrecer un producto confiable, delicioso y económico.

6.2.2. Historia.

Arepas Vallunas fue fundada en julio de 2008 por el Señor Aldemar Rodríguez Ospina, hombre visionario y recursivo, quien con base en una experiencia personal, evidencia y detecta que algunas pequeñas empresas fabricantes de arepas no cumplían con los requisitos exigidos por las entidades sanitarias. Al ver la necesidad de ofrecer a la comunidad valluna un producto de calidad, que fuera procesado con todas las prácticas de buena manufactura, sin aditivos ni preservantes, opta por incursionar en el mercado de las arepas precocidas, y crea la empresa Arepas Vallunas en sociedad con la Señora Bertha Ospina (madre) y Luz Adriana Rodríguez (hermana).

La fábrica de producción se instala en la vivienda ubicada en la carrera 42c No 54-101 barrio Morichal de Comfandi. La actividad comercial se dio de manera informal aproximadamente durante tres años, ya que no era posible realizar el registro ante la Cámara de Comercio, porque el inmueble correspondía a una vivienda adquirida por medio de un proyecto de Comfandi, el cual debía ser utilizado como un hogar para la familia y/o establecimiento de comercio, pero se restringía el uso de esta propiedad como fábrica de alimentos o con fines industriales. A mediados del año 2011, los propietarios logran adecuar en su totalidad las instalaciones físicas y cumplir con los requisitos de ley, lo que les permitió hacer el registro mercantil correspondiente.

La empresa se ha destacado en la fabricación de alimentos por las características de su producto, este tiempo ha sido suficiente para posicionarse en la industria de alimentos, que por las particularidades del producto ofrecido, le ha permitido ganar cada vez más participación a nivel regional. En la actualidad expende su producto en supermercados, tiendas y restaurantes de Cali, con clientes como Brasa Roja, Supermercados Comfandi, Súper Inter, Mario Bross, Frisby, Hotel Intercontinental, Quesera Éxito,

Salsamentaría Sandoval, Supermercado Su Papá, Supermercado el Baratón, comidas rápidas Lucas, restaurante Sabor Currambero, restaurante Sabor Costeño, entre otros.

6.2.3. Misión.

AREPAS VALLUNAS, empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas de maíz, tiene como misión llevar a los hogares vallecaucanos uno de los alimentos más tradicionales de nuestra región, gracias al trabajo en equipo y al compromiso de su talento humano, impulsado a obtener un crecimiento sostenible en toda la empresa y de esta manera poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles arepas de excelente calidad a un precio al alcance de todos.

6.2.4. Visión.

Posicionarnos para el 2025 como la empresa líder en producción y comercialización de arepas en el Valle del Cauca, compitiendo a gran escala en el mercado de alimentos, destacándose por la innovación, tecnología y sentido de pertenencia.

6.2.5. Organigrama.

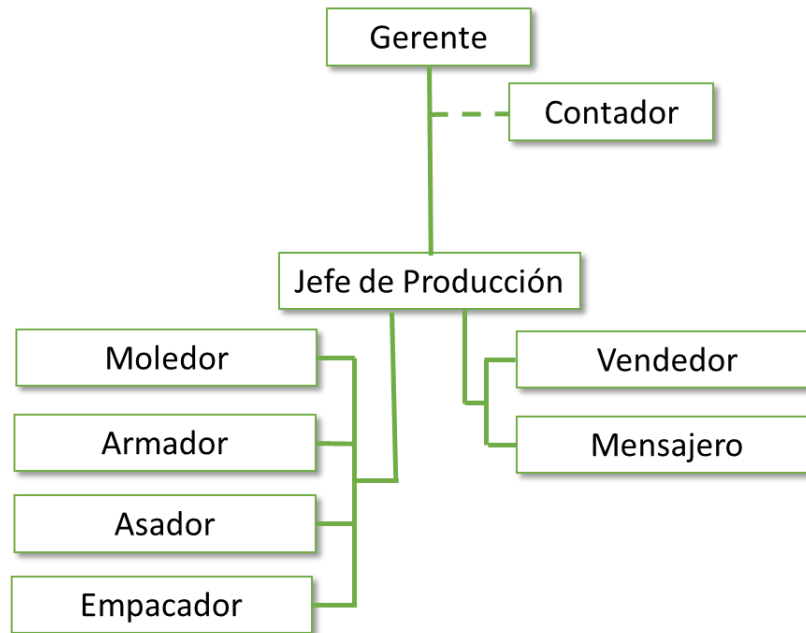


Figura 4. Organigrama de Arepas Vallunas. Fuente: Elaboración Propia.

6.2.6. Productos.

AREPAS VALLUNAS, ofrece los siguientes productos para todo tipo de clientes:

1. Arepas tipo tela con/sin sal: paquete por 5 y 10 arepas tipo tela, de maíz blanco/amarillo, ideales para acompañar cualquier tipo de comida.



2. Arepas con queso y mantequilla: paquete por 5 o 10 arepas precocidas de maíz blanco/amarillo con queso, sal y mantequilla, especiales para el desayuno.



3. Arepa moneda: paquete por 50 arepas de maíz blanco sin sal. Este tipo de arepa es muy solicitado por los asaderos/restaurantes, ya que es uno de los alimentos preferidos para acompañar el pollo asado.



4. Arepas planas: paquete por 30 arepas de maíz blanco con sal. Este producto es solicitado principalmente por las lechonerías.



5. Arepas mini: paquete por 5 arepas precocidas de maíz blanco/amarillo con queso, sal y mantequilla, especiales para el desayuno de los pequeños de la familia.

6. Arepas doble crema: paquete por 5 o 10 arepas precocidas de maíz blanco/amarillo con queso doble crema, sal y mantequilla

7. Arepas bolsillo: arepas precocidas de maíz blanco con sal y mantequilla, especiales para negocios de comidas rápidas, ideales para rellenar con carne, pollo, queso, etc. Se realiza bajo pedido.

8. Masa por kilo: en el punto de venta que está ubicado en la fábrica se vende la masa por kilo, ideal para las amas de casa que desean armar la arepa a su gusto, o aquellos vendedores ambulantes que han encontrado en esta práctica, el sustento de sus familias.

Además, Arepas Vallunas, ofrece servicio de domicilio cuando se realizan pedidos iguales o superiores a 6 paquetes de arepas.

6.3. Marco Legal

En el aspecto legal, es necesario que las organizaciones sigan los parámetros y las normas vigentes que se establecen en el territorio en el cual se desempeñan, y bajo las cuales se deben desarrollar las tareas del área de gestión humana y/o las relacionadas con el personal.

En cuanto a la relación laboral con los colaboradores de la empresa, con el fin de garantizar la protección de los derechos y deberes de los mismos y regular el desempeño laboral, la normatividad laboral colombiana establece que las empresas deben dar cumplimiento a lo establecido en el código sustantivo de trabajo, Ley 50 de 1990, Ley 100 de 1993, Ley 1010 de 2006, Ley 797 de 2003, Ley 1562 de 2012.

6.3.1. Código sustantivo del trabajo (Ley 2663 de 1950).

Este decreto creado en 1950, al cual se le han agregado más disposiciones por medio de otras leyes como la ley 50 de 1990, delimita el actuar de la empresa Arepas Vallunas, en lo

que respecta a las actividades de gestión humana, se encuentran fundamentadas por el código sustantivo del trabajo, el cual establece los lineamientos que regulan las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares, con la finalidad primordial de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

6.3.2. Ley 100 de 1993.

Esta ley crea y reglamenta la obligatoriedad de la afiliación al sistema de seguridad social.

Según el artículo primero de la ley en mención, El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

6.3.3. Ley 1562 de 2012.

Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

6.3.4. Ley 797 de 2003.

Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.

6.3.5. Ley 1010 de 2006.

Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Lo cual tiene una gran influencia en el área de gestión humana.

7. Resultados

7.1. Diagnóstico de los Macro – Procesos de Gestión Humana en Arepas Vallunas

Por medio de la investigación realizada, se logró evidenciar que en la empresa Arepas Vallunas, aunque el gerente tiene identificados los cargos dentro de la empresa y sus diferentes actores reconocen en la operación del día a día la línea jerárquica instituida, se destaca que la organización no tiene establecido el organigrama organizacional, donde se logre apreciar la estructura jerárquica. Adicional a lo anterior, en la organización no está constituida de manera formal el área de gestión humana, ni se cuenta con una persona encargada para realizar las funciones pertinentes. Los mencionados procesos están a cargo del gerente y propietario de la organización, evidenciándose que algunos de los procesos no se realizan conforme a los parámetros que establece la legislación colombiana respaldada en el Código Sustantivo de trabajo, lo cual significa un riesgo, tanto para la organización, como para sus colaboradores. A continuación se describen los procesos estudiados en el presente trabajo y la manera en que son aplicados en la organización Arepas Vallunas.

7.1.1. Diagnóstico del macro-proceso Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.

En la entrevista realizada al gerente de la organización, respecto al macro-proceso de organización y planificación del área de gestión humana, se logra identificar que la empresa Arepas Vallunas no cuenta con el área establecida de gestión humana, los procesos correspondientes a ésta se encuentran inmersos de manera implícita entre las funciones que tiene a cargo el gerente, que a su vez es el propietario de la organización, y del jefe de producción.

7.1.1.1. Diagnóstico del proceso de la Política del área de Gestión Humana.

En la organización no se identifica el establecimiento formal de políticas de gestión humana, que definan normas y directrices de la organización, se aprecian lineamientos establecidos por el gerente en la práctica de la empresa pero no se encuentran lineamientos

formales, ni documentados. Así mismo, se observa que el desarrollo de los procesos de gestión humana y la solución de las diferentes situaciones que se puedan presentar están basados en eventos anteriores y en la experticia del gerente.

7.1.1.2. Diagnóstico del proceso de análisis y diseño de cargos.

Con relación al análisis y diseño de cargos, se logra evidenciar que están identificados los cargos requeridos para el proceso productivo de la organización. De acuerdo a la información brindada por el gerente, los cargos con los que la empresa cuenta actualmente son: gerente, jefe de producción, secretaria, moledor, armador, asador, empacador, vendedor y mensajero. Sin embargo la empresa no cuenta con la descripción detallada de los cargos, ni con el manual de cargos y funciones, lo cual ocasiona que no exista claridad en cuanto a las funciones a realizar en cada uno de los puestos. Adicional a lo anterior, se logró evidenciar que en algunas ocasiones realizan actividades que se encuentran por fuera del objetivo de su cargo.

7.1.2. Diagnóstico del macro - proceso Incorporación y Adaptación De Las Personas a la Organización.

Acerca del macro-proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, teniendo en cuenta los procesos que éste involucra, después de realizar las entrevistas tanto al gerente como a los empleados de la organización objeto de estudio se obtuvieron los resultados detallados a continuación:

7.1.2.1. Diagnóstico del proceso de requisición y reclutamiento.

Dentro de la organización, la requisición de personal no cuenta con un proceso formal establecido, ni tampoco existe un formato implementado. Este proceso se realiza de acuerdo a las necesidades que pueda presentar la operación, y está a cargo del gerente y del jefe de producción. En el reclutamiento, por su parte, se hace uso de lo que normalmente se

conoce como “*el recomendado*”, la empresa utiliza el voz a voz, tanto al interior de la empresa, como al exterior de la misma, por lo cual cuando se identifica alguna vacante, se procede a realizar una publicación en la cartelera interna y solicitar hojas de vida de “*los recomendados*” a los empleados de la empresa, familiares, colegas de la misma industria.

7.1.2.2. Diagnóstico del proceso de selección de personal.

La selección de personal es una de las procesos que se realiza de manera empírica por parte del gerente, debido a que, no están definidos formalmente los perfiles de los cargos de la empresa, por lo cual el gerente afirma que en los procesos de entrevistas se considera básicamente la experiencia de la persona a contratar en la producción de arepas, además manifiesta que no se realizan pruebas de ningún carácter, ni de carácter físico ni práctico, ya que en la mayoría de casos los aspirantes son recomendados del mismo sector. Igualmente, durante el proceso de selección, tampoco se realiza verificación de antecedentes y/o referencias. La principal consecuencia de no tener formalizado este proceso, es que en reiteradas ocasiones no se selecciona el personal idóneo, y por ende se ha generado una rotación de personal no deseada.

7.1.2.3. Diagnóstico del proceso de contratación.

En este proceso se destaca que, el tipo de contrato que prevalece en la empresa es el *contrato verbal*, el único cargo que cuenta con contrato escrito es el del jefe de producción. De la misma forma, se evidencia que la empresa está incurriendo en un riesgo, al no realizar los pagos y las afiliaciones correspondientes a las prestaciones de ley. Según lo comentado, tanto por los empleados, como por el gerente, se evidencia que el pago de la seguridad social se encuentra inmerso en el salario (el cual es de pago semanal), y la empresa no realiza esfuerzos para constatar que los empleados hayan hecho el respectivo pago de los mencionados aportes al sistema de seguridad social, lo cual no permite garantizar que los trabajadores, ni la empresa, se encuentren protegidos ante eventuales

calamidades e imprevistos que puedan llegar a pasar en el desarrollo de las actividades ordinarias de la organización en su día a día.

7.1.2.4. Diagnóstico del proceso de socialización e inducción.

El proceso de socialización e inducción se realiza de manera informal, el gerente manifiesta que cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa, él, o en su defecto el jefe de producción, son los encargados de dar la bienvenida, presentar el equipo de trabajo y enseñar las instalaciones de la empresa, al igual que informan los aspectos claves, tales como las normas y responsabilidades del cargo, sin embargo no se cuenta con un programa definido, ni con formatos impresos que permitan dejar evidencia de este proceso.

7.2. Diseño de los Macro - Procesos de Gestión Humana a Implementar en Arepas Vallunas

De acuerdo con el objetivo general del presente trabajo, una vez identificadas las oportunidades de mejora existentes en la organización Arepas Vallunas, en lo que a los procesos de gestión humana se refiere, se expondrá el diseño de cada uno de los procesos de gestión humana analizados anteriormente, a manera de propuesta para que la Organización Arepas Vallunas implemente, y de esta manera se pueda contribuir al desarrollo de ventajas competitivas.

7.2.1. Diseño del macro – proceso Organización y Planificación del área de Gestión Humana.

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, el macro – proceso de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana orienta el desarrollo de los demás procesos de gestión humana, por lo tanto, es importante para la empresa Arepas

Vallunas contar con un área de gestión humana establecida formalmente² en donde se definan las actividades y los lineamientos necesarios para el correcto funcionamiento, tanto del área, como de la organización en general. A continuación, se plantea el diseño de las políticas del área y del proceso de análisis y diseño de cargos y todo lo que ello implica para su buen entendimiento y puesta en marcha dentro de la organización.

7.2.1.1. Diseño de las Políticas del área de Gestión Humana.

Teniendo en cuenta el plan estratégico de la organización, en seguida se presenta el diseño de las políticas del área que servirán para orientar y controlar las acciones del personal de la empresa.

- I. *Objetivo:* Precisar los parámetros que deben seguir los miembros de la organización Arepas Vallunas en cada uno de los procesos de gestión humana que se desarrollarán dentro de la empresa.
- II. *Alcance:* Las políticas del área de gestión humana aplican para todos los miembros de la empresa Arepas Vallunas.
- III. *Responsables:* El Gerente General tiene la responsabilidad de la aprobación y aplicación de las políticas del área, así como de la revisión periódica de las mismas, para determinar si requieren modificaciones.
- IV. *Periodicidad:* Este proceso deberá ser aplicado en la cotidianidad de la empresa. Se propone a la organización revisar anualmente las políticas de gestión humana y realizar modificaciones en estas si la organización se ve afectada por cambios, tanto dentro, como fuera de la organización de acuerdo al dinamismo de su entorno.
- V. *Descripción del proceso:*
 1. Inicialmente se deben identificar los procesos de gestión humana que se deben llevar a cabo bajo normas de acción, para lo cual se propone diseñar la política con base en los

² Aun cuando esta esté a cargo de una persona, debido al tamaño de la empresa.

procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

2. Realizar la definición de las políticas de gestión humana a implementar en Arepas Vallunas, las cuales quedan plasmadas en el formato AV 001 Política General del área de gestión humana, que consta de:
 - a) Nombre de cada uno de los procesos.
 - b) Objetivo a cumplir en cada uno de los procesos.
 - c) Definición de los parámetros, donde se determinan las acciones que se desarrollarán bajo esta normatividad.
 - d) Finalmente, el formato incluye una sección de *Revisión y Aprobación*, donde aparecen las firma de las personas responsables de la elaboración, revisión y aprobación de las políticas.
3. Posteriormente, se debe comprobar que las políticas de gestión humana estén siendo cumplidas en la organización.

VI. Formato Propuesto de la Política General del área de Gestión Humana:

Tabla 4.

Política general del área de gestión humana

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Política general del área de gestión humana	Código: Formato AV 001
Procesos	Objetivo	Parámetros
Análisis y diseño de cargos eficaz	Estructurar los cargos de la empresa, describiendo cada una de las funciones que se deben realizar en cada cargo, así como las habilidades y conocimientos que se requieren, de tal manera que contribuyan al cumplimiento de la estrategia organizacional.	* Estudiar los cargos a través de la aplicación de entrevistas y observación. * Revisión del organigrama y cargos existentes. * Distinción de cargos y elaboración del manual de funciones de acuerdo con la información recolectada y analizada.
Reclutamiento riguroso	Reclutar el mejor talento humano del mercado laboral, que tenga los conocimientos y habilidades necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	* Realizar requisición de personal. * Uso de la fuente de reclutamiento interno, en caso de no ser efectivo, se recurrirá al reclutamiento externo. * La comunicación de la vacante se realizará a través de la publicación de la vacante en la cartelera interna de la empresa y en la agencia pública de empleo SENA.
Selección eficiente	Seleccionar al candidato más apto para ocupar el cargo vacante, que cumpla con los requerimientos especificados en el perfil del cargo, de modo que pueda contribuir al desarrollo de ventajas competitivas.	* Análisis de las hojas de vida frente al perfil del cargo. * Revisión de antecedentes de los aspirantes. * Calificación de aptitudes de los aspirantes mediante pruebas y entrevistas.
Contratación ordenada	Realizar la vinculación laboral del candidato seleccionado, tomando como base lo estipulado en la normatividad colombiana.	* Elección del tipo de contrato de acuerdo al cargo a ocupar. * Elaboración del contrato y demás requisitos legales necesarios para realizar la contratación. * Apertura de la carpeta del empleado.
Socialización e inducción coordinada	Lograr una pronta adaptación de los empleados contratados con la organización.	* Dar la bienvenida al nuevo empleado. * Enseñar los aspectos estratégicos de la empresa al nuevo empleado. * Instruir al empleado acerca de sus funciones y responsabilidades en el cargo.
Revisión y Aprobación		
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Aprobado por</i>

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2. Diseño del proceso de análisis y diseño de cargos.

En la realización del proceso de análisis y diseño de cargos se emplearon los métodos de entrevista semiestructurada y la observación participante, las cuales se aplicaron tanto a los trabajadores de la empresa, como al Gerente General, por medio de estos métodos se logró identificar las funciones desempeñadas en cada cargo, al igual que los requerimientos y habilidades para llevarlas a cabo. Una vez analizada la información recolectada, se procede a diseñar el formato de diseño de cargos, en el cual se describe de manera detallada: datos básicos del cargo, objetivo, las funciones, contactos y relaciones de trabajo (internas y externas), perfil del cargo y factores de riesgo laboral.

La propuesta del diseño de cargos de la empresa Arepas Vallunas, se realiza para los cargos identificados tanto en el área operativa, como en el área administrativa, los cuales se denominarán: Gerente General, Jefe de producción, Contador, Auxiliar Operativo³, Auxiliar de Ventas y Mensajero.

- I. *Objetivo:* Establecer formalmente los cargos de la empresa Arepas Vallunas, las responsabilidades y perfiles requeridos en cada uno de ellos, para el correcto desempeño de las funciones que permitan llevar a cabo los objetivos de la empresa.
- II. *Alcance:* El proceso de análisis y diseño de cargos aplica para todos los cargos de la empresa Arepas Vallunas, dado que es uno de los lineamientos a tener en cuenta para el proceso de selección de personal.
- III. *Responsables:* El principal responsable de este proceso es el Gerente General, en su ausencia, el responsable será la persona designada por el mismo para llevar a cabo este proceso.⁴

³ Este cargo aplica para los cargos que inicialmente la empresa tiene clasificados como: molidor, armador, asador y empacador.

⁴ Se determina como responsable de este proceso el gerente general, debido a la estructura actual de la empresa, que no cuenta con los recursos necesarios para contratar personas que se encarguen del proceso. En el momento en que la empresa Arepas Vallunas establezca el área de gestión humana, este proceso estará a cargo de dicha área.

IV. *Periodicidad*: Se propone revisar anualmente la descripción de cargos y en los casos en que se detecte la necesidad de realizar modificaciones. Igualmente se debe realizar este proceso en el momento de la creación de un nuevo cargo en la organización Arepas Vallunas.

V. *Diagrama de flujo*:

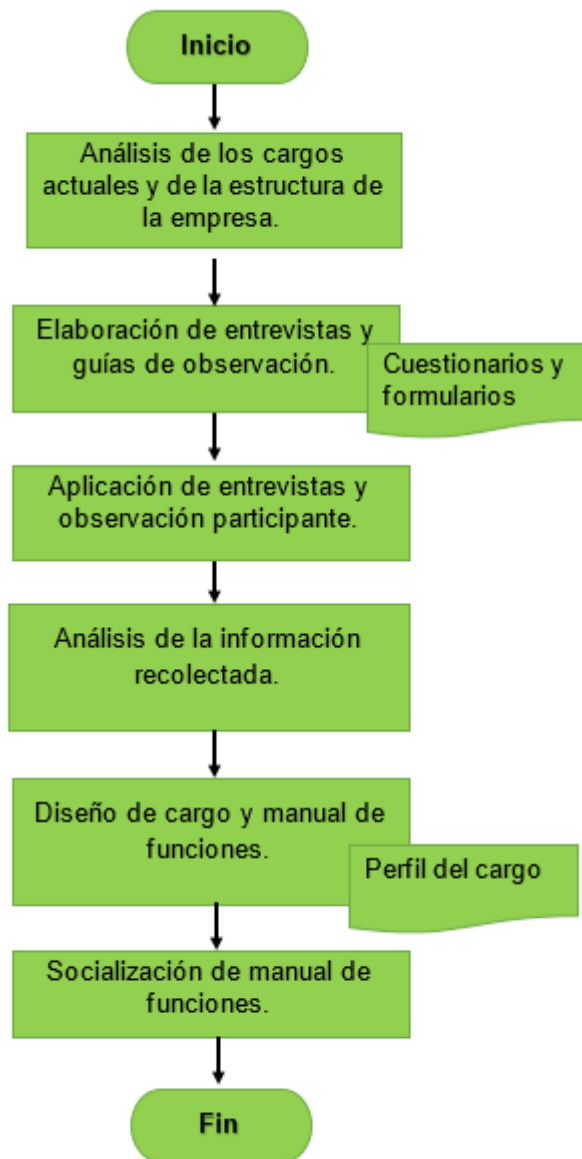


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de análisis y diseño de cargos. Fuente: Elaboración propia.

VI. Descripción del proceso:

1. *Análisis de los cargos actuales y de la estructura de la empresa:* Analizar el organigrama de la organización y los cargos existentes con el fin de hacer un diagnóstico inicial que permita determinar la importancia y contribución de los cargos a la misión de la empresa, así mismo este proceso permite detectar la posible necesidad de reestructuración o creación de nuevos cargos.
2. *Elaboración de entrevistas y guías de observación:* Elaborar guías de entrevista y guías de observación que permitan conocer de manera directa las funciones que se realizan en los cargos. Para ello pueden servirse de las guías elaboradas en el presente trabajo (ver Anexo N° 2. Guía de entrevista para análisis de cargos en Arepas Vallunas y Anexo N° 3. Guía de observación participante).
3. *Aplicación de entrevistas y observación participante:* Aplicar al interior de la organización el método de las entrevistas y la observación participante, con el fin de conocer en tiempo real las funciones desempeñadas al igual que habilidades y herramientas requeridas.
4. *Análisis de la información recolectada:* Realizar el análisis de la información recolectada, por medio de una comparación de los datos obtenidos en las entrevistas frente a los datos de las observaciones, de tal manera que se puedan determinar los puntos clave para la estructuración de los cargos.
5. *Diseño de cargos y manual de funciones:* Proceder a realizar el diseño de cargos, el cual se formaliza por medio del formato AV 002 Manual de funciones, que está conformado por las siguientes secciones:
 - a) Datos básicos del cargo: Se describen los datos generales de identificación del cargo, tales como nombre del cargo, sección y jefe inmediato.
 - b) Objetivo del cargo: Describe la misión del cargo y su contribución en la consecución de los objetivos de la organización.
 - c) Funciones del cargo: Se describen las principales funciones a realizar en el cargo.
 - d) Autoridad para la toma de decisiones.

- e) Contactos y relaciones de trabajo (internas y externas): En esta sección se detallan las áreas y/o contactos con los cuales se relaciona el cargo para llevar a cabo su objetivo.
 - f) Perfil del cargo: Se detallan los requisitos en cuanto a habilidades comportamentales y conocimientos técnicos, tales como educación, experiencia y conocimientos específicos.
 - g) Factores de riesgo laboral: En esta sección se especifican los factores de riesgo que se encuentran inmersos en las condiciones de trabajo y que pueden ocasionar algún tipo de afectación en la salud del trabajador. Para la empresa Arepas Vallunas los factores de riesgo son: condiciones de seguridad, condiciones medioambientales, condiciones ergonómicas, factores organizativos. Los factores relacionados se deben calificar de acuerdo con el nivel de presencia en las actividades cotidianas y con las perturbaciones que estos puedan ocasionar en la salud o integridad física del trabajador; se clasifican en bajo, normal, alto y muy alto.
 - h) Al final del documento, se encuentran las firmas y la información respectiva de las personas responsables de la elaboración, revisión y aprobación del documento.
6. *Socialización del manual de funciones*: Una vez aprobado el manual de funciones se procede a replicarlo al interior de la empresa.

VII. Formatos Propuestos de descripción de cargos:

Tabla 5.

Manual de funciones de los Cargos

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Gerente General	Código: Formato AV 002
I. DATOS BÁSICOS DEL CARGO		
Nombre del cargo: Gerente General Sección: Administrativa		
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Definir los objetivos organizacionales y desarrollar estrategias para el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo. Planear, dirigir y controlar las actividades organizacionales y el talento humano, de tal manera que permitan llevar a la consecución de los objetivos planteados.		
III. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO		
1. Planear y dirigir las actividades correspondientes a la administración de recurso técnico, capital de trabajo y talento humano de la organización. 2. Realizar el proceso de selección y contratación de personal. 3. Realizar la orden y compra de maquinaria y equipos requeridos para el proceso productivo. 4. Analizar los informes financieros presentados por el área contable. 5. Supervisar y dirigir el personal a su cargo. 6. Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas. 7. Establecer relaciones comerciales con clientes y proveedores. 8. Establecer presupuestos de operación. 9. Llevar control de inventario principal y realizar ajustes correspondientes. 10. Tomar decisiones preventivas y correctivas, basadas en los análisis de los informes de gestión, con el fin de contribuir al mejoramiento organizacional y cumplimiento de metas. 11. Realizar la liquidación y pago de nómina. 12. Ejecutar los pagos a proveedores. Nota: En el desempeño del cargo el trabajador podrá ejecutar las actividades enunciadas de manera parcial o total, de acuerdo con las que le sean asignadas.		
IV. AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES		
Análisis de estados financieros. Adquisición de equipo y maquinaria. Selección y contratación de personal. Acuerdos con clientes y proveedores.		
Página 1 de 3		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001
	Manual de Funciones	Junio/2018
	Perfil del cargo Gerente General	Código: Formato AV 002

V. CONTACTO Y RELACIONES DE TRABAJO																					
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones internas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Jefe de producción</td> <td rowspan="4">Lineamientos y directrices del cargo</td> </tr> <tr> <td>Contador</td> </tr> <tr> <td>Aux. Operativo</td> </tr> <tr> <td>Mensajero</td> </tr> <tr> <td>Aux. ventas</td> <td>Control y manejo de efectivo</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones externas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td rowspan="4">Procedimientos del cargo</td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> </tr> <tr> <td>Bancos</td> </tr> <tr> <td>Otras entidades</td> </tr> </table>		Relaciones internas		Contacto	Propósito	Jefe de producción	Lineamientos y directrices del cargo	Contador	Aux. Operativo	Mensajero	Aux. ventas	Control y manejo de efectivo	Relaciones externas		Contacto	Propósito	Clientes	Procedimientos del cargo	Proveedores	Bancos	Otras entidades
Relaciones internas																					
Contacto	Propósito																				
Jefe de producción	Lineamientos y directrices del cargo																				
Contador																					
Aux. Operativo																					
Mensajero																					
Aux. ventas	Control y manejo de efectivo																				
Relaciones externas																					
Contacto	Propósito																				
Clientes	Procedimientos del cargo																				
Proveedores																					
Bancos																					
Otras entidades																					

VI. PERFIL DEL CARGO
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Educación: Bachiller, Profesional en administración de empresas. Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos afines en empresas del sector de alimentos. Conocimientos específicos: Manejo de paquetes ofimáticos y bases de datos. Gestión estratégica y financiera. Procesos del área de gestión humana. HABILIDADES COMPORTAMENTALES Destrezas desarrolladas de acuerdo a la experiencia en cargos anteriores: Capacidad para el trabajo en equipo. Orientación al cliente. Compromiso y coordinación con los demás. Planificación y Organización. Capacidad de análisis y procesamiento de información. Aptitud para relacionarse con otras personas. Manejo del tiempo. Buena comunicación oral y escrita.

Página 2 de 3

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Gerente General	Código: Formato AV 002
Manejo de personal. Técnicas de negociación. Gestión de clientes.		
VII. FACTORES DE RIESGO LABORAL		
Tipo de Riesgo	Elemento de Riesgo	Nivel
Condiciones de seguridad	Lugar de trabajo	Normal
	Equipos de trabajo	Normal
	Riesgo eléctrico	Bajo
	Riesgo de incendio	Normal
	Manipulación y transporte	Normal
Condiciones medioambientales	Condiciones termohigrométricas (temperatura, ventilación, actividad física)	Normal
	Ruido	Normal
	Vibraciones	Bajo
Condiciones ergonómicas	Carga física (manejo de cargas, posturas de trabajo, movimientos repetitivos)	Normal
	Carga Mental	Alto
Factores organizativos		Normal
Revisión y Aprobación		
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Aprobado por</i>
<i>Página 3 de 3</i>		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Jefe de Producción	Código: Formato AV 002
I. DATOS BÁSICOS DEL CARGO		
Nombre del cargo: Jefe de producción Sección: Producción Jefe Inmediato: Gerente General		
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar y dirigir el proceso productivo, garantizando el cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene en toda la línea productiva, logrando un proceso eficiente y un producto de calidad.		
III. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO		
1. Proyectar, planear y coordinar el proceso productivo. 2. Realizar control de calidad del proceso productivo. 3. Entrenar a los empleados en relación a responsabilidades, normas de higiene y seguridad y reglamento de trabajo. 4. Supervisar el proceso de transformación de la materia prima. 5. Supervisar el producto terminado y material de empaque, implementando las medidas preventivas y correctivas pertinentes. 6. Determinar y garantizar el suministro de materiales y equipos requeridos para la ejecución del programa de producción, en cuanto a su cantidad y calidad. 7. Manejo y control del inventario y despacho de los pedidos. 8. Planear, coordinar, asignar y supervisar las labores del grupo de trabajadores a su cargo. 9. Coordinar y supervisar al grupo de trabajadores a su cargo, en la utilización racional de los recursos necesarios en el proceso productivo 10. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial. 11. Gestionar el mantenimiento de los equipos de trabajo, garantizando su correcto funcionamiento. 12. Brindar apoyo al gerente en el proceso de selección de personal. 13. Realizar informes, analizar resultados y generar reportes de producción y gestión, necesarios para la toma de decisiones. Nota: En el desempeño del cargo el trabajador podrá ejecutar las actividades enunciadas de manera parcial o total, de acuerdo con las que le sean asignadas.		
Página 1 de 3		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Jefe de Producción	Código: Formato AV 002

HABILIDADES COMPORTAMENTALES

Destrezas desarrolladas de acuerdo a la experiencia en cargos anteriores:

Capacidad para el trabajo en equipo.

Servicio al cliente.

Toma de decisiones y resolución de problemas.

Liderazgo y comunicación.

Compromiso.

Planificación y Organización.

Capacidad de análisis y procesamiento de información.

Aptitud para relacionarse con otras personas.

Manejo del tiempo.

Capacidad crítica.

Edición y redacción de informes.

VII. FACTORES DE RIESGO LABORAL

Tipo de Riesgo	Elemento de Riesgo	Nivel
Condiciones de seguridad	Lugar de trabajo	Normal
	Equipos de trabajo	Normal
	Riesgo eléctrico	Bajo
	Riesgo de incendio	Normal
	Manipulación y transporte	Bajo
Condiciones medioambientales	Condiciones termohigrométricas (temperatura, ventilación, actividad física)	Alto
	Ruido	Normal
	Vibraciones	Bajo
Condiciones ergonómicas	Carga física (manejo de cargas, posturas de trabajo, movimientos repetitivos)	Normal
	Carga Mental	Alto
Factores organizativos		Normal

Revisión y Aprobación

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Aprobado por</i>

Página 3 de 3

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Contador	Código: Formato AV 002
I. DATOS BÁSICOS DEL CARGO		
Nombre del cargo: Contador Sección: Administrativa Jefe Inmediato: Gerente General		
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar el registro y control de la información contable que se genere en la empresa como resultado del proceso administrativo y financiero, preparando los estados financieros básicos que permitan conocer la situación financiera de Arepas Vallunas; igualmente presentar informes respecto a los recursos y las obligaciones a los que haya lugar según la normatividad.		
III. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO		
1. Validar y realizar el registro contable, generando los respectivos comprobantes. 2. Control periódico de las operaciones contables. 3. Elaboración de informes financieros. 4. Liquidación de impuestos a los que haya lugar de acuerdo al tipo de empresa. 5. Declarar información exógena a la DIAN. 6. Efectuar los cierres contables de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa. 7. Cumplir con las actividades asignadas por la gerencia, relacionadas con la contabilidad de Arepas Vallunas. Nota: En el desempeño del cargo el trabajador podrá ejecutar las actividades enunciadas de manera parcial o total, de acuerdo con las que le sean asignadas.		
IV. AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES		
Decisiones sin consultar: Asuntos relacionados con la contabilidad de la empresa. Decisiones que debe consultar: Aquellas que involucren la aprobación del gerente general.		
<i>Página 1 de 3</i>		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Contador	Código: Formato AV 002

V. CONTACTO Y RELACIONES DE TRABAJO															
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones internas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Lineamientos y directrices del cargo</td> </tr> <tr> <td>Aux. ventas</td> <td>Control de ingresos en punto de venta</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones externas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Cientes y Proveedores</td> <td>Procedimientos del cargo</td> </tr> </table>		Relaciones internas		Contacto	Propósito	Gerente General	Lineamientos y directrices del cargo	Aux. ventas	Control de ingresos en punto de venta	Relaciones externas		Contacto	Propósito	Cientes y Proveedores	Procedimientos del cargo
Relaciones internas															
Contacto	Propósito														
Gerente General	Lineamientos y directrices del cargo														
Aux. ventas	Control de ingresos en punto de venta														
Relaciones externas															
Contacto	Propósito														
Cientes y Proveedores	Procedimientos del cargo														

VI. PERFIL DEL CARGO
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Educación: Bachiller, Profesional en contaduría pública. Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en cargos afines. Conocimientos específicos: Manejo de paquetes ofimáticos y bases de datos. Digitación de información. HABILIDADES COMPORTAMENTALES Destrezas desarrolladas de acuerdo a la experiencia en cargos anteriores: Capacidad para el trabajo en equipo. Servicio al cliente. Compromiso. Planificación y Organización. Capacidad de análisis y procesamiento de información. Aptitud para relacionarse con otras personas. Manejo del tiempo. Edición y redacción de informes. Buena comunicación oral y escrita. <i>Página 2 de 3</i>

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Contador	Código: Formato AV 002
VII. FACTORES DE RIESGO LABORAL		
Tipo de Riesgo	Elemento de Riesgo	Nivel
Condiciones de seguridad	Lugar de trabajo	Bajo
	Equipos de trabajo	Bajo
	Riesgo eléctrico	Bajo
	Riesgo de incendio	Normal
	Manipulación y transporte	Bajo
Condiciones medioambientales	Condiciones termohigrométricas (temperatura, ventilación, actividad física)	Normal
	Ruido	Normal
	Vibraciones	Bajo
Condiciones ergonómicas	Carga física (manejo de cargas, posturas de trabajo, movimientos repetitivos)	Normal
	Carga Mental	Alto
Factores organizativos		Normal
Revisión y Aprobación		
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Aprobado por</i>
<i>Página 3 de 3</i>		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Auxiliar Operativo	Código: Formato AV 002
I. DATOS BÁSICOS DEL CARGO		
Nombre del cargo: Auxiliar operativo Sección: Producción Jefe Inmediato: Jefe de Producción		
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Participar en el proceso de producción de arepas, garantizando la ejecución de las actividades que conllevan dicho proceso de acuerdo a su capacidad normal de trabajo.		
III. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO		
1. Ayudar a verificar y organizar la materia prima e insumos requeridos para el proceso productivo, tanto en el área de trabajo como en el almacenamiento. 2. Participar en el proceso productivo de las arepas, el cual está compuesto por las etapas de molienda, amasado, forma, asado y empaque. 3. Organizar el producto terminado en la bodega respectiva. 4. Mantener el lugar de trabajo limpio y organizado, lo cual incluye la limpieza de las herramientas y el área de trabajo al finalizar la jornada laboral. 5. Realizar el reporte ante el jefe inmediato de los inconvenientes técnicos que se puedan presentar en el proceso productivo. 6. Cumplir con las actividades asignadas por el jefe inmediato, relacionadas con el proceso productivo de Arepas Vallunas. 7. Cumplir con las políticas generales de la empresa. 8. Cumplir con el reglamento de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial. Nota: En el desempeño del cargo el trabajador podrá ejecutar las actividades enunciadas de manera parcial o total, de acuerdo con las que le sean asignadas.		
IV. AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES		
Decisiones sin consultar: No aplica Decisiones que debe consultar: Aquellas que involucren la aprobación del jefe de producción.		
Página 1 de 3		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Auxiliar Operativo	Código: Formato AV 002

V. CONTACTO Y RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas	
Contacto	Propósito
Gerente general	Lineamientos y directrices del cargo
Jefe de producción	
Mensajero	Despacho de pedidos
Auxiliar de ventas	Control de inventario

VI. PERFIL DEL CARGO

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Educación: Bachiller, Técnico con conocimientos en producción del sector de alimentos y BPM.

Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en cargos afines, preferiblemente en empresas de la misma industria.

Conocimientos específicos: Conocimientos básicos en sistemas de producción.

Conocimientos en normas de seguridad e higiene industrial.

Conocimientos en BPM.

HABILIDADES COMPORTAMENTALES

Destrezas desarrolladas de acuerdo a la experiencia en cargos anteriores:

Capacidad para el trabajo en equipo.

Orientación al cliente.

Compromiso con la organización.

Aptitud para relacionarse con otras personas.

Manejo del tiempo.

Buena comunicación.

Disciplina.

Relaciones interpersonales.

Sociabilidad.

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Auxiliar Operativo	Código: Formato AV 002
VII. FACTORES DE RIESGO LABORAL		
Tipo de Riesgo	Elemento de Riesgo	Nivel
Condiciones de seguridad	Lugar de trabajo	Normal
	Equipos de trabajo	Alto
	Riesgo eléctrico	Bajo
	Riesgo de incendio	Normal
	Manipulación y transporte	Alto
Condiciones medioambientales	Condiciones termohigrométricas (temperatura, ventilación, actividad física)	Alto
	Ruido	Normal
	Vibraciones	Bajo
Condiciones ergonómicas	Carga física (manejo de cargas, posturas de trabajo, movimientos repetitivos)	Alto
	Carga Mental	Bajo
Factores organizativos		Normal
Revisión y Aprobación		
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Aprobado por</i>
<i>Página 3 de 3</i>		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Auxiliar de Ventas	Código: Formato AV 002
I. DATOS BÁSICOS DEL CARGO		
Nombre del cargo: Auxiliar de ventas Sección: Ventas Jefe Inmediato: Jefe de Producción		
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Brindar atención cálida y amable a los clientes, ofreciendo los diferentes productos del portafolio de Arepas Vallunas y realizando los cobros respectivos con su respectivo registro de ventas.		
III. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO		
1. Brindar un buen servicio y atención al cliente. 2. Identificar y manejar problemas del punto de venta relacionados con el producto. 3. Ofrecer el portafolio de productos de la organización. 4. Organizar el producto terminado en las neveras o vitrinas del punto de venta. 5. Manejo de dinero en efectivo. 6. Registrar diariamente las ventas realizadas. 7. Custodiar el efectivo ingresado por ventas diarias y la base de trabajo. 8. Realizar cuadre y entrega de efectivo diario. 9. Realizar registro y reporte al jefe de producción de las referencias de arepas vendidas. 10. Mantener el lugar de trabajo limpio y organizado. 11. Cumplir con el reglamento de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial. 12. Recepcionar las quejas, sugerencias y reclamos de los clientes. Nota: En el desempeño del cargo el trabajador podrá ejecutar las actividades enunciadas de manera parcial o total, de acuerdo con las que le sean asignadas.		
IV. AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES		
Decisiones sin consultar: Cambios de productos según procedimiento establecido por la empresa. Decisiones que debe consultar: Aquellas que involucren la aprobación del jefe de producción.		
Página 1 de 3		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Auxiliar de Ventas	Código: Formato AV 002

V. CONTACTO Y RELACIONES DE TRABAJO																				
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones internas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Gerente general</td> <td rowspan="2">Lineamientos y directrices del cargo</td> </tr> <tr> <td>Jefe de producción</td> </tr> <tr> <td>Contador</td> <td>Control de ingresos en punto de venta</td> </tr> <tr> <td>Mensajero</td> <td>Despacho de pedidos</td> </tr> <tr> <td>Auxiliar operativo</td> <td>Control de inventario</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones externas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td>Venta del portafolio de productos</td> </tr> </table>		Relaciones internas		Contacto	Propósito	Gerente general	Lineamientos y directrices del cargo	Jefe de producción	Contador	Control de ingresos en punto de venta	Mensajero	Despacho de pedidos	Auxiliar operativo	Control de inventario	Relaciones externas		Contacto	Propósito	Clientes	Venta del portafolio de productos
Relaciones internas																				
Contacto	Propósito																			
Gerente general	Lineamientos y directrices del cargo																			
Jefe de producción																				
Contador	Control de ingresos en punto de venta																			
Mensajero	Despacho de pedidos																			
Auxiliar operativo	Control de inventario																			
Relaciones externas																				
Contacto	Propósito																			
Clientes	Venta del portafolio de productos																			

VI. PERFIL DEL CARGO
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Educación: Bachiller, técnico en áreas administrativas o comercial. Experiencia: Mínimo 6 meses de experiencia en cargos afines. Conocimientos específicos: Identificación de billetes y monedas vigentes. Manejo de programas ofimáticos. HABILIDADES COMPORTAMENTALES Destrezas desarrolladas de acuerdo a la experiencia en cargos anteriores: Capacidad para el trabajo en equipo. Servicio al cliente. Compromiso con la organización. Aptitud para relacionarse con otras personas. Sociabilidad. Disciplina. Relaciones interpersonales. Realizar cálculos aritméticos básicos.
Página 2 de 3

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Auxiliar de Ventas	Código: Formato AV 002
VII. FACTORES DE RIESGO LABORAL		
Tipo de Riesgo	Elemento de Riesgo	Nivel
Condiciones de seguridad	Lugar de trabajo	Bajo
	Equipos de trabajo	Bajo
	Riesgo eléctrico	Bajo
	Riesgo de incendio	Normal
	Manipulación y transporte	Bajo
Condiciones medioambientales	Condiciones termohigrométricas (temperatura, ventilación, actividad física)	Normal
	Ruido	Bajo
	Vibraciones	Bajo
Condiciones ergonómicas	Carga física (manejo de cargas, posturas de trabajo, movimientos repetitivos)	Normal
	Carga Mental	Bajo
Factores organizativos		Normal
Revisión y Aprobación		
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Aprobado por</i>
<i>Página 3 de 3</i>		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Mensajero	Código: Formato AV 002
I. DATOS BÁSICOS DEL CARGO		
Nombre del cargo: Mensajero Sección: Ventas Jefe Inmediato: Jefe de Producción		
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar la entrega de los pedidos y las labores de mensajero, brindando una atención cálida y amable, apoyando las diversas áreas de la organización con el fin de lograr un servicio oportuno.		
III. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO		
1. Brindar un buen servicio y atención al cliente. 2. Realizar los pagos y las gestiones bancarias a los que haya lugar. 3. Realizar la adquisición de los insumos menores solicitados por el jefe inmediato. 4. Custodiar el dinero que se le encomiende para sus diferentes gestiones. 5. Mantener el lugar de trabajo limpio (Vehículo). 6. Entregar los pedidos oportunamente. 7. Cumplir con el reglamento de trabajo, las normas de higiene y seguridad. 8. Entrega y manejo de documentos del área administrativa. Nota: En el desempeño del cargo el trabajador podrá ejecutar las actividades enunciadas de manera parcial o total, de acuerdo con las que le sean asignadas.		
IV. AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES		
Decisiones sin consultar: No aplica. Decisiones que debe consultar: Devoluciones de pedidos. Aquellas que involucren la aprobación del jefe de producción y gerente general.		
Página 1 de 3		

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Mensajero	Código: Formato AV 002

V. CONTACTO Y RELACIONES DE TRABAJO																					
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones internas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Gerente general</td> <td rowspan="2">Lineamientos y directrices del cargo</td> </tr> <tr> <td>Jefe de producción</td> </tr> <tr> <td>Auxiliar operativo</td> <td rowspan="2">Entrega de pedidos solicitados</td> </tr> <tr> <td>Auxiliar de ventas</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Relaciones externas</th> </tr> <tr> <th>Contacto</th> <th>Propósito</th> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td>Entrega de pedidos</td> </tr> <tr> <td>Bancos</td> <td>Pagos y gestiones bancarias</td> </tr> <tr> <td>Otras entidades</td> <td>Pagos y entrega de documentación organizacional</td> </tr> </table>		Relaciones internas		Contacto	Propósito	Gerente general	Lineamientos y directrices del cargo	Jefe de producción	Auxiliar operativo	Entrega de pedidos solicitados	Auxiliar de ventas	Relaciones externas		Contacto	Propósito	Clientes	Entrega de pedidos	Bancos	Pagos y gestiones bancarias	Otras entidades	Pagos y entrega de documentación organizacional
Relaciones internas																					
Contacto	Propósito																				
Gerente general	Lineamientos y directrices del cargo																				
Jefe de producción																					
Auxiliar operativo	Entrega de pedidos solicitados																				
Auxiliar de ventas																					
Relaciones externas																					
Contacto	Propósito																				
Clientes	Entrega de pedidos																				
Bancos	Pagos y gestiones bancarias																				
Otras entidades	Pagos y entrega de documentación organizacional																				

VI. PERFIL DEL CARGO
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Educación: Bachiller Experiencia: Mínimo 6 meses de experiencia en cargos afines con licencia de conducción de moto y carro. Conocimientos específicos: Identificación de billetes y monedas vigentes. Reglamento de tránsito y transporte de alimentos. HABILIDADES COMPORTAMENTALES Destrezas desarrolladas de acuerdo a la experiencia en cargos anteriores: Capacidad para el trabajo en equipo. Actitud de servicio. Compromiso con la organización. Aptitud para relacionarse con otras personas. Puntualidad. Relaciones interpersonales.

Página 2 de 3

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Manual de Funciones	
	Perfil del cargo Mensajero	Código: Formato AV 002
VII. FACTORES DE RIESGO LABORAL		
Tipo de Riesgo	Elemento de Riesgo	Nivel
Condiciones de seguridad	Lugar de trabajo	Normal
	Equipos de trabajo	Normal
	Riesgo eléctrico	Bajo
	Riesgo de incendio	Normal
	Manipulación y transporte	Alto
Condiciones medioambientales	Condiciones termohigrométricas (temperatura, ventilación, actividad física)	Normal
	Ruido	Normal
	Vibraciones	Bajo
Condiciones ergonómicas	Carga física (manejo de cargas, posturas de trabajo, movimientos repetitivos)	Alto
	Carga Mental	Bajo
Factores organizativos		Normal
Revisión y Aprobación		
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Aprobado por</i>
<i>Página 3 de 3</i>		

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Diseño del macro – proceso Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.

En el transcurso de este trabajo de investigación se ha indicado que el macro – proceso de Incorporación y Adaptación de las personas es importante para lograr la vinculación de las personas a la operación de la empresa, permitiendo una fácil adaptación de los nuevos colaboradores a la cultura de la organización y a sus funciones propiamente dichas. Teniendo en cuenta lo anterior, se procederá a plantear el diseño de los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

7.2.2.1. Diseño del proceso de requisición y reclutamiento.

El proceso de requisición y reclutamiento se lleva a cabo cuando en la empresa se detecta la necesidad de incorporar un nuevo empleado, bien sea por que haya rotación de personal, ausentismos o incremento en el nivel de la producción. El área, o la persona que identifique la necesidad de cubrir un cargo, deberá hacer la solicitud de requisición de personal, a través del diligenciamiento del formato destinado para este proceso, y entregarlo al Gerente General, o a quién esté designado como responsable para su aprobación; en el momento que la solicitud sea aprobada, continúa el proceso de reclutamiento, por medio del cual se logra atraer el talento humano apto para ocupar la vacante disponible.

- I. Objetivo:* Definir las herramientas óptimas para atraer el mejor talento humano, que cumpla con los requisitos necesarios para la vacante disponible en la Organización Arepas Vallunas.
- II. Alcance:* El proceso de requisición y reclutamiento aplica para todos los cargos de la empresa.
- III. Responsables:* La solicitud de requisición de personal está a cargo del jefe de producción. La aprobación de la requisición y el proceso de reclutamiento son responsabilidad del Gerente General.

IV. *Periodicidad:* Este proceso se inicia cuando se detecte la necesidad de contratar talento humano en la empresa.

V. *Diagrama de flujo:*

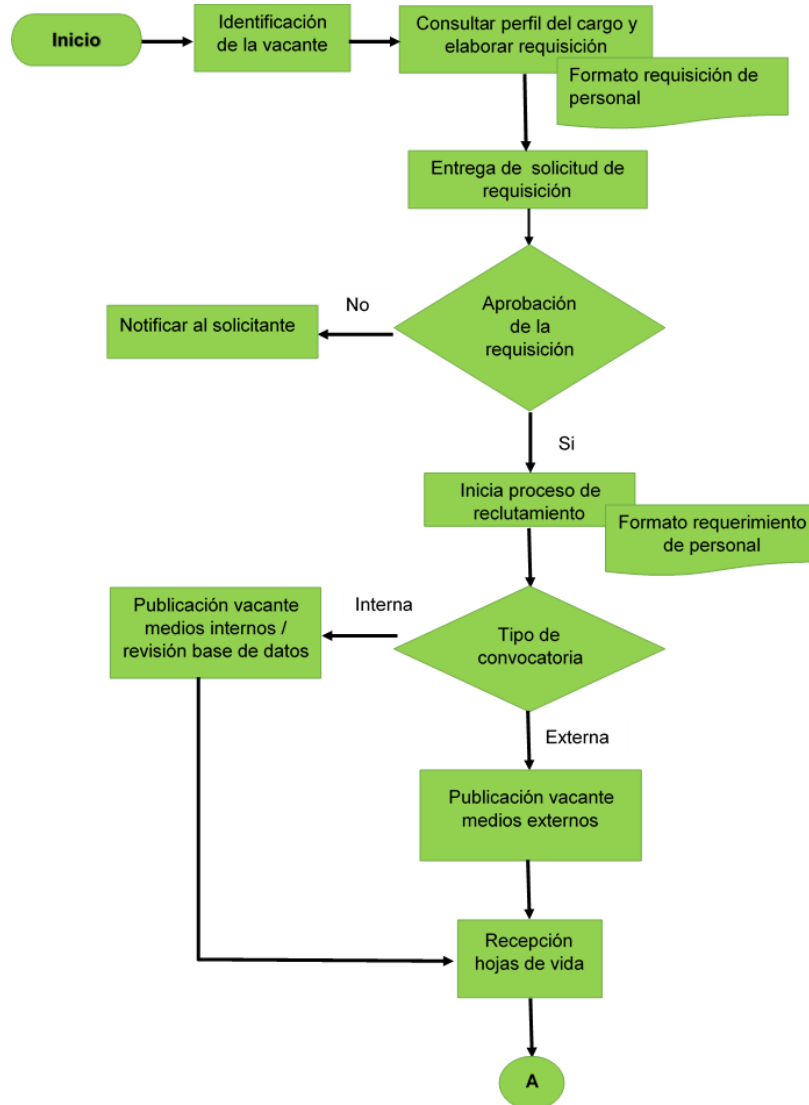


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de requisición y reclutamiento. Elaboración propia, adaptado de García, Murillo y González (2011, pág. 57)

VI. *Descripción del proceso:*

1. *Identificación de la vacante:* Inicialmente el jefe encargado del área, o en su defecto el Gerente General, debe identificar la necesidad de realizar la vinculación de personal

nuevo a la organización, esto de acuerdo a los requerimientos y a la dinámica de la empresa Arepas Vallunas.

2. *Consultar perfil del cargo y elaborar requisición:* Consultar el perfil del cargo requerido (en caso de que ya exista formalmente), luego realizar la solicitud de requisición de personal, diligenciando el formato AV 003 Formato de Requisición de Personal, en este se especifica:
 - a) Los datos correspondientes al área que dispone la vacante.
 - b) Información de la vacante y motivo de la solicitud.
 - c) Requisitos del cargo solicitado.
 - d) Observaciones, en caso de ser necesarias.
 - e) Firmas de las personas encargadas de: elaborar, revisar y aprobar.
3. *Entregar solicitud de requisición:* Este formato deberá ser entregado al Gerente General para su evaluación y aprobación.
4. *Aprobación de la requisición:* Dar respuesta a la solicitud de requisición. En caso de que dicha solicitud sea negada se le debe notificar al solicitante exponiendo el motivo de la negación; si por el contrario es aprobada se da inicio al proceso de reclutamiento.
5. *Inicio proceso de reclutamiento:* Para llevar a cabo este proceso, se elaborará un anuncio para publicar en los diferentes medios, bien sea internos o externos. Para elaborar el anuncio de la vacante disponible se utilizará el formato AV 004 Formato de requerimiento de personal.
6. *Tipo de Convocatoria:* Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, no hay cargos que permitan hacer plan carrera ni tampoco se dispone de una base de datos, por lo tanto, el personal solicitado debe ser externo a la empresa, por lo que se propone utilizar inicialmente la fuente de reclutamiento interno, donde se tendrán en cuenta los familiares o personas recomendadas por el empleado, en caso que no sea efectivo el reclutamiento interno, se recurrirá al reclutamiento externo.
7. *Publicación vacante:* El anuncio será publicado de acuerdo con la fuente de reclutamiento escogida, de la siguiente manera:

- a) Reclutamiento interno: Se debe publicar el anuncio de la vacante disponible en la cartelera de la empresa, con el fin de que los empleados puedan ver y dar a conocer la información a sus familiares y amigos.
- b) Reclutamiento externo: se hará uso de la comunicación por medio de la agencia pública de empleo SENA. Esta plataforma tiene una excelente cobertura, es de rápido acceso y es un servicio de intermediación gratuita. Para utilizar este servicio la empresa debe hacer el registro en la página:

<https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/Paginas/inicio.aspx>

Una vez registrada la empresa en la plataforma, la publicación de la vacante se puede realizar vía telefónica o a través de la página web.

- 8. *Recepción de hojas de vida:* Recibir las hojas de vida de los candidatos, las cuales se someterán a un análisis para seleccionar los currículums que cumplan con los requisitos de la vacante y así dar inicio al proceso de selección de personal.

VII. Formatos propuestos para el proceso de requisición y reclutamiento de personal:

Tabla 6.

Formatos de requisición y requerimiento de personal.

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018
	Formato de Requisición de Personal		Código: Formato AV 003
Información del Área solicitante			
Fecha de Solicitud DD MM AAAA		Área que solicita	
Jefe del área			
Información de la vacante			
Nombre del Cargo	Jornada de Trabajo		Jefe Inmediato
	Completa Media Jornada		
Asignación salarial	Fecha a iniciar labores		Número de vacantes
	DD MM AAAA		
Motivo de la vacante	Renuncia Licencia Incapacidad Cargo nuevo Vacaciones Otro		
Justificación de la vacante: (Volumen de producción, motivos varios, etc)			
Requisitos del cargo			
Experiencia requerida			
Formación académica			
Habilidades y/o conocimientos requeridos			
Funciones Principales			
Observaciones adicionales:			
Revisión y Aprobación			
Se autoriza Si No		Justificación:	
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018
	Formato de requerimiento de personal		Código: Formato AV 004
Fecha de Publicación	DD	MM	AAAA
		Área que solicita	
Empresa del sector de alimentos requiere persona con experiencia en _____ para desempeñar el cargo de _____.			
Tiempo de experiencia laboral	Jornada de Trabajo		Asignación Salarial
	Completa ☐	Media Jornada ☐	
Formación académica		Tipo de contrato	
Habilidades y/o conocimientos requeridos			
Funciones a desempeñar			
Interesados enviar hoja de vida a la dirección Carrera 42c No 54-101 B/ Morichal de Comfandi o al correo electrónico arepasvallunas@gmail.com			

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.2. Diseño del proceso de selección de personal.

Para ejecutar el proceso de selección se debe contar con las hojas de vida que cumplan los requisitos del cargo vacante. Las hojas de vida proporcionan la información necesaria para conocer más al candidato, se debe confirmar la veracidad de la información suministrada por el candidato a través de la revisión de antecedentes y verificación de las referencias. Así mismo, el candidato será sometido a diferentes pruebas que permitirán conocer si es apto para ocupar el cargo o no.

- I. Objetivo:* Especificar los pasos necesarios para llevar a cabo una selección eficiente, que le permita a la organización vincular las personas aptas para ocupar el cargo y que con su desempeño puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- II. Alcance:* Aplica para todas las personas que se postulen como candidatos a ocupar un cargo vacante en la organización.
- III. Responsables:* La persona encargada de este proceso será el Gerente General, quien cuenta con los conocimientos necesarios para aplicar las diferentes pruebas⁵. No se propone la contratación de un psicólogo organizacional porque la organización no cuenta con los recursos financieros para contratar sus servicios.
- IV. Periodicidad:* Este proceso se iniciará una vez completado todos los lineamientos del proceso de requisición y reclutamiento.

⁵ El Gerente General y dueño de Arepas Vallunas es Administrador de Empresas, por lo tanto posee los conocimientos pertinentes para encargarse de este proceso.

V. Diagrama de flujo:

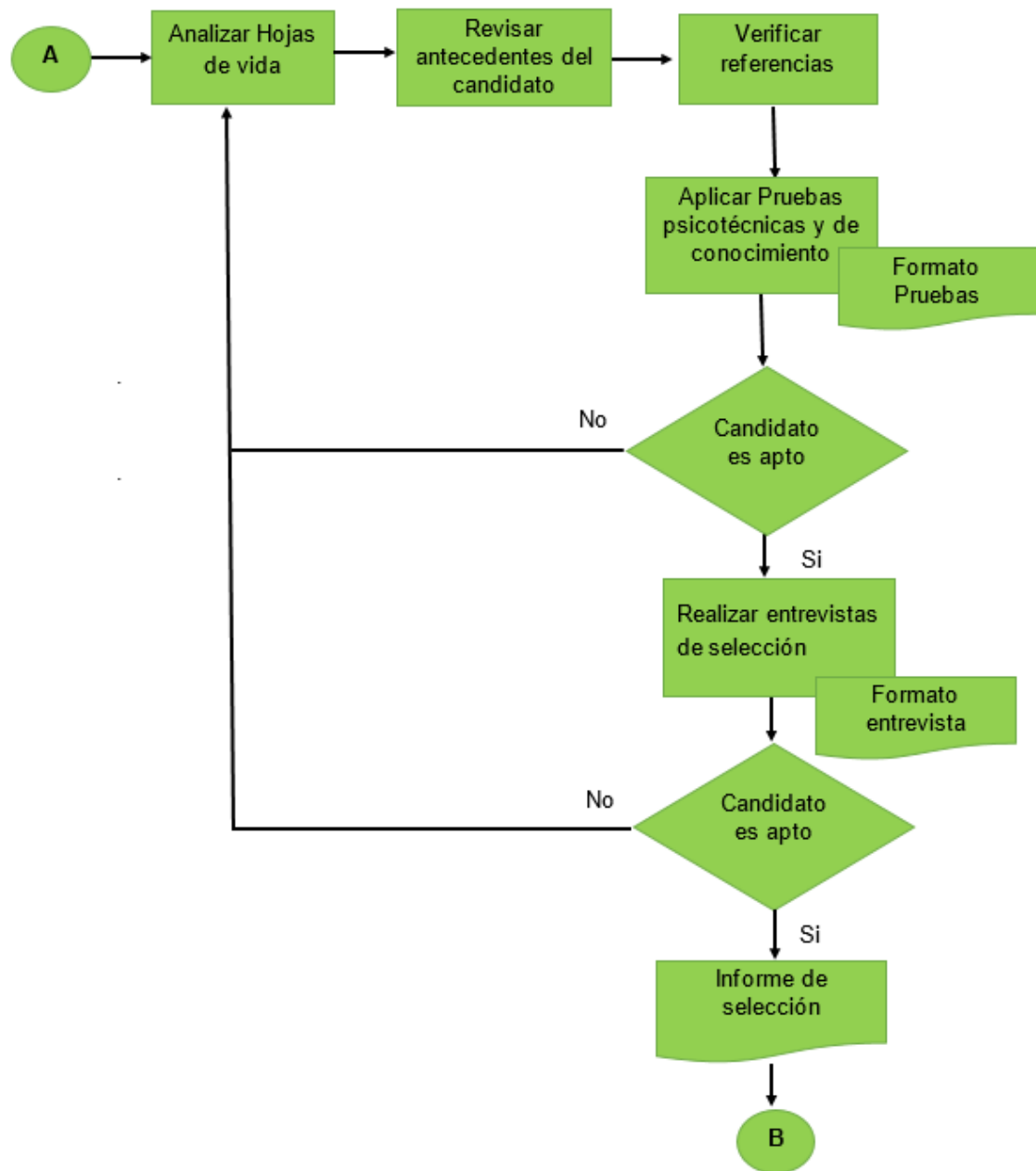


Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de selección de personal. Elaboración propia, adaptado de García, Murillo y González (2011, pág. 62)

VI. Descripción del proceso:

1. *Analizar Hojas de vida:* Inicialmente el Gerente General debe realizar el análisis de cada currículum, comparando el perfil recibido frente al perfil solicitado, y así determinará si cumplen con los requisitos para continuar el proceso.
2. *Revisar antecedentes del candidato:* Ejecutar la revisión de los antecedentes fiscales, judiciales y disciplinarios de cada candidato y así elegir a los preseleccionados del proceso.
3. *Verificar referencias:* Se debe realizar la verificación de las referencias familiares, personales y laborales.
4. *Aplicar pruebas psicotécnicas y de conocimiento:* La prueba psicotécnica que se aplicará a todos los cargos será el Wartegg, ya que es una prueba estándar con un procedimiento uniforme tanto para la aplicación como para la interpretación de los resultados, por medio de esta prueba se pueden conocer algunos rasgos de la personalidad de la persona, los cuales serán contrastados con el resultado de la entrevista. Así mismo, las pruebas de conocimiento serán realizadas de manera específica de acuerdo al perfil que se está solicitando, como se menciona a continuación:
 - Cargo Gerente General: Se realizarán pruebas de conocimiento oral y de realización, la primera consta de preguntas tradicionales relacionadas con temas del área de gestión humana, específicamente el proceso de selección y contratación, y con la gestión organizacional de empresas del sector, estas se realizarán con base en las actividades cotidianas y tomando como base el manual de funciones, se propone realizar también planteamiento de casos. En cuanto a la prueba de realización se aplicará una prueba en Excel que permita determinar el nivel de dominio.
 - Cargo Contador: Se utilizará la prueba de conocimientos acerca de temas relacionados directamente con la parte contable de una empresa. Esta prueba se llevará a cabo a través del formato AV 005 Prueba de conocimientos técnicos, para el cargo de Contador.

- Cargo Jefe de Producción: Se aplicará la prueba de conocimiento escrita, para la cual se empleará el formato AV 005 Prueba de conocimientos técnicos, para el cargo de Jefe de Producción.
- Cargo Auxiliar Operativo: Estas pruebas serán realizadas de manera específica, se basarán en pruebas de simulación de la ejecución de las tareas básicas del proceso productivo, el candidato podrá desempeñar labores de la cotidianidad de la empresa.
- Cargo Auxiliar de Ventas: Se aplicará la prueba de técnica de clínica de ventas, esta metodología es de fácil aplicación y tiene como propósito observar las capacidades que tiene el candidato para persuadir, ofrecer y lograr la compra del producto ofrecido a un determinado cliente.
- Cargo Mensajero: No se realizará prueba de conocimientos.

5. *Realizar entrevistas de selección:* Inicialmente se deben programar las entrevistas, informando al candidato a través de su correo electrónico y/o números de contacto registrados en la hoja de vida, se le debe dar a conocer el lugar y la hora donde se llevará a cabo la entrevista. Con la entrevista se pretende identificar comportamientos claves que se ajusten al cargo que está aplicando, así mismo, se puede hacer énfasis en situaciones en las que el candidato se ha enfrentado durante su vida laboral, para esto, el entrevistador se apoyará del formatos AV 006 Formato de entrevista para selección de personal. También se tendrán en cuenta preguntas como la formación académica, la vida familiar y las relaciones sociales. Se estima que la entrevista tenga una duración máxima de 30 minutos.

6. *Informe de Selección:* Efectuar la evaluación del proceso de selección de cada candidato, a través del formato AV 007 Informe del proceso de selección, donde se presentan los resultados de las pruebas aplicadas y el concepto final del seleccionador.

VII. Formatos propuestos para el proceso de selección de personal:

Tabla 7.

Pruebas de conocimientos técnicos, entrevista de selección de personal e informe del proceso de selección.

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Prueba de conocimientos técnicos	
	Cargo Contador	Código Formato AV 005

Fecha	DD	MM	AAAA
-------	----	----	------

Nombre candidato:

1. Frente a los siguientes rubros, escriba el porcentaje (%) que debe provisionar la empresa mensualmente.

RUBRO	%	RUBRO	%
Cesantías		Intereses Cesantías	
Vacaciones		Prima	
Aportes salud		Aportes Pensión	
ICBF		SENA	
Comfamiliar		ARL	

2. Realizar los siguientes asientos contables para la empresa ABC (Régimen Común, NO gran contribuyente, NO autorretenedor y aplicar las retenciones a que haya lugar (Renta, IVA, ICA)

a. ABC LTDA le compra a Asociados S.A (Reg Común no gran contribuyente), mercancía no gravada por valor de \$ 7.350.000.

b. ABC LTDA compra a Papeles Ltda.(RC, GC, Autorretenedor) papelería en general por valor de \$1.200.000 más IVA.

c. ABC LTDA contrata a Juan Gonzalez (Reg simplificado) para reparación y mantenimiento del equipo de computo de la oficina por valor de 3.000.000 (Que se debe solicitar).

3. Enumere las Declaraciones Tributarias y su periodicidad de presentación.

DECLARACIÓN	PERIODICIDAD

Página 1 de 2

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Prueba de conocimientos técnicos	
	Cargo Jefe de Producción	Código: Formato AV 005

Fecha entrega

Nombre candidato:

1. Describa mínimo dos metodologías para planear el proceso de producción.

2. Describa mínimo dos metodologías para el manejo de inventarios.

3. Mencione y defina las etapas del proceso productivo de arepas.

4. ¿Qué conocimientos tiene sobre la calidad del proceso en la fabricación de alimentos?

Página 1 de 2

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001
	Prueba de conocimientos técnicos	Junio/2018
	Cargo Jefe de Producción	Código: Formato AV 005
5. ¿Qué métodos considera usted se pueden aplicar para favorecer el trabajo en equipo y la productividad?		
6. Mencione 5 normas básicas de higiene y seguridad industrial.		
7. Mencione 8 conceptos básicos relacionados con las normas de BPM		
<i>Gerente General</i> <i>Candidato</i>		
<i>Página 2 de 2</i>		

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018	
	Formato de entrevista para selección de personal		Código: Formato AV 006	
Entrevistador:		Fecha entrevista:		
¿Cómo se enteró de la vacante?:				
DATOS PERSONALES Y FAMILIARES				
Cargo que solicita:				
Nombres y apellidos completos:				
Edad:	Estado civil: Casado___ Soltero___ Unión Libre___ Otro___			
Dirección Residencia:			Barrio:	
Teléfono Fijo:		Celular:	Email:	
INFORMACIÓN LABORAL				
Empresa donde ha laborado	Tiempo laborado	Cargo desempeñado	Motivo del retiro	
INFORMACIÓN ACADEMICA				
Nombre de los programa (indicar si es técnico, tecnológico o profesional)	Nombre de la Institución		En curso (indicar semestre)	Terminado (año)
HABILIDADES	PREGUNTAS			
Mencione las habilidades a evaluar, según el cargo:	Describa un episodio en el que pudo brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente (interno/externo):			
	Cuénteme una ocasión en la que haya tenido que lograr el apoyo de los demás respecto a una idea, proyecto o recomendación suya. ¿Qué estrategias utilizó para hacer que aceptaran sus ideas?:			
	Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?:			
	Comente alguna situación en la que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con base en qué parámetros lo mide? ¿A qué atribuye el que haya sido así?:			
	Describa una situación en la que haya tenido que trabajar con compañeros o jefes que no eran de su agrado:			
Observaciones:				
CONCEPTO FINAL				
¿El candidato se adapta al perfil?: Sí _____ No _____				
Firma del Entrevistador:				

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Informe del proceso de selección	Código: Formato AV 007
Nombre del candidato		
Cargo al que aspira		
Proceso	Criterio	Calificación
		1 - 5
Análisis de hoja de vida	Presentación de Hoja de Vida	
	Perfil	
	Formación	
	Experiencia	
Análisis de pruebas	Presentación de los resultados	
	Disposición	
	Validación del Perfil	
	Desarrollo de la prueba	
Análisis de la entrevista	Presentación personal	
	Cumplimiento	
	Expresión	
	Coherencia en la información	
*El candidato con el puntaje mas alto será el seleccionado		Total:
Observaciones:		
Autorizado por: _____ Gerente General		

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.3. Diseño del proceso de contratación.

Cuando se ha seleccionado al candidato que cumple con los requisitos exigidos para cubrir la vacante, se debe dar inicio al proceso de contratación, mediante el cual se realiza la vinculación formal del nuevo trabajador a la empresa Arepas Vallunas.

- I. **Objetivo:** Establecer los lineamientos necesarios para la vinculación del candidato elegido, conforme a lo establecido en el código sustantivo del trabajo y demás leyes laborales del país.

- II. Alcance:* El proceso de contratación es aplicable para todas las personas que se requieran contratar en la empresa Arepas Vallunas.
- III. Responsables:* Con base en la estructura actual de la empresa, el proceso de contratación es responsabilidad del Gerente General, en su ausencia, será responsable la persona designada por el mismo para llevar a cabo dicho proceso en la empresa Arepas Vallunas.
- IV. Periodicidad:* Este proceso se debe realizar cada vez que se requiera vincular un trabajador a la organización Arepas Vallunas, una vez finalizado el proceso de selección de personal.

V. Diagrama de flujo:

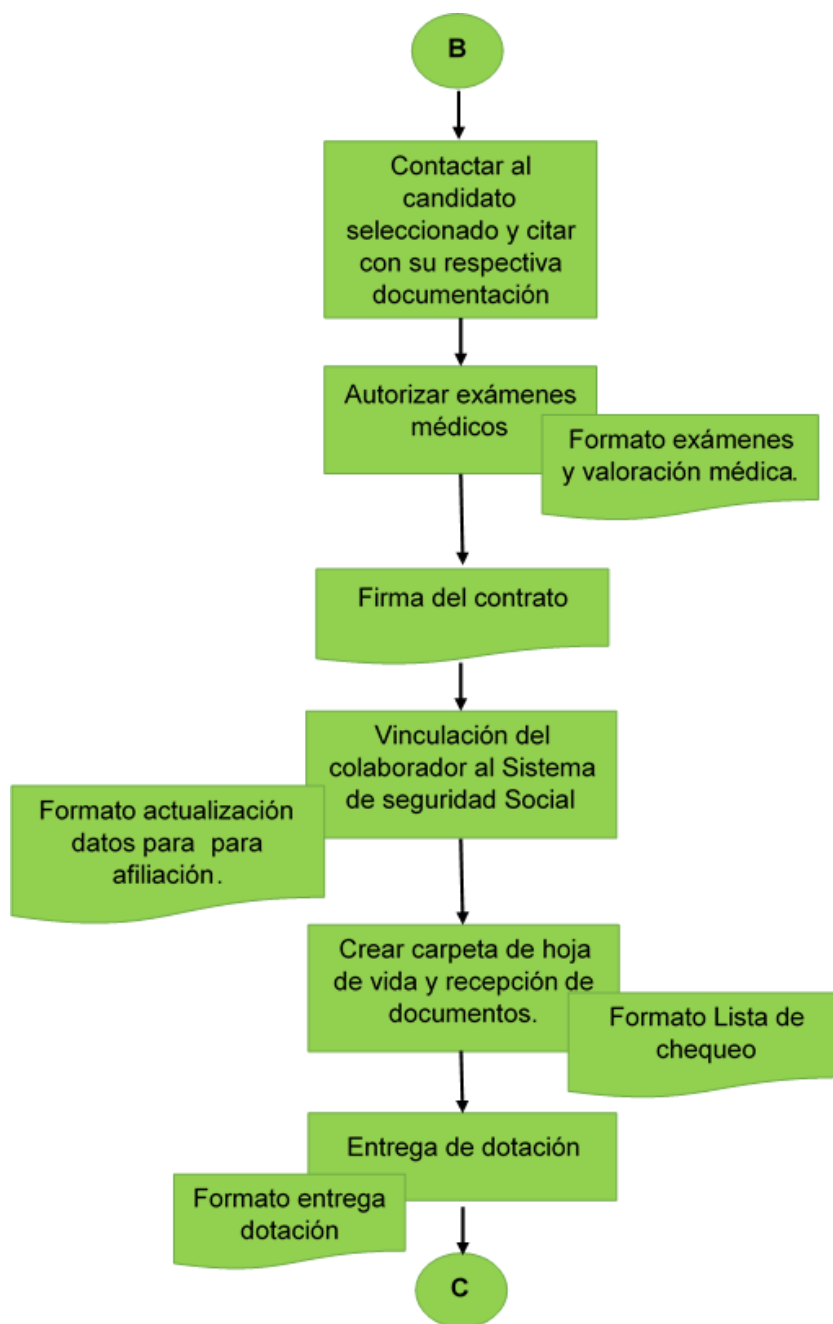


Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de contratación. Elaboración propia, adaptado de García, Murillo y González (2011, pág. 68)

VI. Descripción del proceso:

1. *Contactar al candidato seleccionado:* Después de realizar el análisis pertinente de los resultados obtenidos en las entrevistas y las pruebas, se procede a contactar al candidato seleccionado para informarle la fecha, hora y documentos que debe presentar para la formalización del contrato, los documentos solicitados se pueden verificar en el formato AV 008 Formato de chequeo de documentos de ingreso.
2. *Autorizar exámenes médicos:* Dar la autorización para la toma de los exámenes de laboratorio y la valoración del médico general, debido a que estos permiten comprobar el estado de salud del trabajador que se va a vincular a la empresa y confirmar que en términos de salud sea apto para desempeñarse en el cargo, para este proceso se debe emplear el formato AV 009 Autorización para toma de exámenes y valoración médica de ingreso.
3. *Firmar contrato:* Para formalizar la relación laboral entre el trabajador y el empleador, se manejará el contrato escrito, el tipo de contrato será a término fijo y puede presentarse en cualquiera de sus dos modalidades tomando en cuenta la necesidad de la empresa, puede ser igual a un año o inferior a un año. El contrato se realizará usando como guía el formato AV 010 Contrato individual de trabajo a término fijo, el cual contiene la información del empleado, información salarial y las condiciones laborales.
4. *Vinculación del colaborador al Sistema de seguridad Social:* Posterior a la firma del contrato, se procede a diligenciar el formato AV 011 Actualización de datos para vinculación al Sistema de Seguridad Social, en este documento el empleado manifiesta la EPS y el fondo de pensiones al cual está vinculado o desea vincularse y se relacionan la ARL y la caja de compensación en las cuales la empresa Arepas Vallunas afiliará a su nuevo empleado. Con esta documentación, más los requisitos de cada una de las empresas aseguradoras, se procederá a realizar la afiliación.
5. *Crear carpeta de hoja de vida y recepcionar documentos:* Para llevar el control correspondiente de los documentos recibidos del nuevo empleado, se archivará la documentación en la carpeta que se le abrirá a cada empleado. Dicha carpeta debe estar rotulada con el nombre, el tipo de documento y número de identificación del empleado.

En esta parte del proceso se debe constatar la documentación recibida con la lista de chequeo formalizada en el formato AV 008 Formato de chequeo de documentos de ingreso.

6. *Entregar dotación:* A los empleados que les corresponda el uso de uniformes y/o dotación, se les entregarán los implementos y además diligenciará como constancia el formato AV 012 Formato de entrega de dotación.

VI. *Formatos propuestos para el proceso de contratación:*

Tabla 8.

Formato de chequeo de documentos, autorización para toma de exámenes y valoración médica, contrato individual de trabajo, actualización de datos para vinculación al Sistema de seguridad Social y formato de entrega de dotación.

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018
	Formato de chequeo de documentos de ingreso		Código: Formato AV 008
Fecha Solicitud	Fecha entrega documentos		Fecha inicio de labores
Nombre empleado		Cargo	
A continuación encontrará la lista de documentos necesarios para la formalización de la relación laboral con la empresa Arepas Vallunas.			
Documentos Personales Solicitados		Documento entregado	
Hoja de vida		Si ☐ No ☐	
3 Fotocopias del documento de identificación		Si ☐ No ☐	
1 Fotocopia del acta de grado o diploma de estudios realizados		Si ☐ No ☐	
Certificado de antecedentes (disciplinarios, Judiciales y fiscales)		Si ☐ No ☐	
2 Fotografías 3x4 fondo azul o blanco (reciente)		Si ☐ No ☐	
2 Cartas de referencias laborales		Si ☐ No ☐	
2 Cartas de referencias personales (No familiares)		Si ☐ No ☐	
Certificado de afiliación a EPS y Pensión		Si ☐ No ☐	
Formato de actualización de datos para vinculación al SSS		Si ☐ No ☐	
Documentos para la vinculación de beneficiarios al Sistema de Seguridad Social		Documento entregado	
Padres	Fotocopia de registro civil de nacimiento del trabajador.	Si ☐ No ☐	
	Fotocopia del documento de identidad de los padres.	Si ☐ No ☐	
Hijos, hijastros, hijos adoptivos hasta los 25 años o hijos de cualquier edad con discapacidad.	Fotocopia documento de identidad hijo (a) de acuerdo a la edad. (Menores de 7 años Registro civil, mayores de 7 años tarjeta de identidad, mayores de 18 años cédula de ciudadanía)	Si ☐ No ☐	
	Fotocopia de registro civil que demuestre parentesco de acuerdo al art. 218 de la ley 1753 de 2015.	Si ☐ No ☐	
	En caso de hijo discapacitado, certificado de discapacidad expedido por médico.	Si ☐ No ☐	
	En caso de hijos adoptivos, certificado de adopción o acta de entrega del menor, emitido por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar o entidad autorizada.	Si ☐ No ☐	
Conyuge o compañero permanente	Fotocopia del documento de identidad del cónyuge o compañero.	Si ☐ No ☐	
	Registro civil de matrimonio o declaración de extrajuicio de convivencia.	Si ☐ No ☐	
_____ _____ Firma empleado Firma Recibido			

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Autorización para toma de exámenes y valoración médica de ingreso	Código: Formato AV 009

Fecha Solicitud

Señores _____ Dirección _____

Por medio de la presente me permito remitir al Sr
(a). _____, identificado con documento de identidad
_____ de _____, quien se va a desempeñar en la empresa en el
cargo de _____, para realizar valoración médica y toma de
exámenes de laboratorio de ingreso pertinentes.

Por favor realizar facturación a nombre de Arepas vallunas Nit. 66981064 - 1.

Cordialmente,

Aldemar Rodríguez Ospina
Gerente General Arepas Vallunas
Dirección Carrera 42c No 54-101 Morichal de Comfandi
Telefono 3290608

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018
	Contrato individual de trabajo a término fijo		Código Formato AV 010
Nombre del empleador: Arepas Vallunas			
Domicilio empleador		Teléfono Empleador	
Carrera 42c No 54-101 Morichal de Comfandi		(092) 3290608	
Nombre del empleado:			
Tipo y No de Identificación		Lugar y Fecha de nacimiento	
Domicilio trabajador		Barrio/ Ciudad	
Teléfono fijo / celular		Correo electrónico	
Cargo a desempeñar	Asignación salarial	Jornada laboral	
		48 horas semanales	
Periodo de pago	Fecha de inicio labores	Dirección donde desempeñará labores	
Semanal		Carrera 42c No 54-101 Morichal de Comfandi	
Término del contrato	Término fijo inferior a un año	☐ Vence el día _____	
	Término fijo igual a un año	☐	
Entre el empleador y el empleado, de las condiciones mencionadas, identificados como aparecen al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo a término fijo, regido además por las siguientes cláusulas: PRIMERA: OBJETO. El empleador contrata los servicios personales del trabajador, y este se obliga: a) A poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes. b) A prestar sus servicios con honestidad y esmero idóneo en la forma en que la empresa lo indique. SEGUNDA: REMUNERACIÓN. El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también ya señaladas, el TRABAJADOR autoriza el descuento de tiempo no laborado y/o faltas injustificadas en su remuneración siguiente, prestaciones, vacaciones o de su liquidación en caso de una terminación de contrato. TERCERA: JORNADA DE TRABAJO. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente.			
Página 1 de 2			

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018
	Contrato individual de trabajo a término fijo	Código Formato AV 010
CUARTA: PERIODO DE PRUEBA. Las partes acuerdan un periodo de prueba de ____ días, que no es superior a la quinta parte del término inicial de este contrato ni excede dos meses. Durante este tiempo cualquiera de las dos partes podrá terminar el contrato unilateralmente, sin que cause el pago de indemnización alguna. En caso de prorrogas o nuevo contrato entre las partes se entenderá que no hay nuevo periodo de prueba. QUINTA: DURACIÓN DEL CONTRATO. La duración del contrato está definida de acuerdo a las fechas establecidas inicialmente, en caso de que cualquiera de las partes decida finalizar el presente contrato antes de la fecha establecida, se debe notificar por escrito. En caso de renovación de contrato, también se debe realizar por escrito. SEXTA: TERMINACIÓN UNILATERAL. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en los artículos 62 y 63 del Código Sustantivo del Trabajo; y, además, por parte del empleado, las faltas que para el efecto se califiquen como graves. Expresamente se califica en este caso como faltas graves la violación a las obligaciones contenidas en la cláusula primera del presente contrato y además las siguientes: a) el incumplimiento de las normas y políticas que tenga la compañía. b) Desatender las actividades programadas por el empleador. c) Incumplir, desatender, realizar incorrectamente las labores que se le hayan encomendado, o ejecutar conductas que atenten contra el adecuado desarrollo del objetivo empresarial o buen nombre de la organización. SEPTIMA: La empresa se obliga a afiliar al empleado al sistema de seguridad social y el pago de las prestaciones sociales correspondientes de acuerdo a los términos de la ley. Ambas partes acuerdan en que las ausencias laborales por términos de salud se justificarán con la incapacidad emitida por la EPS de la afiliación, por lo cual no se aceptan comprobantes emitidos por médicos particulares o de otras entidades. Para constancia se firma en dos ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación: CIUDAD Y FECHA: Cali, _____		
El empleador	El trabajador	
CC Nro.	CC Nro.	
Testigo	Testigo	
CC Nro.	CC Nro.	
Página 2 de 2		

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018
	Actualización de datos para vinculación al Sistema de Seguridad Social.		Código: Formato AV 011
Fecha actualización:		Fecha ingreso:	
Apellidos y nombres completos:			
No. Identificación	Lugar de expedición	Lugar y Fecha de nacimiento	
Dirección de residencia		Barrio/ Ciudad	
Teléfono Fijo / Celular		Correo electrónico	
A continuación por favor indique la empresa aseguradora a la cual se encuentra afiliado actualmente, en caso de no tener una afiliación activa indicar la empresa en la cual desea ser afiliado. Entidad prestadora de salud (EPS) _____ Fecha Vinculación _____ Fondo de pensiones _____ Fecha Vinculación _____ Fondo de cesantías _____ Fecha Vinculación _____ Si desea realizar la afiliación de beneficiarios al sistema de salud, por favor tener en cuenta entregar la documentación requerida para dicha vinculación, la cual se detalla en el listado de documentos de ingreso. La empresa realiza la vinculación de sus trabajadores a la ARL _____ y a la caja de compensación familiar _____. _____ <i>Firma empleado</i> <i>Firma responsable</i>			

	Empresa Arepas Vallunas	Versión No. 001 Junio/2018																					
	Formato de entrega de dotación	Código: Formato AV 012																					
Fecha entrega	DD	MM AAAA																					
Nombre empleado		Cargo																					
Por medio de la presente se hace entrega de la siguiente dotación: <table border="1" data-bbox="532 667 1120 961"> <thead> <tr> <th>entregada</th> <th>Descripción</th> <th>Talla</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Overol blanco</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Delantal plástico blanco</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Botas de seguridad blancas</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gafas de protección</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Guantes</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gorra</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			entregada	Descripción	Talla		Overol blanco			Delantal plástico blanco			Botas de seguridad blancas			Gafas de protección			Guantes			Gorra	
entregada	Descripción	Talla																					
	Overol blanco																						
	Delantal plástico blanco																						
	Botas de seguridad blancas																						
	Gafas de protección																						
	Guantes																						
	Gorra																						
Como constancia de lo anterior se firma en Cali a los _____ días del mes de _____ de _____.																							
Entregado por:		Recibido por:																					
_____ <i>Gerente General</i>		_____ <i>Firma empleado</i>																					

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.4. Diseño del proceso de socialización e inducción.

El proceso de socialización e inducción se desarrolla una vez se haya efectuado la contratación del nuevo miembro de la organización, este proceso permite que el colaborador conozca mejor la empresa y se adapte de manera rápida a su cultura, lineamientos y procesos.

- I. *Objetivo:* Definir los parámetros a seguir en el proceso de inducción con los nuevos empleados de la empresa, buscando desarrollar en los empleados un nivel de filiación con la empresa que los motive a cumplir con los objetivos de la misma.
- II. *Alcance:* Este proceso se realizará con las personas que hayan terminado el proceso de contratación de la empresa Arepas Vallunas.
- III. *Responsables:* La inducción a la empresa (misión, visión, historia) estará a cargo del Gerente General de la empresa, por su parte la inducción al cargo será realizada por el jefe de producción.
- IV. *Periodicidad:* Se dará inicio a este proceso con las personas que hayan sido contratadas para ocupar los diferentes cargos vacantes de la empresa Arepas Vallunas.
- V. *Diagrama de flujo:*

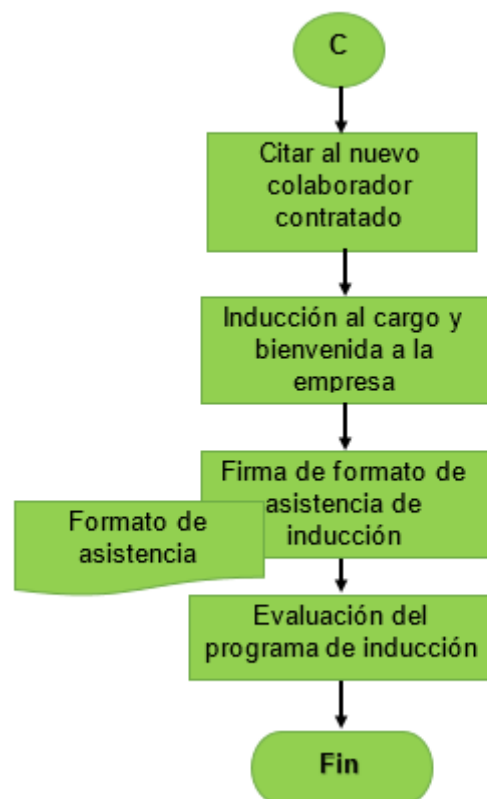


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de socialización e inducción. Elaboración propia, adaptado de García, Murillo y González (2011, pág. 73)

VI. Descripción del proceso:

1. *Citar al nuevo colaborador contratado:* Al finalizar el proceso de contratación se le indica al nuevo colaborador el día en el cual deberá presentarse a la organización para iniciar sus funciones, iniciando con el proceso de inducción.
2. *Inducción al cargo y bienvenida a la empresa:* Empezando el primer día de labores, el trabajador será recibido por el Gerente General de la empresa y el jefe de producción. El Gerente General se encargará de presentar la misión, la visión y la historia de la empresa, así como el sistema de seguridad en el trabajo. El jefe de producción dará las respectivas orientaciones acerca de las áreas en las que se podrá relacionar con otros colaboradores, igualmente se le informará el horario del desayuno y almuerzo, zonas de descanso, el horario de trabajo, y las observaciones a las que haya lugar.
3. *Firma del formato de asistencia:* la información correspondiente al proceso de inducción y socialización quedará registrada en el formato AV 013 Asistencia a inducción, que deberá ser entregado al Gerente General para su respectivo archivo.
4. *Evaluación del programa de inducción:* Cerrando el proceso de inducción y socialización, el nuevo colaborador hará una evaluación del programa de inducción, en la cual se revisará la capacidad del mencionado programa para presentar la empresa y el cargo, dicha evaluación se registra en el formato AV 014 Evaluación del programa de socialización e inducción.

VII. Formatos de socialización e inducción:

Tabla 9.

Formatos de asistencia a inducción y Evaluación del programa de socialización e inducción

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018
	Asistencia a Inducción		Código: Formato AV 013
Fecha:		Cargo:	
Nombre colaborador:			
Tema o Programa explicado	Fecha	Nombre capacitador	
Observaciones:			
_____ <i>Jefe Inmediato</i>		_____ <i>Colaborador</i>	

	Empresa Arepas Vallunas		Versión No. 001 Junio/2018
	Evaluación del programa de socialización e inducción		Código: Formato AV 014
Fecha	Nombre	Cédula	Cargo
Marque con una x en el recuadro de la letra V si considera que el enunciado es verdadero, o en el recuadro de la letra F si lo considera falso. Valor por pregunta 1 (un punto).			
Preguntas		Respuestas	
La fundación de Arepas Vallunas fue en el año 2011		V ☐ F ☐	
El nombre del Gerente de Arepas Vallunas es Aldemar Rodríguez		V ☐ F ☐	
La empresa trabaja normalmente de Lunes a Sábado		V ☐ F ☐	
Los factores de riesgo son: condiciones de seguridad, medioambientales, ergonómicas, y factores organizativos		V ☐ F ☐	
Los accidentes de trabajo leves siempre deben ser reportados		V ☐ F ☐	
El horario laboral es de 7am a 7 pm con dos horas de almuerzo		V ☐ F ☐	
La organización se enfoca en la producción y comercialización de Arepas		V ☐ F ☐	
La empresa tiene en su misión la búsqueda de un crecimiento sostenible		V ☐ F ☐	
La empresa busca ser líder en producción y comercialización en el año 2015		V ☐ F ☐	
El jefe directo que estará a su cargo es el jefe de producción		V ☐ F ☐	
La empresa tiene 9 tipos de productos disponibles para la venta		V ☐ F ☐	
Observaciones			

Fuente: Elaboración propia.

8. Conclusiones

En el desarrollo de este trabajo llevado a cabo con la información de la empresa Arepas Vallunas, y con el marco teórico previamente revisado, se pudo llegar a las conclusiones que a continuación se describen.

De acuerdo con el marco teórico utilizado en este trabajo, se constató que la empresa Arepas Vallunas no tiene formalizados sus procesos de gestión humana. Si bien, el gerente de la organización es profesional en administración de empresas, se evidenció que los procesos no se encuentran establecidos y esto conlleva a que no haya un registro y control adecuado tanto de los empleados nuevos, como de aquellos que ya laboran en la organización. Además, en ciertos aspectos la empresa no está dando cumplimiento a lo establecido por la ley en el código sustantivo de trabajo, incurriendo así en un riesgo para sí misma como institución, y para sus trabajadores como personas, derivando esto en falta de compromiso en algunos de los colaboradores.

En concordancia con los conceptos y teorías explicados en este trabajo, se puede afirmar que las propuestas realizadas para los procesos de gestión humana de la empresa Arepas Vallunas le permitirán llevar una planeación y control adecuado de los procesos de esta área, lo cual le contribuye a la disminución de ausentismo y a un mayor compromiso por parte de los empleados con la organización, haciendo que la empresa refleje una mejor imagen corporativa en el sector y sea competitiva.

En la misma línea, es de vital importancia que las organizaciones (incluida Arepas Vallunas) establezcan las funciones y responsabilidades de cada cargo, ya que esto les permite tanto a los directivos, como a los empleados, tener una guía respecto al desempeño de los empleados y su rendimiento, así mismo, lograr tomar medidas preventivas y/o correctivas eficaces, eliminando las actividades que no están relacionadas con la misión de la empresa y los tiempos muertos.

Así mismo, sin importar el tamaño de la organización, es fundamental que se establezcan políticas que le sirvan de guía para atraer y retener el mejor talento humano de acuerdo con las características y funciones que cada cargo represente en la organización,

logrando un buen proceso de selección y estableciendo relaciones duraderas con sus empleados.

Finalmente, la presente investigación, permitió aplicar gran parte de la teoría administrativa estudiada a lo largo de la carrera a la realidad de las empresas, en este caso respecto a la organización Arepas vallunas, confirmando la importancia de los procesos de gestión humana tanto para la consecución de los objetivos de las organizaciones, el compromiso y desempeño de los empleados; como en el desarrollo de ventajas competitivas, tales como: mejoramiento de la imagen corporativa ante clientes y proveedores, generación de mayor confianza y credibilidad en los diferentes agentes de la organización, y aplicación de las diversas normas de calidad.

9. Recomendaciones

A partir de todo el conjunto de información recolectada y analizada con los marcos referenciales estudiados se estructuran las siguientes recomendaciones.

Es necesario que la empresa Arepas Vallunas ponga en práctica el diseño de procesos realizado para su organización, el cual está adaptado de acuerdo al tamaño de la organización y sus necesidades, al igual que realizar las respectivas acciones de mejora que le permitan cumplir a cabalidad con lo dispuesto por la ley y así garantizar tanto la seguridad de la empresa, como de los empleados.

Es de suma importancia que la empresa realice la vinculación de todos sus empleados al sistema de seguridad social, se debe tener en cuenta que, independientemente del tamaño de la empresa, este es un requisito legal de obligatorio cumplimiento, e igualmente le brinda seguridad a la empresa ante eventuales accidentes que se puedan presentar. Cabe resaltar que el trabajador es libre de elegir la EPS y el fondo de pensiones y cesantías al cual desee afiliarse, pero la ARL y la caja de compensación familiar son elegidas por el empleador. En relación con estas últimas, las compañías autorizadas para operar como administradoras de riesgo laboral y entre las cuales puede elegir Arepas Vallunas son: ARL Sura, Colmena Seguros, La equidad, Seguros Bolívar, Positiva Compañía de Seguros, Liberty Seguros de Vida S.A, Seguros Alfa, Axa Colpatria y Mapfre Colombia Vida Seguros. En cuanto a las cajas de compensación familiar, la empresa puede elegir entre Comfenalco y la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfandi.

En la misma línea, se recomienda actualizar periódicamente los procesos de gestión humana y sus respectivos formatos, de acuerdo con los cambios que se puedan presentar tanto al interior de la organización, como en su entorno.

Así mismo, es necesario que la empresa implemente el proceso de selección de acuerdo con las pautas establecidas, ya que esto le permitirá a la empresa Arepas Vallunas elegir los candidatos que se adapten de manera óptima a la organización y así disminuir la rotación.

Finalmente, se requiere que la empresa establezca el tipo de contrato escrito, si bien el contrato de tipo verbal manejado por la empresa actualmente está reconocido en el código sustantivo del trabajo, se recomienda brindarle mayor formalidad y seguridad a la relación

laboral por medio del contrato escrito, ya que en caso de presentarse futuras reclamaciones se contará con los documentos soporte en los cuales se pueda encontrar información detallada e importante de la relación establecida. Igualmente, se recomienda establecer un convenio con un centro especializado en medicina ocupacional, de tal manera que Arepas Vallunas pueda contar con un aliado para la realización de los exámenes y la valoración de ingreso.

Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Colombia. Congreso de la República. (9 de Septiembre de 1950). *Decreto Ley 2663*. Publicado en el Diario Oficial No 27.407. Recuperado el 28 de Marzo de 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACION.
- García, M., Murillo, G., & González, C. (2011). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Cali: Programa editorial Universidad del Valle.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw - Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Madrid: Editorial Santos SA.
- López, J., Casique, A., & Ferrer, J. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYME*. México: PEARSON EDUCACION.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). México: Limusa.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: PEARSON EDUCACION.

Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Apuntes del CENES*, XXXI(54), 193-226.

Anexos

Anexo N° 1. Guía de entrevista para diagnóstico de los procesos de gestión humana en Arepas Vallunas.

FINALIDAD DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: Realizar el diagnóstico y la descripción de los procesos de gestión humana de la organización Arepas Vallunas. Se harán preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, lo cual permite ir entrelazando temas con el entrevistado.

INTRODUCCIÓN

Saludar al entrevistado y exponerle cuál es la finalidad de la entrevista, además de la presentación del entrevistador, el cual debe tener una actitud positiva y receptiva.

A continuación se le presentará el consentimiento, por medio de este obtener su respectiva autorización, y realizar el rapport haciéndole preguntas que estén fuera del contexto de la entrevista, por ejemplo, temas que son tendencia actualmente a nivel nacional o internacional (política, deporte, arte, etc.) para obtener empatía con el entrevistado. Seguidamente se le indicará el tiempo asignado para realizar la entrevista. De esta manera se creará un clima de confianza, facilitando así la comunicación.

DESARROLLO

Política de gestión humana

1. ¿Cómo define usted la gestión del talento humano y qué importancia considera que este proceso tiene para su organización?
2. ¿Cuál es su concepción de la importancia del talento humano para el éxito de las organizaciones?

3. ¿Qué actividades ha realizado la organización para mejorar el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral, aumentar la motivación, etc.? ¿Se ha logrado el objetivo planteado?
4. ¿La empresa Arepas Vallunas cuenta con un departamento o área definida de Gestión del talento humano?
5. ¿Existe una política definida respecto al área de gestión humana?
6. ¿Se encuentran formalizados los procesos relacionados al área de gestión humana?
7. ¿Quién es el encargado de realizar los procesos de gestión humana y cuál es su cargo?
8. ¿Considera que los procesos relacionados con la gestión humana ejecutados actualmente en la organización, son los más adecuados? ¿Por qué?
9. ¿Le gustaría implementar o modificar los procesos de gestión humana de su organización? ¿Qué procesos modificaría?
10. ¿Existe en la organización un manual de funciones y/o reglamento de trabajo?

Análisis y diseño de cargos

1. ¿Se encuentran definidos formalmente los perfiles y la descripción de los cargos de trabajo? ¿Cómo se determina el perfil de los cargos?
2. ¿Qué actividades emplea para definir las responsabilidades y características de cada cargo?
3. ¿Quién es el responsable de definir dichas funciones?
4. ¿Cómo se monitorea el cumplimiento de los objetivos de cada cargo?
5. ¿Cuál es el criterio bajo el cual se define el salario de cada cargo de trabajo?

Requisición y reclutamiento

1. ¿Qué proceso se realiza para hacer la solicitud de un nuevo candidato (requisición)?
2. ¿Quién es el responsable de realizar y aprobar dicha solicitud?
3. ¿Cuánto es el tiempo definido por la organización para realizar la requisición?

4. ¿Qué ruta o mecanismo se emplea para atraer o convocar candidatos a la organización, de acuerdo a las vacantes disponibles (reclutamiento)?
5. ¿Cuánto es el tiempo definido para realizar la convocatoria de los nuevos aspirantes?
6. ¿Quién es el encargado de realizar dicho proceso?

Selección de personal

1. ¿Qué actividades se utilizan para la selección de personal (entrevista, análisis de antecedentes, etc.)?
2. ¿Qué tipo de pruebas se realizan a los candidatos para determinar si cumplen con las destrezas y habilidades necesarias para el cargo?
3. ¿Qué tipo de pruebas se realizan a los candidatos, para determinar si cumplen con los conocimientos técnicos, necesarios para el cargo?
4. ¿Qué tipo de pruebas se realizan a los candidatos, para determinar si cumplen con los requisitos físicos, necesarios para el cargo?
5. ¿Qué otra actividad se realiza o es tomada en cuenta en el momento de seleccionar una candidato?
6. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de selección?
7. ¿Cuánto es el tiempo definido para realizar estas actividades?

Contratación

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de contratación en la empresa Arepas vallunas?
2. ¿Quién es el encargado de aprobar las nuevas contrataciones que se realicen en la organización?
3. ¿Qué tipo de contrato maneja la empresa para la vinculación de los nuevos trabajadores (escrito, oral, indefinido, término fijo, etc.)?
4. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de contratación?

5. ¿Cómo se realiza el trámite para afiliar a sus trabajadores al Sistema General de Seguridad Social y realizar los pagos parafiscales obligatorios?
6. ¿Quién es el encargado de realizar estas actividades?

Socialización e inducción

1. ¿Al personal que ingresa nuevo a la organización, se le da algún tipo de inducción o introducción al cargo y a la empresa?
2. ¿Tienen establecido formalmente el proceso de socialización, es decir, la presentación al grupo de trabajo y enseñanza de la cultura de la empresa a los nuevos empleados?
3. ¿Quién es la persona encargada de llevar a cabo los procesos de inducción y socialización en la organización?
4. ¿Cuánto tiempo duran los procesos de inducción y socialización?

CIERRE

En esta última etapa se agradecerá a los entrevistados por su disponibilidad para la realización de la entrevista, también se responderán sus inquietudes, de nuevo se expondrá la finalidad de la misma y se dará lugar a la intervención del observador, quien realizará una breve descripción de las preguntas realizadas y las respuestas a cada una, de manera general para evitar ocupar mayor tiempo a cada participante, con el fin de obtener una breve retroalimentación sobre la información que cada persona aportó durante la entrevista. Finalmente en muestra de agradecimiento se hará entrega de un detalle a cada uno de los entrevistados.

Anexo N° 2. Guía de entrevista para análisis de cargos en Arepas Vallunas.

FINALIDAD DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: Realizar el análisis y diseño de cargos de la organización Arepas Vallunas. Se harán preguntas abiertas dando

oportunidad a recibir más matices de la respuesta, lo cual permite ir entrelazando temas con el entrevistado.

INTRODUCCIÓN

Saludar al (los) entrevistado(s) y ubicarlo(s) en un lugar cómodo; se pretende conocer el perfil de los participantes y exponerles cuál es la finalidad de la entrevista, además de la presentación del entrevistador, el cual debe tener una actitud positiva y receptiva.

A continuación se les presentará el consentimiento, por medio de este obtener su respectiva autorización y realizar el rapport haciéndoles preguntas que estén fuera del contexto de la entrevista, por ejemplo, temas que son tendencia actualmente a nivel nacional o internacional (política, deporte, arte, etc.) para obtener empatía con los entrevistados. Seguidamente se les indicará el tiempo asignado para realizar la entrevista. De esta manera se creará un clima de confianza, facilitando así la comunicación.

DESARROLLO

1. Nombre del entrevistado.
2. Edad.
3. ¿Cuál es el nombre del cargo que usted desempeña en la organización?
4. ¿Cómo fue su vinculación o contratación con la empresa Arepas vallunas?
5. ¿Qué tipo de contrato de vinculación tiene con la empresa?
6. ¿Quién es su jefe directo y cuál es el cargo de él?
7. ¿Cuál es su formación académica?
8. ¿Qué experiencia y/o conocimientos previos le fueron necesarios para ingresar a la empresa?
9. ¿Qué tipo de actividades o pruebas le realizaron en el momento de la selección para el cargo?
10. ¿Considera que este tipo de pruebas son acordes para determinar la capacidad de la persona para desempeñar el cargo?

11. Desde su experiencia, ¿cuáles considera son las competencias (cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas), más importantes que debe tener el candidato para desempeñar el cargo?
12. Según su experiencia en el cargo, ¿Qué tipo de prueba considera se debería tener en cuenta en el momento de la selección de los candidatos?
13. ¿Al momento de ingresar a la compañía le realizaron algún tipo de acompañamiento, introducción al cargo, presentación ante el equipo de trabajo? ¿Recuerda quien fue la persona encargada de este tipo de actividad?
14. ¿Considera importante realizar el proceso de inducción (se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño, la introducción a su puesto de trabajo) y socialización (consiste en suministrarles información general de la compañía, como su historia, misión, filosofía y estructura organizacional) a los nuevos colaboradores? ¿Por qué lo considera importante?
15. ¿Cuál es su horario de entrada y salida?
16. ¿La empresa tiene algún tipo de registro o control, con relación a los horarios de entrada y salida de sus empleados?
17. ¿Cuáles son los objetivos del área en la que realiza sus funciones?
18. Describa las funciones de su cargo.
19. ¿Las funciones mencionadas anteriormente, se encuentran estipuladas formalmente, es decir, existe un manual de funciones?
20. ¿Realiza algún tipo de actividad adicional, diferente a las funciones de su cargo de trabajo?
21. ¿Requiere de algún tipo de herramienta especial y/o indumentaria (uniformes) para realizar sus funciones? ¿La empresa les brinda dichas herramientas?
22. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo que se desempeña actualmente? ¿Considera que es posible ascender o transferirse a un cargo diferente?

CIERRE

En esta última etapa se agradecerá a los entrevistados por su disponibilidad para la realización de la entrevista, también se responderán sus inquietudes, de nuevo se expondrá la finalidad de la misma y se dará lugar a la intervención del observador, quien realizará una breve descripción de las preguntas realizadas y las respuestas a cada una, de manera general para evitar ocupar mayor tiempo a cada participante, con el fin de obtener una breve retroalimentación sobre la información que cada persona aportó durante la entrevista. Finalmente en muestra de agradecimiento se hará entrega de un detalle a cada uno de los entrevistados.

Anexo N° 3. Guía de observación participante.

FINALIDAD DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE: Ampliar la descripción de los procesos de gestión humana de la organización Arepas Vallunas, que no se hayan identificado ampliamente durante las entrevistas; mediante la observación a: diferentes espacios y variedad de actividades.

Análisis y diseño de cargos

1. Nombre del cargo.
2. ¿Qué funciones realiza?
3. ¿Quién supervisa dichas funciones?
4. ¿Se observa algún tipo de herramienta especial para el desarrollo de las funciones?
5. ¿Todas las actividades realizadas, están relacionadas con el cargo, o se observa algún tipo de actividad distinta?
6. ¿Qué competencia, habilidad o destreza se considera necesaria para desempeñar el cargo?
7. ¿El desempeño de las funciones se realiza con motivación, entusiasmo?

8. ¿Qué actitud se percibe en los colaboradores con relación a los procesos de gestión humana?
9. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, la relación con los compañeros y superiores?

Anexo N° 4. Consentimiento informado para participantes.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Anggy Daniela Duque Murillo y Zorayda Licet Hermosa Delgado, estudiantes del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle. La meta de este estudio es realizar un diagnóstico que permita describir los procesos del área de gestión humana de la empresa Arepas Vallunas y a partir de dicha descripción lograr desarrollar una propuesta de cambio y/o mejoramiento de dichos procesos.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, para lo cual se tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda analizar después las ideas que usted ha expuesto. Al igual, si accede a participar, se le realizarán observaciones a su rutina de trabajo, por lo que se le solicita realizar sus actividades como normalmente lo hace. Cualquier información adicional se llevará a cabo conforme a lo establecido en la Ley 1581 de 2012 (ley de protección de datos personales).

Adicionalmente, cabe mencionar que dada la naturaleza de la investigación, al ser realizada con fines académicos estipulados para el desarrollo del trabajo de grado, dirigido por el Profesor Oscar Iván Vásquez de la Universidad del Valle, una vez se haya finalizado la investigación, será borrada toda la información obtenida a través de las respuestas que usted suministre, pues más allá de desarrollar un trabajo académico no se pretende utilizarla para otros objetivos diferentes a los ya mencionados.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier

momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y observación, y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

En forma libre y voluntaria, declaro y certifico que entiendo el propósito de la entrevista y la observación, además estoy de acuerdo con las recomendaciones, obligaciones y sugerencias arriba descritas.

Declaro que he leído, entiendo y acepto los términos de este acuerdo en su totalidad.

Nombre Completo del participante: _____

Firma del participante: _____

Nombre y firma del investigador: _____

Tipo y número de documento de identificación: _____

Celular: _____

Email: _____