

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA
BANDA SINFÓNICA DE LA ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN “MARCO FIDEL
SUÁREZ”**

**JUAN DAVID GÓMEZ OSORIO
LUIS FELIPE SÁNCHEZ AYRAM**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2012**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA
BANDA SINFÓNICA DE LA ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN “MARCO FIDEL
SUÁREZ”**

**JUAN DAVID GÓMEZ OSORIO
LUIS FELIPE SÁNCHEZ AYRAM**

**Trabajo de Grado
Para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora:
Mónica García Solarte
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2012**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2012

DEDICATORIA

A Dios por darme la templanza necesaria para seguir día a día.
A mi madre por apoyarme y estar conmigo de forma incondicional.
A mi padre por enseñarme, educarme y darme la sabiduría para vivir.
A mi tía Sara y mi abuela Victoria por ser mi motivo para seguir en la lucha diaria y por estar a mi lado siempre en mi hogar.
A mi hermana por ser mi actual y futura compañía durante mi vida.
A todos mis amigos y compañeros por darme tantos momentos de felicidad y aprender de ellos cada día.
A mi mascota Selenia, por ser mi amiga, estar a mi lado todos los días y darme tanta alegría.

Juan David Gómez Osorio

A Dios y la Virgen por regalarme la vida, la salud y acompañarme en cada uno de los pasos que doy, brindándome Su protección y fortaleza.
A mi Madre y mi Padre por su amor, dedicación, esfuerzo e incondicionalidad y por haberme mostrado siempre la forma de escoger el camino correcto para ser cada día mejor. Definitivamente son los mejores padres del mundo.
A mi hermano por aprender a mi lado las enseñanzas de mamá y papá y entender conmigo el significado del respeto y la gratitud hacia ellos, quienes, con sacrificio e inagotable amor, nos han dado siempre todo lo necesario.
A todos los profesores e instructores a lo largo de mi vida quienes han contribuido en mi formación como músico, militar, administrador y persona.
A la música por ser el arte que me ha permitido abrir puertas y encontrar muchas oportunidades para crecer como ser humano.
Y a mi Patria por ser la tierra en la que he encontrado todas las posibilidades de aprender y de demostrarme que a pesar de las dificultades, con esfuerzo, paciencia, dedicación y de la mano de Dios, se logran los propósitos.

Luis Felipe Sánchez Ayram

AGRADECIMIENTOS

A nuestra Directora del presente trabajo de grado, Mónica García Solarte, por su dedicación, guía y apoyo en la culminación de nuestro proceso de formación, aportándonos sus conocimientos y experiencia, que nos serán muy útiles en nuestro futuro profesional.

A todos los docentes que día a día contribuyeron a nuestra formación profesional, ayudándonos de forma integral a ser profesionales con calidad.

A la Universidad del Valle y a la Facultad de Ciencias de la Administración por darnos la oportunidad de aprender y acogernos día a día para completar nuestro proceso de formación.

A la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, por abrirnos su espacio y permitirnos realizar el presente trabajo académico con el fin de aplicar nuestros conocimientos.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

CONTENIDO

pág.

0. INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA	8
1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN	11
1.4 METODOLOGÍA.....	12
1.4.1 Tipo de investigación.....	12
1.4.2 Descripción de la población.....	13
1.4.3 Técnicas de recolección y organización de la información y tipo de elementos a utilizarse.....	15
1.4.4 Descripción del tratamiento de la información.....	15
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1 MARCO TEÓRICO	17
2.1.1 Las agrupaciones musicales	17
2.1.2 El comportamiento humano en las organizaciones	18
2.1.3 Contexto de la Gestión Humana.	21
2.1.4 Gestión Humana en las organizaciones.	21
2.1.5 Propósitos y objetivos de la Gestión Humana	22
2.1.6 Actividades de la Gestión Humana.....	25
2.1.7 Enfoque de diagnóstico en la Gestión Humana.	27
2.1.8 Procesos de la Gestión Humana.	28
2.2 MARCO CONTEXTUAL	60
2.2.1 Fuerza Aérea Colombiana.....	60
2.2.2 Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”	65
2.2.3 Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”	66
3. DESARROLLO	68

3.1 DIAGNÓSTICO	68
3.1.1 Análisis y diseño de cargos	69
3.1.2 Requisición y reclutamiento.....	73
3.1.3 Selección de personal	74
3.1.4 Socialización e inducción	75
3.1.5 Capacitación y entrenamiento	76
3.1.6 Desarrollo profesional y planes de carrera	76
3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO	77
3.2.1 Análisis y diseño de cargos	77
3.2.2 Requisición y reclutamiento.....	114
3.2.3 Selección de personal	120
3.2.4 Socialización e inducción	130
3.2.5 Capacitación y entrenamiento.	131
3.2.6 Desarrollo profesional y planes de carrera	135
3.2.7 Resumen del plan de mejoramiento	140
4. CONCLUSIONES	142
5. RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS.....	146

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa aplicada en las ciencias sociales	14
Figura 2. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores	26
Figura 3. Relaciones entre los diferentes componentes del puesto de trabajo	30
Figura 4. Etapas para el análisis y diseño de cargos	32
Figura 5. Ventajas y desventajas de los métodos de recolección de información	34
Figura 6. Reclutamiento interno vs. Reclutamiento externo	40
Figura 7. La selección como proceso de comparación entre dos variables	43
Figura 8. Posibles cuestiones a tratar en un programa de orientación sobre la organización	48
Figura 9. Posibles cuestiones a tratar en un programa de orientación sobre el departamento y el puesto	50
Figura 10. Inventario de necesidades de capacitación	52
Figura 11. Etapas del desarrollo profesional	58
Figura 12. Mitos relacionados con la carrera	59
Figura 13. Grados y tiempos de servicio en la Fuerza Aérea Colombiana	64
Figura 14. Niveles jerárquicos personal civil al servicio del Sector Defensa	65
Figura 15. Listado de grados, cargos y funciones del personal civil y militar de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”	70
Figura 16. Cuestionario de análisis de cargos	77
Figura 17. Formato Manual de Funciones	80
Figura 18. Manual de Funciones - Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI	82
Figura 19. Manual de Funciones - Director Musical Banda Sinfónica EMAVI	85
Figura 20. Manual de Funciones - Músico Mayor	87
Figura 21. Manual de Funciones – Concertino	89
Figura 22. Manual de Funciones - Bibliotecario Musical	91
Figura 23. Manual de Funciones - Jefe de Cuerda	93
Figura 24. Manual de Funciones - Músico de Banda	95
Figura 25. Manual de Funciones - Jefe Subsección Personal	97
Figura 26. Manual de Funciones - Jefe Subsección Planeación	100

Figura 27.	Manual de Funciones - Asistente Contratos y Suministros	102
Figura 28.	Manual de Funciones - Asistente Inventarios	104
Figura 29.	Manual de Funciones - Asistente Estadísticas	106
Figura 30.	Manual de Funciones - Jefe Subsección Acción Integral	108
Figura 31.	Manual de Funciones - Asistente Registro Histórico	110
Figura 32.	Manual de Funciones - Asistente Publicidad	112
Figura 33.	Formato carta solicitud visita	115
Figura 34.	Formato base de datos	117
Figura 35.	Formato correo electrónico - convocatoria militares	118
Figura 36.	Formato correo electrónico - convocatoria civiles	119
Figura 37.	Formato primer prueba	122
Figura 38.	Formato de ponderación	123
Figura 39.	Formato segunda prueba	124
Figura 40.	Formato Necesidades de capacitación y Entrenamiento	132
Figura 41.	Evaluación del programa capacitación y Entrenamiento	134
Figura 42.	Rotación de cargos de acuerdo al grado	136
Figura 43.	Plan de carrera	138
Figura 44.	Resumen plan de mejoramiento	140

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Organigrama Fuerza Aérea Colombiana	148
Anexo 2. Organigrama Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”	149
Anexo 3. Mapa de Procesos de la Fuerza Aérea Colombiana	150
Anexo 4. Organigrama Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”	151
Anexo 5. Repertorio Flauta	152
Anexo 6. Repertorio Oboe	165
Anexo 7. Repertorio Clarinete	178
Anexo 8. Repertorio Fagot	189
Anexo 9. Repertorio Saxofón	199
Anexo 10. Repertorio Corno	207
Anexo 11. Repertorio Trompeta	212
Anexo 12. Repertorio Trombón	224
Anexo 13. Repertorio Tuba	235
Anexo 14. Explicación pautas generales	243
Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica	268

GLOSARIO

EMAVI: Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

ESUFA: Escuela de Suboficiales “Capitán Andrés María Díaz Díaz”.

FAC: Fuerza Aérea Colombiana.

JEFE DE CUERDA: Líder de un grupo de instrumentos.

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.

0. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas requieren día a día mejora en sus procesos para lograr competitividad, es decir, la organización que no invierta tiempo y recursos en planear sus actividades, capacitar su personal, analizar su funcionamiento y estructurar metódicamente sus procesos, no logrará estar al día con el resto de organizaciones que sí lo hacen, por lo cual probablemente irán perdiendo terreno, prestigio, cobertura, clientes o mercado.

La gestión humana en las organizaciones ha ido ganando fuerza con el pasar de los años, convirtiéndose en un factor clave para poder competir de manera idónea, y poder que las organizaciones mejoren su desempeño en cuanto a procesos; al tener estructurados dichos procesos se facilita la adecuación de nuevo personal al cargo, se evita la duplicidad de tareas y se delimita qué hace cada quién, cuándo, dónde, por qué y para qué.

La Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” opera desde 1955; desde sus inicios a la fecha han ocurrido muchos cambios a nivel funcional e institucional de la Banda en cuestión, desde sus procesos, cargos, personal, tradiciones, e incluso la integración de personal civil y militar.

El actual plan de mejoramiento elaborado a partir de la intervención realizada en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, presenta la estructuración de los procesos de gestión humana referentes a análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional y planes de carrera, tanto para el personal civil como militar que integran dicha entidad.

1. PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones militares en Colombia a lo largo de su historia, y por sus características culturales, han requerido de la realización de actividades protocolarias y ceremoniales, y el mantenimiento de su imagen y sus relaciones con la comunidad. Para este fin han hecho uso de diversas estrategias y recursos, entre los cuales se encuentran las agrupaciones musicales. Es así como todas las instituciones que hacen parte de la Fuerza Pública (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Policía Nacional), cuentan entre sus filas con un personal dedicado a esta labor, quienes conforman las Bandas Militares, Bandas Sinfónicas o Bandas de Músicos, como se les ha llamado de manera genérica.

Actualmente la Fuerza Aérea Colombiana (FAC) cuenta con dos Bandas de este tipo, las cuales se encuentran ubicadas en las dos escuelas de formación de Oficiales y Suboficiales. La primera en la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI), ciudad de Santiago de Cali, y la segunda en la Escuela de Suboficiales “Capitán Andrés María Díaz Díaz” (ESUFA), municipio de Madrid – Cundinamarca.

La intervención se realiza en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” conformada actualmente por cuarenta (40) integrantes, de los cuales veintisiete (27) son Suboficiales (con grado en el escalafón militar) y trece (13) Civiles. Esta distribución obedece a la actual Tabla de Organización y Equipos (TOE), la cual se entiende como la disposición destinada a determinar la misión, organización, capacidades y dotaciones de los distintos componentes de las Fuerzas Militares.

Actualmente la Fuerza Aérea Colombiana (FAC) tiene trazados cuatro objetivos en su Plan Estratégico 2011 – 2030, los cuales son:

- Primero: Capacidad operacional
- Segundo: Desarrollo humano, científico, tecnológico y cultural
- Tercero: Responsabilidad social y legal
- Cuarto: Responsabilidad administrativa

Teniendo en cuenta los objetivos del Plan Estratégico se encuentra que la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación realiza actividades concernientes al segundo y tercer objetivo. Por eso se considera pertinente y necesario para cumplir el Plan Estratégico, mejorar los procesos que presentan falencias y representan un riesgo para la calidad institucional de la Fuerza Aérea.

El problema en sí se presenta dado que los procesos de gestión humana ya definidos por la Fuerza Aérea Colombiana no cubren todas las características necesarias para la operación de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, pues existen elementos no mencionados ni tenidos en cuenta por la institución que la acoge (FAC); estos procesos están diseñados desde una perspectiva macro de toda la Fuerza Aérea y no a nivel micro para el caso particular de la Banda mencionada, por tal motivo se encuentra la necesidad de elaborar el presente plan de mejoramiento. Adicionalmente se identifica que no es posible tener inferencia en todos los procesos de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” ya que existen algunos que no pueden ser modificados pues están sujetos a la FAC, Ministerio de Defensa o a políticas gubernamentales. Por ellos se identifican los procesos en los cuales sí se puede tener inferencia (y a su vez se necesitan desarrollar en el plan de mejoramiento), los cuales son: análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional y planes de carrera.

Con miras a la contribución cada vez mayor en el cumplimiento de la misión institucional y los objetivos trazados por la Fuerza Aérea Colombiana, y de acuerdo a la experiencia obtenida, las características y la cultura de mejoramiento de esta, se identifican oportunidades de mejora en el funcionamiento administrativo de la Banda Sinfónica de la EMAVI, se puede evidenciar con claridad problemas de comunicación, duplicidad de funciones, unidad de mando, es decir, se presentan conflictos para la toma de decisiones y cumplimiento de estas, dado que los subalternos del Jefe de la Banda en ocasiones actúan de forma aislada a lo establecido en sus políticas, lo que hace muy notorio los grupos informales en cuanto a la aceptación o no de dichas políticas de mando. Específicamente se interviene en los procesos de:

- Análisis y diseño de cargos: los cargos administrativos al igual que las funciones específicas de dichos cargos al interior de la Banda no están documentadas actualmente, lo cual dificulta la delegación oportuna, el conocimiento de las responsabilidades y la asignación adecuada de las personas a cada cargo de acuerdo a sus competencias.
- Requisición y reclutamiento: se identifica una oportunidad de mejora en la difusión de la información al momento de abrir una vacante en la Banda Sinfónica de la EMAVI, dado que dicha información no es exclusiva para la especialidad de música, sino que se hace en conjunto con otras especialidades requeridas por la Fuerza (tecnólogos en sistemas, administración, terapia ocupacional, etc.). Se considera que la información no llega específicamente a la gran mayoría de los candidatos potenciales.

- Selección de personal: en el proceso de selección de personal de la FAC se realizan varias pruebas. Sin embargo, se encuentra una falencia específicamente en el nivel de importancia que tiene la prueba de desempeño profesional de los aspirantes a ocupar una vacante en la Banda Sinfónica. El problema se manifiesta realmente si la persona es vinculada a la Banda y no tiene un desempeño profesional acorde al requerido.
- Socialización e inducción: dado que la Banda Sinfónica de la EMAVI está conformada por personal militar y civil, se hace necesario realizar el proceso de socialización e inducción adecuado exclusivamente para este último, pues por lo general existe desconocimiento de los diferentes hábitos, lenguaje, movimientos y demás características exclusivas de las Fuerzas Militares, dado que al momento de las presentaciones se debe mostrar uniformidad absoluta. Cabe anotar que el personal militar ya se encuentra capacitado en este aspecto, ya que han realizado el curso correspondiente para su formación militar.
- Capacitación y entrenamiento: teniendo en cuenta las diferentes actividades que se realizan al interior de la Banda Sinfónica y las que se llevan a cabo en los diferentes escenarios en los cuales cumple sus funciones, se identifica la necesidad de diseñar estrategias que permitan mantener y mejorar continuamente el desempeño de los integrantes de la misma. Para tal fin es posible hacer uso de recursos como: talleres, seminarios, encuentros, festivales y concursos.
- Desarrollo profesional y planes de carrera: dado que la Banda Sinfónica es integrada por personal militar y civil se hace necesario diseñar el plan de carrera específico para cada grupo. En el caso del personal militar, existe una escala de ascensos en el escalafón militar. Sin embargo, no existe un plan específico que contribuya en el desarrollo de las distintas habilidades y desempeño de cargos y funciones al interior de la Banda. Por otra parte, para el personal civil actualmente tampoco está dado dicho plan, sumando a esto la limitación en las posibilidades de ascenso en su respectivo escalafón.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar el plan de mejoramiento de los procesos concernientes a análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional y planes de carrera en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.
- Estructurar acorde a las necesidades y características propias de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional y planes de carrera, tanto para el personal civil como militar.
- Diseñar el manual de funciones para el proceso de análisis y diseño de cargos de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.
- Diseñar los formatos necesarios para los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal y capacitación y entrenamiento de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las fuerzas militares realizan a diario actividades con el fin de mantener y mejorar el orden público y la seguridad del país. Las personas en general no tienen permanente contacto con la FAC por lo cual se incentivan actividades para generar recordación, sentido de pertenencia e incrementar el nivel de aceptación de la comunidad hacia la FAC. Para lograr esto se utilizan varias estrategias, dentro de las cuales son concernientes a la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” las presentaciones, conciertos, marchas, desfiles, ceremonias, etcétera.

El presente trabajo se realiza a partir de las necesidades observadas en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” en lo referente a sus procesos de gestión humana, los cuales presentan dificultades o no han sido estructurados. El fin propuesto es delimitar todas las actividades que lleva a cabo el personal que conforma dicha Banda, estructurar sus funciones y cargos y eliminar la duplicidad de tareas.

A partir del presente ejercicio académico se pretende contribuir para lograr beneficios en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, tales como: mejorar la comunicación, la unidad de mando, el bienestar del personal civil y militar, la formación de una Banda con una estructura claramente definida, mayor presupuesto, mayor importancia ante la FAC, facilitar el cumplimiento de la misión y la visión tanto de la Banda como de la FAC, consolidar la Banda como una aspiración laboral para los estudiantes de música recién egresados, vislumbrar nuevas oportunidades como por ejemplo presentaciones en otras instituciones u organizaciones tanto públicas como

privadas a nivel nacional y facilitar los procesos de certificación ante entidades acreditadoras.

La importancia radica fundamentalmente en generar un ambiente laboral satisfactorio y procesos administrativos definidos que eviten el choque de las funciones del personal civil y militar, desde su incorporación hasta su desempeño profesional. Como resultado final se espera la mejora del desempeño de la Banda Sinfónica y su imagen tanto dentro como fuera de la organización.

Hoy por hoy la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” reconoce la importancia de tener definidos los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional y planes de carrera para el óptimo cumplimiento de sus funciones administrativas y operativas.

La realización del presente trabajo es una herramienta de utilidad para el personal civil y militar de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” y se encuentra avalado por el personal encargado del manejo y administración de dicha Banda.

1.4 METODOLOGÍA

Para la correcta utilización de los recursos disponibles en la realización de una investigación y en busca del mejor aprovechamiento de los mismos, es importante definir algunos aspectos propios de la metodología que se utiliza en dicha investigación. Según Bernal “la metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide dicho proceso, desde el punto de vista de su producción y las condiciones en las cuales debe hacerse”¹. Es así como se presentan algunos elementos propios de la metodología utilizada.

1.4.1 Tipo de investigación. Según Bernal “en la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse”². El presente estudio se cataloga como descriptivo, ya que en este tipo “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”³. Ahora bien, existe una clasificación a partir de la cual es posible complementar dicha definición y ubicarla

¹ BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación. México, 2006. p. 22.

² BERNAL. Op. cit., p. 108.

³ SALKIND, Neil. Métodos de investigación. México. Prentice-Hall, 1998. p. 11, Citado por BERNAL. Ibíd. p. 112.

como una investigación cualitativa en la cual se utilizan métodos observacionales entre los que se cuentan la observación participativa y la investigación-acción participativa⁴ (ver Figura 1).

La aplicación práctica de la metodología en el estudio de los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional y planes de carrera en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, está basada en la observación de los diferentes elementos propios de dichos procesos tal como se realizan en la actualidad, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y llegar a plantear una propuesta aplicable en el futuro, consistente en el diseño formal de los mismos.

No obstante lo anterior, “es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y después llegar a correlacional y aún explicativa”⁵. De acuerdo a esto, se pueden encontrar algunos elementos propios no necesariamente de una investigación descriptiva, a partir del hallazgo de relaciones entre las variables abordadas, así como de explicaciones de algunos fenómenos presentados en el caso.

Adicionalmente, es importante tener presente que uno de los autores es Suboficial, músico, integrante de la Banda Sinfónica actualmente, lo que además otorga a la investigación un carácter participativo. En términos generales, la investigación se aborda usando como herramientas los elementos propios del método descriptivo sin dejar de lado las utilidades que proporcionan los métodos exploratorio, correlacional y explicativo.

1.4.2 Descripción de la población. La población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.⁶ Para la presente investigación la población está conformada por cuarenta (40) integrantes que corresponden a veintisiete (27) Suboficiales y trece (13) Civiles.

Dicha distribución sugiere un componente importante de heterogeneidad, ya que las condiciones y características propias de estos dos grupos presentan diferencias relevantes en términos culturales, laborales y organizacionales. Lo anterior condiciona el enfoque metodológico de tal manera que no se pierdan de

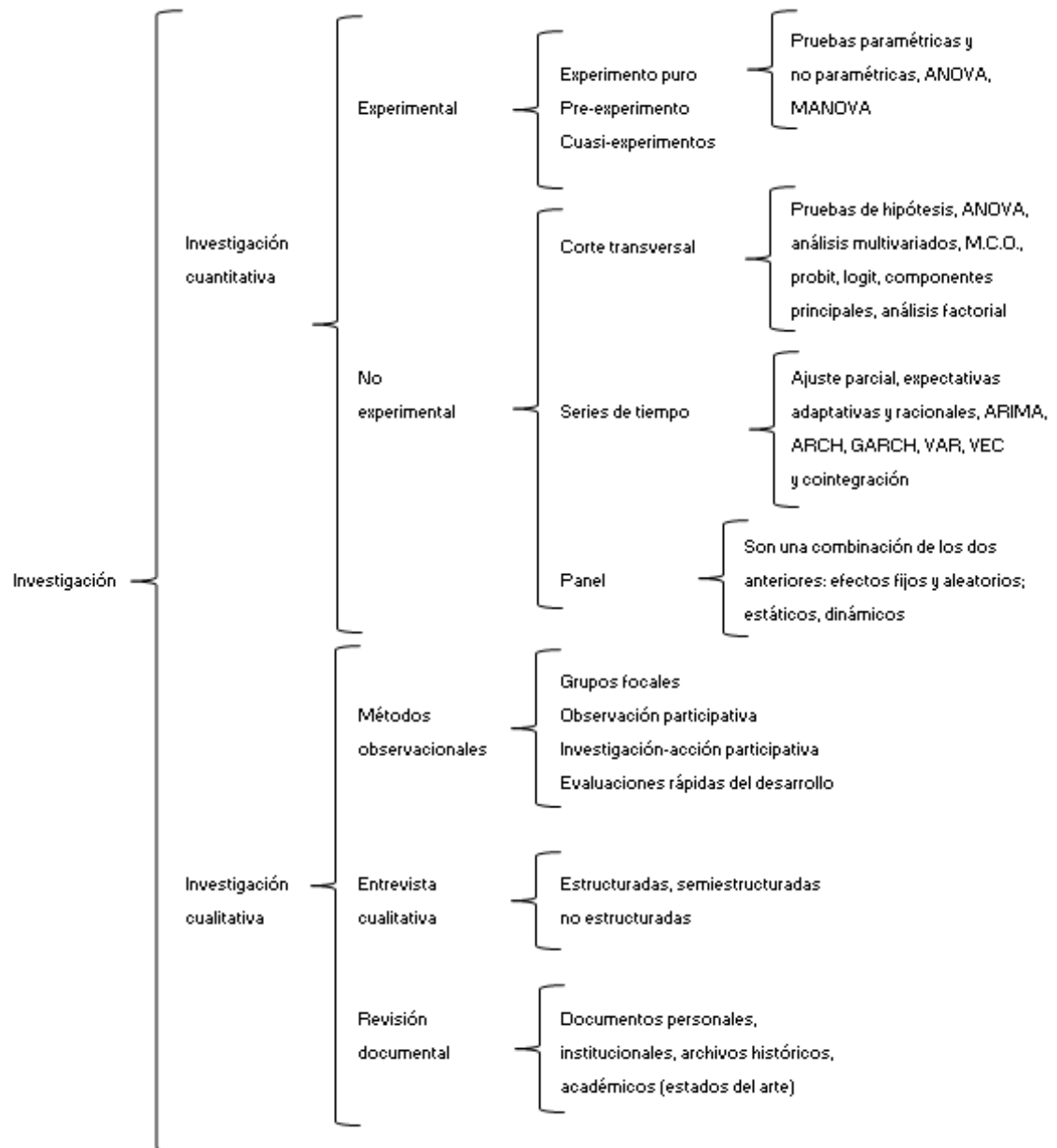
⁴ ISAZA, Jairo y RENDÓN, Jaime. Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación. Segunda Edición. Bogotá. Universidad de la Salle. 2007. p. 21.

⁵ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Fundamentos de metodología de la investigación. México. McGraw Hill. 2007. p. 68

⁶ JANY, José. Investigación integral de mercados. McGraw-Hill. Bogotá, 1994. p. 48, Citado por BERNAL. Op. cit., p. 164.

vista dichas diferencias en las distintas etapas de la observación y la estructuración de acciones de mejora.

Figura 1. Técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa aplicadas en las ciencias sociales



Fuente: ISAZA, Jairo y RENDÓN, Jaime. Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación.

1.4.3 Técnicas de recolección y organización de la información y tipo de elementos a utilizarse. De acuerdo con las características de la población y de la organización en general, es posible acceder a información proveniente tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias. Adicionalmente el medio ambiente en el cual se realiza está dado en condiciones naturales, ya que la observación se realiza en la rutina normal de la organización, sin intervención de factores externos o diseño de escenarios artificiales; en cuanto a la dimensión del tiempo aplicada, se realiza de una sola vez y no por períodos determinados de tiempo descartando un estudio longitudinal. Se usan las siguientes técnicas:

- Observación directa: es participativa, ya que se cuenta con la vivencia diaria de uno de los autores al interior de la organización lo que permite acercarse aún más a datos confiables respecto al comportamiento de las personas al interior.
- Entrevista: es una manera de aproximarse formalmente a la posición de algunos miembros de la organización estableciendo contacto directo con el fin de conocer sus opiniones.
- Análisis de documentos: se requiere de la revisión de documentos propios de la organización, dado que muchos elementos que se relacionan con la investigación están definidos de manera genérica para toda la Fuerza Aérea y representan un aporte importante para la misma.

1.4.4 Descripción del tratamiento de la información. A partir de la información recolectada a través de las diferentes herramientas utilizadas en la observación, se define el diagnóstico de la situación actual y se identifican las oportunidades de mejora existentes. Con esta información como base se construye el plan de mejoramiento y la propuesta para su posterior aplicación en la organización. Al tratarse de una investigación cualitativa, se tiende a producir observaciones subjetivas, sin embargo, la información se trata de tal manera que se minimice la condición subjetiva y se eviten todo tipo de riesgos y hallazgos.

Se utilizan para el presente plan de mejoramiento, de forma puntual:

- Observación partícipe: dado que uno de los integrantes del presente plan de mejoramiento labora al interior de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.
- Entrevista: es realizada con el fin de indagar más a fondo a los integrantes de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, conocer de forma específica qué funciones desempeña cada uno, recolectar información directamente y poder retroalimentar algunos aspectos, ya que,

cada persona está informada de que se está haciendo el presente trabajo académico con el fin de mejorar la situación actual de dicha Banda, tanto para el personal civil como militar.

- Revisión de documentos: búsqueda, lectura y extracción de información concerniente a los procesos que se desarrollan en el plan de mejoramiento de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, como lo son, decretos, resoluciones, reglamentos, documentos internos de la FAC, etc.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Partiendo de la importancia de contar con investigaciones y conceptos previos respecto a los diferentes aspectos que se tratar en el presente documento, es pertinente revisar algunas apreciaciones de diferentes autores así, ya que se considera que aunque en general se observan acuerdos, también se encuentran algunos factores que se complementan entre sí y permiten una mirada más íntegra de los temas tratados. Entendiendo el marco teórico como la “fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse”⁷, se presentan a continuación los distintos conceptos oportunos para la misma.

Así mismo, el marco teórico presentado se basa principalmente en la revisión de material bibliográfico concerniente, guardando cuidado en el tratamiento y utilización de la información verdaderamente relevante, tal como lo anota Bernal⁸, y teniendo en cuenta además, la pertinencia actual de los conceptos revisados.

2.1.1 Las agrupaciones musicales. La Junta de Andalucía (España) da las siguientes definiciones las cuales ayudan a conceptualizar sobre los aspectos generales que rigen las agrupaciones musicales para su categorización⁹:

2.1.1.1 Agrupaciones de cámara. Son aquellas que están formadas por pocos instrumentos, y se caracteriza porque cada uno de sus componentes desarrolla una parte solística de alto nivel virtuosístico, pero sin perder el sentido del discurso general del grupo. A pesar de que actualmente las posibilidades de combinación de una agrupación instrumental son ilimitadas, tradicionalmente ha habido unas que se han impuesto en nuestra cultura por ser las predilectas de los compositores más importantes. Dentro de las agrupaciones de cámara las más habituales están los dúos, tríos, cuartetos y quinteto, sexteto, septimeto, octeto y noneto.

2.1.1.2 Orquesta de cámara. Es la mayor agrupación de la música de cámara. El número de instrumentos es muy variable y oscila entre 10 a 25 componentes. Guarda las características propias de estas agrupaciones: espíritu solístico y virtuoso. Cuando una orquesta de cámara está compuesta sólo por la cuerda se

⁷ BERNAL. Op. cit., p. 125.

⁸ Ibíd. p. 126-127.

⁹ Junta de Andalucía, Tipos de agrupaciones musicales. Disponible en:
<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~41009019/musica/agrupaciones_instrumentales.htm>

Consultada el 22 de Marzo de 2012,

denomina indistintamente orquesta de cuerda o de cámara. Pero una orquesta de cámara puede tener algunos instrumentos de viento o percusión.

2.1.1.3 Agrupaciones sinfónicas. La orquesta sinfónica es la mayor agrupación instrumental. Este grupo es manipulado como si de un solo instrumento con posibilidades multitímbricas se tratase, es decir, pierde parte de esa condición solística y virtuosa de cada uno de sus componentes, haciendo prevalecer el juego de bloques o secciones y del conjunto, es decir se ejecutan a modo de coral, con más de un instrumento por voz, esto implica la subordinación del individuo (técnicas iguales de ejecución, etc.) en beneficio del conjunto.

La orquesta sinfónica ha variado desde su origen incorporando progresivamente nuevos instrumentos. Podemos decir a grosso modo, que la orquesta sinfónica está formada por cuatro secciones instrumentales:

- La sección de la cuerda: está formada por los instrumentos de cuerda frotada y está subdividida en cinco grupos, violines –I, violines-II, violas, violonchelos y contrabajos.
- La sección de viento-madera: formada por la familia de las flautas traveseras, por la familia del oboe, y por la del clarinete.
- La sección de viento-metal: compuesta por las familias de las trompas, trompetas, trombones y de la tuba.
- La sección de la percusión: formada por instrumentos membranófonos e idiófonos.

Hay otros instrumentos que no forman parte habitual de la orquesta pero pueden aparecer en ella como son el piano, el arpa, la guitarra, el saxofón, etc.

2.1.1.4 Banda. Agrupación formada por instrumentos de viento- madera, viento-metal y percusión. Si incorpora violonchelo y contrabajo se denominaría Banda Sinfónica.

2.1.2 El comportamiento humano en las organizaciones. A través del tiempo la teoría administrativa ha evolucionado continuamente de tal manera que se han tenido diferentes enfoques como el tradicional o clásico, en el cual se reconocen los grandes aportes de autores como el ingeniero mecánico norteamericano Frederick Taylor y el ingeniero de minas francés Henry Fayol, el enfoque del comportamiento en el cual sobresale la contribución de Elton Mayo, Douglas McGregor, entre otros. Adicionalmente se han estudiado enfoques como el de

sistemas, el contingencial y el de sistemas socio-técnico¹⁰. Sin embargo, hay un factor de gran importancia que, a pesar de las distintas perspectivas desde las cuales se ha estudiado la Administración, siempre ha estado presente. Se trata de las personas, ya que son ellas quienes “planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad”¹¹

En este sentido es necesario revisar las organizaciones como sistemas sociales en los cuales interactúan los seres humanos, más aún teniendo en cuenta que la mayoría de los procesos productivos en el mundo de hoy se llevan a cabo al interior de estas. Ahora bien, estas organizaciones no son de ninguna manera estáticas, sino que por el contrario tienen un gran componente de dinamismo y cambio. Por el hecho de ser sistemas en los cuales tiene lugar el desempeño de las personas, las organizaciones se caracterizan por ser organismos sociales vivos y cambiantes. De este modo, “el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”¹².

Es así como el estudio de las relaciones humanas en las organizaciones ha cobrado cada vez mayor importancia. De hecho, se ha pasado de considerar a las personas un recurso más, al mismo nivel que las máquinas y los insumos necesarios en el proceso de producción, a considerarlas administradoras de sus propias tareas y no sólo ejecutoras, de tal manera que “cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas”¹³. Estas consideraciones aceptadas hoy en día por las organizaciones cobran mayor importancia en la medida en que tienen impacto directo en la calidad y por ende en la productividad de las mismas.

De este modo, en los estudios realizados sobre el ser humano y su comportamiento existen planteamientos acerca de diferentes aspectos y realizados por gran variedad de autores con el ánimo ayudar a comprender las situaciones que se dan con las personas en la rutina del trabajo. Las diferentes

¹⁰ BLANK, León. La Administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, 2002. p. 35-45.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. McGraw Hill-Interamericana. Bogotá, 2000. p. 60.

¹² Ibíd. p. 15.

¹³ Ibíd. p. 61.

teorías sobre cognición humana como la teoría de campo de Lewin y la disonancia cognitiva de Festinger contribuyen a que surjan tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas en lo que Chiavenato (2000) llama “la naturaleza compleja del hombre”.¹⁴

- El hombre como ser que realiza transacciones
- El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo
- El hombre como modelo de sistema abierto

Adicionalmente se deben tener en cuenta factores como la motivación, ya que es uno de los que cobra mayor importancia y por ende debe ocupar mayor atención. Esto sin perder de vista que cada individuo es diferente y sus necesidades corresponden de igual manera a esta diferencia, siendo también importante tener en cuenta que dichas necesidades varían con el tiempo al igual que los valores y las capacidades del individuo. En este sentido es pertinente decir que la teoría motivacional más conocida corresponde a Abraham Maslow, basada en lo que él llama la jerarquía de necesidades humanas. No obstante, existen otros estudios y teorías respecto al tema de la motivación como la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo situacional de Vroom y la teoría de la expectativa de Lawler III. De esta manera, las contribuciones de los autores mencionados son aún más relevantes en la medida en que tienen aplicación en las organizaciones. Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas para lograr mayor motivación en el cargo, de tal forma que induce a “aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas en el cargo”¹⁵. Por su parte Vroom¹⁶ rechaza las nociones de Maslow y Herzberg, y desarrolla una teoría basada en el reconocimiento de las diferencias individuales haciendo énfasis en las que se relacionan con las personas y los cargos y según la cual las preferencias por determinados resultados finales dependen de cada individuo. Mientras tanto Lawler III en su teoría de la expectativa expone la importancia que tiene el dinero para la motivación de las personas y la relación que este tiene con el desempeño de las mismas.

De acuerdo a lo anterior, el factor motivacional es de gran importancia para el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, existen otros elementos que también tienen injerencia en el desempeño de las personas y que las organizaciones no deben ignorar. Hay características de la personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, valores, creencias, etc., que deben ser tenidos en cuenta permanentemente para aproximarse a una mejor administración de las personas.

¹⁴ Ibíd. p. 66.

¹⁵ Ibíd. p. 78.

¹⁶ VROOM, Victor H. Work and Motivation. John Wiley & Sons. Nueva York. 1964., Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. McGraw Hill-Interamericana. Bogotá, 2000. p. 79.

2.1.3 Contexto de la Gestión Humana. El éxito de las organizaciones condiciona que estas evolucionen, crezcan o por el contrario, desaparezcan. Sin embargo, los casos de éxito generalmente provocan el incremento en la necesidad de recursos materiales, físicos, económicos, materias primas, etc. Lo propio sucede con los elementos tecnológicos, los cuales deben adaptarse a las necesidades, de tal manera que la organización es condicionada a encontrar los mejores recursos tecnológicos para responder a dichas necesidades. Esto mismo pasa con las personas, ya que el crecimiento de la organización hace que exista mayor complejidad en la gestión de las mismas, ya que se requiere mayor intensidad en la aplicación de conocimientos y destrezas y también ocurre la necesidad de mayor cantidad de colaboradores.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos y encantarlos¹⁷.

A partir de lo anterior es posible decir que el contexto de la gestión humana está conformado por personas y organizaciones, las cuales tienen objetivos individuales y organizacionales respectivamente. Este es uno de los elementos de mayor relevancia en la gestión humana, ya que en la dinámica organizacional estos dos actores mantienen una relación de dependencia mutua que les permite obtener beneficios recíprocos.

2.1.4 Gestión Humana en las organizaciones. La gestión humana es necesaria en las organizaciones para generar y promover un talento humano eficiente que sea competente y calificado para llevar a cabo los procesos de toda organización, dado esto se puede plantear que las personas agregan valor en sí y se pueden convertir en la ventaja competitiva de cualquier organización. A continuación se presentan algunas definiciones con respecto a la Gestión Humana:

García, Murillo y González (2011) dicen: “La Gestión Humana se define como: los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”¹⁸.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill-Interamericana. Bogotá, 2002. p. 4.

¹⁸ GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011. p. 13.

Fernández (1999) menciona: “Dirección de organización y recursos humanos: sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos”.¹⁹

García (2005), a partir de la revisión de las definiciones de diversos autores como Dessler, Decenzo, Robbins, Byars, Rue, Rodríguez, Chiavenato, Sherman, Bohlander, Snell y Rodríguez Valencia, la define como “la *actividad estratégica* de apoyo y soporte a la Dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar el management, la cultura organizacional y el capital social donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”.²⁰

Por otra parte, es importante aclarar que partiendo de las definiciones dadas por diversos autores, es posible referirse indistintamente a gestión humana, administración de recursos humanos, de personal o del talento humano.

2.1.5 Propósitos y objetivos de la Gestión Humana. “El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.²¹ Adicionalmente, Chiavenato²² presenta siete objetivos de la Administración del Talento Humano a saber:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos: con el paso de las organizaciones de ser eficientes a ser además eficaces, llega la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. La función de Recursos Humanos está alineada con el negocio de la organización de tal manera que se contribuya en el alcance de dichos objetivos y se cumpla la misión.

¹⁹ FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos. Díaz de Santos. Madrid, 1999. p. 304.

²⁰ GARCÍA SOLARTE, Mónica. La Gestión Humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. En: Proyecto de investigación “La Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social. Convocatoria Interna para Grupos de Investigación 2005. Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Facultad Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. p. 2.

²¹ WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. McGraw Hill - Interamericana. México, 2000. p. 9.

²² CHIAVENATO. Op. cit., p. 10-11.

- Proporcionar competitividad a la organización: tiene que ver con el correcto empleo de las habilidades y capacidades de las personas y la maximización de los esfuerzos de estas para que sean más productivas y de este modo se beneficien los distintos grupos de interés.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: consiste en el empleo adecuado de los medios para reconocer el trabajo de las personas. No sólo refiriéndose a la recompensa económica, sino también a la justicia y a la correcta manera de medir su desempeño.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados se deben sentir identificados con su trabajo y deben sentir que este contribuye a la satisfacción de sus necesidades, así como que está adecuado a sus capacidades. Los empleados deben sentirse felices en la organización lo cual se reflejará en sus resultados individuales y por ende, en los resultados estratégicos de la misma.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se entiende como calidad de vida en el trabajo aspectos como el estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un aspecto importante en este punto es la confianza del empleado en la organización, ya que esta es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
- Administrar el cambio: el mundo es un escenario permanentemente cambiante, lo que hace que las organizaciones deban estar preparadas para las modificaciones que pueda traer consigo esta dinámica. Por tal motivo, la gestión humana en la organización también debe estar presta a enfrentarlos y hacer los ajustes necesarios.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: las actividades de gestión humana deben ser completamente abiertas, confiables y éticas. En este sentido tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas deben ser responsables socialmente y actuar basadas en patrones éticos claros.

Por su parte, Werther²³ propone la siguiente clasificación respecto a los objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

- Objetivos corporativos: la Administración de Recursos Humanos busca básicamente contribuir al éxito de la empresa o corporación. De esta forma, no es un fin en sí mismo, sino una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

²³ WERTHER. Op. cit., p. 10-11.

- **Objetivos funcionales:** las necesidades de recursos humanos deben obedecer a las necesidades de la organización, de tal manera que no exista desequilibrio entre estos dos factores. De no cumplirse esta condición, se pueden desperdiciar recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales:** se debe ser responsable éticamente en la gestión de recursos humanos de tal manera que la organización responda correctamente a los desafíos que presenta la sociedad. De no ser así, esta se puede ver afectada por restricciones.
- **Objetivos personales:** cada individuo tiene objetivos particulares legítimos. La organización debe buscar la manera de apoyar el logro de estos objetivos, ya que esto repercutirá en el alcance de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, Dolan, Jackson, Shuler y Valle,²⁴ plantean la existencia de cuatro objetivos implícitos que se deben alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir competencias necesarias por la organización.
 - Retener a los empleados deseables.
 - Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
 - Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- De igual manera, “para atraer candidatos potencialmente cualificados no es suficiente con disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso. Puede que también sea preciso contar con programas atractivos de retribuciones y de formación y desarrollo para el individuo. Esto mismo sucede con cualquiera de las demás funciones y actividades de recursos humanos: para llevar a cabo una de ellas eficientemente es preciso tener en cuenta a las demás”²⁵

Así mismo, existen tres objetivos explícitos según los mismos autores:

- **Productividad:** es una de las preocupaciones que atrae más atención en las organizaciones de hoy en día. Las personas deben corresponder con sus conocimientos y destrezas a esta. “De hecho, las empresas más productivas

²⁴ DOLAN, Simón, et al. La gestión de los recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana. España, 2007. p. 11-12.

²⁵ *Ibíd.* p. 11.

se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del talento humano”.²⁶El área de recursos humanos tiene una alta influencia en este aspecto ya que un elemento clave en el aumento de la productividad de las empresas radica en la correcta organización y diseño del trabajo. Respecto a esto “las investigaciones ponen de manifiesto que el trabajo tradicional, altamente estructurado, donde los cometidos y las tareas de los empleados se describen con todo detalle, impiden la creatividad, limitan la capacidad de contribuir y añadir valor y afectan la productividad”.²⁷

- Calidad de vida en el trabajo: es necesario permitir a los trabajadores que cubran aspiraciones relacionadas con poder ejercer control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de contribuir más a la organización. Esto hace que se sientan más satisfechos y por tanto mejore su calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa: el marco normativo dentro del cual se mueven todas las organizaciones debe respetarse absolutamente, de tal manera que las relaciones en el trabajo estén correctamente fundamentadas. Las empresas deben acatar la normatividad existente y la organización debe actuar dentro de los límites de la misma.

2.1.6 Actividades de la Gestión Humana. Existen varios enfoques y clasificaciones de las actividades que tienen lugar en la Gestión Humana. Diversos autores proponen distintos tipos y nombres para dichas actividades, aunque existe un acuerdo tácito en los conceptos que cada uno de ellos propone. En general se puede afirmar que dichas actividades comprenden desde la planeación que debe tener lugar en la organización respecto a las políticas del área de Gestión Humana, pasando por las realizadas para lograr una buena incorporación y selección de personal, llevando a cabo las tareas apropiadas en busca de las condiciones necesarias en busca del bienestar de dicho personal, capacitarlo y mantener relaciones adecuadas entre las personas y la organización. En la Figura 2 se puede observar las distintas clasificaciones que se le da a estas actividades según varios autores:

Adicionalmente, Werther²⁸ proporciona la siguiente clasificación:

- Planeación
- Necesidades, orientación y capacitación
- Desempeño

²⁶ Ibíd. p. 12.

²⁷ Ibíd.

²⁸ WERTHER. Op. cit., p. 13-14.

- Compensación
- Relaciones obrero – patronales
- Evaluación

Figura 2. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

AUTOR	AGRUPACIONES
CHIAVENATO (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
DESSLER (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SHULER (2003)	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
DECENZO Y ROBBINS (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. <i>Motivación</i>, que busca estimular a las personas 4. <i>Mantenimiento</i>, que pretende conservar o retener a las personas
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
RODRÍGUEZ (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas en la gestión de personal
CASTILLO APONTE (1994)	1. Planeación de personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal

ALLES (2005)	1. Descripción de puestos 2. Formación/Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
--------------	---

Fuente: GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011. p. 16

El presente documento se realiza con base en la metodología de García, Murillo y González (2011) orientada a los procesos de Gestión Humana (en el marco del proyecto la gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social)²⁹. A saber:

- Organización y Planificación del Área de Gestión Humana
- Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización
- Compensación, Bienestar y Salud de las Personas
- Desarrollo del Personal
- Relaciones con el Empleado

2.1.7 Enfoque de diagnóstico en la Gestión Humana. Debido a que las decisiones de recursos humanos se toman a partir de la consideración de las necesidades de los empleados y de la organización, y teniendo en cuenta el entorno cambiante en el que permanecen, las variaciones cobran gran relevancia. Así mismo es pertinente saber lo que determina dichas variaciones. Desde un enfoque de diagnóstico se puede seguir un modelo basado en cuatro fases:

- Estimar las condiciones de recursos humanos: es conveniente revisar tanto las condiciones externas como las internas de la organización y el impacto que cada una de estas tiene sobre las decisiones de recursos humanos. Aspectos como la economía, las relaciones internacionales, las disposiciones del gobierno y las políticas de los sindicatos hacen parte de los factores externos; en los elementos internos se tienen las características de los empleados, los grupos informales, la cultura, las condiciones financieras, la estrategia, la tecnología, el estilo de dirección y las características propias del trabajo.
- Establecer objetivos en función de la estimación: resultan de las diferencias que existan entre la situación deseada y la actual. En el establecimiento de los objetivos en recursos humanos “el primer paso es saber en dónde nos encontramos. El segundo, saber en dónde deseamos estar. Las discrepancias entre las condiciones deseadas y las realizadas o las posibles condiciones

²⁹ GARCÍA, MURILLO Y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 17.

futuras constituyen la fuente de los objetivos”³⁰. En este aspecto es posible pensar en términos de eficiencia y eficacia. Como lo plantean Milkovich y Boudreau³¹, en la medida en que se mejore la eficiencia de la fuerza de trabajo y en los procedimientos para la toma de decisiones, así como en las decisiones mismas.

- Elegir un curso de acción entre las alternativas generadas a fin de alcanzar los objetivos: en este punto se deben desarrollar las actividades pertinentes de acuerdo a los objetivos planteados. Estas actividades tienen que ver con cuatro actividades: provisión de personal, desarrollo, compensación y relaciones con el sindicato y los empleados.
- Evaluar los resultados: responde a la pregunta “¿ayudarán las actividades a que la organización logre los objetivos de recursos humanos?”³². Una vez se han puesto en marcha actividades de recursos humanos, esto hace que las condiciones y el ambiente de la organización se torne diferente. En esta fase de regresa a la primera fase del modelo de diagnóstico, de tal manera que los elementos de dicho modelo están interrelacionados.

2.1.8 Procesos de la Gestión Humana. De acuerdo a la clasificación y denominación propuesta por García, Murillo y González (2011) se encuentra que los seis (6) procesos en los cuales se tiene inferencia, dadas las condiciones de la organización a la cual se aplica, son los tratados a continuación:

2.1.8.1 Análisis y diseño de cargos. García, Murillo y González (2011) definen este proceso teniendo en cuenta que:

Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo desarrolla la organización sus funciones, cómo asigna las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación, que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial³³.

Otros autores hablan de Diseño de puestos de trabajo y lo definen como el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas que deben

³⁰ MILKOVICH, George y BOUDREAU, John. Dirección y Administración de Recursos Humanos un enfoque de estrategia. 6 ed. McGraw Hill-Interamericana. México, 1988. p. 14.

³¹ Ibíd. p. 15.

³² Ibíd. p. 15.

³³ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 34.

realizarse en un puesto específico, y trae consigo tres elementos importantes que son: análisis de flujo de trabajo, estrategia empresarial y estructura organizativa, para con ello poder garantizar un buen desempeño y un clima organizacional favorable. Para conseguir esto existen cinco métodos, que son: simplificación del trabajo, ampliación del puesto de trabajo, rotación de puesto de trabajo, enriquecimiento del puesto de trabajo y diseño del puesto de trabajo basado en equipos³⁴.

El análisis del puesto de trabajo según Dolan (2007) consiste en:

Todas las funciones y actividades de gestión de recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo. El eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Así pues desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas³⁵.

Entre otras definiciones, se encuentra: “el análisis del trabajo es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico”³⁶.

Es de anotar que el término *puesto de trabajo* tiene diferentes significados según la forma, el lugar y quien lo utiliza. Es así como Byars y Rue³⁷ (1997) plantean la definición de algunos términos que se suelen utilizar a menudo en el análisis de puestos de trabajo, así como aclaran la relación existente entre estos. La unidad más sencilla de trabajo la llaman *micromovimiento*, siendo este un movimiento bastante elemental, como tomar, soltar o colocar algún objeto. El siguiente elemento que se forma a partir de la combinación de dos o más micromovimientos es el *elemento*, el cual se considera como una entidad completa, esto es levantar o transportar un artículo cualquiera. A partir de la agrupación de elementos se forman las *funciones* de un puesto, que al combinarse forman las

³⁴ GÓMEZ MEJÍA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación. Madrid, 2000. p. 106-109.

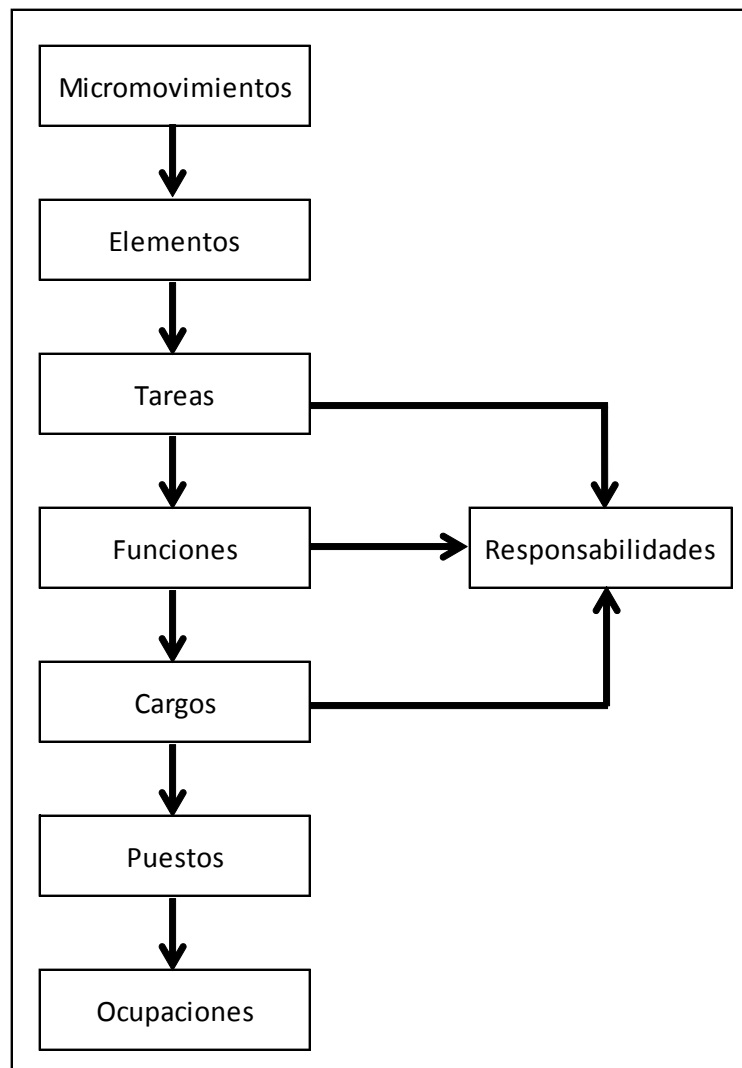
³⁵ DOLAN, Simón, *et al.* Op. cit., p. 57.

³⁶ MILKOVICH y BOUDREAU. Op. cit., p. 70.

³⁷ BYARS, Lloyd y RUE, Leslie. Gestión de Recursos humanos. 4 ed. McGraw Hill-Interamericana. Madrid, 1997. p. 88-89

responsabilidades, las cuales a su vez definen un *cargo*. Un grupo de cargos que se componen de tareas y responsabilidades similares forman un *puesto de trabajo*. En este sentido, los mencionados autores consideran que la diferencia entre un cargo y un puesto de trabajo está en que este último puede ser ocupado por más de una persona, mientras que el primero no. Por último, la unión de varios puestos de trabajo semejantes da como resultado una *ocupación*. La anterior relación se muestra en la figura 3.

Figura 3. Relaciones entre los diferentes componentes del puesto de trabajo



Fuente: BYARS, Lloyd y RUE, Leslie. Gestión de Recursos humanos. 4 ed. McGraw Hill-Interamericana. Madrid, 1997. p. 89

Por su parte, Chiavenato (1994) define el concepto de cargo basándose en las nociones de *tarea* como el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros³⁸; *atribución*, la cual difiere de la anterior ya que se trata a actividades más diferenciadas como las desempeñadas por personas que trabajan por meses o los funcionarios; *función*, la cual incluye varias tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un *cargo*, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una *función*, se requiere que haya repetición al ejecutarlas³⁹; el *cargo* es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama⁴⁰.

El proceso de análisis y diseño de cargos tiene varios pasos que deben ser tenidos en cuenta. En la figura 4 se muestran las etapas que se deben cumplir según dos autores:

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed. McGraw Hill Interamericana. Bogotá, 1994. p. 237.

³⁹ *Ibíd.* p. 238.

⁴⁰ *Ibíd.*

Figura 4. Etapas para el análisis y diseño de cargos

CHIAVENATO	DESLER
1. Etapa de Planeación • Determinación de los cargos a describir. • Elaboración de organigrama • Elaboración de cronograma de trabajo. • Elección de método(s) de análisis a utilizar. • Selección de factores de especificaciones. • Dimensionamiento de factores de especificaciones. • Gradación de los factores de especificaciones. 2. Etapa de Preparación • Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas. • Preparación del material de trabajo. • Disposición del ambiente. • Recolección previa de datos. 3. Etapa de Ejecución • Recolección de datos. • Selección de datos. • Redacción provisional de análisis. • Presentación de la redacción provisional. • Redacción definitiva. • Presentación de la redacción definitiva.	1. Identificar para qué se usará la información. 2. Revisar la información básica existente. 3. Identificar los puestos representativos de las áreas. 4. Analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos. 5. Verificar la información sobre la naturaleza y funciones del puesto con la persona que lo desempeña. 6. Generar como resultado la descripción y especificación del puesto.

Fuente: Elaboración propia

Una de las tareas más importantes en proceso de análisis y diseño de cargos es la recolección de información. Para este fin se utilizan distintos métodos los cuales se describen a continuación:

- Observación directa: según García, Murillo y González (2011) es uno de los más utilizados, tanto por su antigüedad como por su eficiencia. Se realiza observando directa y dinámicamente a quien ocupa el puesto, realizando sus funciones y anotando los datos claves en una hoja de análisis. “La información incluye aspectos tales como qué se ha hecho, cómo se ha hecho, durante cuánto tiempo, cuál era el entorno de trabajo y qué equipo se ha utilizado”⁴¹. Se recomienda en trabajos en los cuales se realizan operaciones manuales,

⁴¹ BYARS y RUE. Op. cit., p. 99.

sencillas y repetitivas. También es factible realizar grabaciones en video, ya que en algunas ocasiones las personas alteran su desempeño o comportamiento al sentirse observadas. Este método se puede utilizar independientemente o conjuntamente con otros métodos.

- Cuestionario: se hace solicitando a la persona que ejerce el cargo que conteste una lista de preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo. Este método tiene la desventaja de no permitir la retroalimentación por parte de quienes intervienen; se utiliza generalmente cuando hay muchos empleados en un mismo cargo, el papel del analista es pasivo. Es necesario preparar muy bien el cuestionario e incluir preguntas abiertas y cerradas, cuidando que sean pertinentes y adecuadas y eliminando detalles innecesarios, distorsiones, saltos y posibles ambigüedades.
- Entrevista: es el método más flexible. Al respecto Chiavenato (1994) afirma que “si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo”⁴². La entrevista se puede basar en un cuestionario general y se puede aplicar a una persona o a un grupo. La individual se utiliza en el caso en que varias personas ocupan un mismo cargo, con el fin de combinar la información obtenida en una sola descripción del cargo. Al permitir una interacción frente a frente entre analista y empleado se consigue eliminar dudas y desconfianzas. Con una entrevista bien estructurada se consigue cubrir todos los aspectos pertinentes e igualmente comparar la información obtenida de diferentes personas que ocupan el mismo puesto.

La figura 5 muestra las ventajas y desventajas de los tres métodos más utilizados en el análisis y diseño de cargos.

⁴² CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. 2 ed., Op. cit. p. 247.

Figura 5. Ventajas y desventajas de los métodos de recolección de información

OBSERVACIÓN	CUESTIONARIO	ENTREVISTA
Ventajas: • Veracidad de los datos obtenidos. • El ocupante no detiene sus labores. • Correspondencia adecuada entre datos y la fórmula básica de análisis de cargos (qué, cómo y por qué). • Relativamente sencillo y directo. Desventajas: • Limitada a puestos repetitivos y breves. • Costo elevado. • Bastante tiempo requerido. • No hay contacto directo ni verbal con el ocupante.	Ventajas: • Visión más amplia del contenido al permitirse llenarlo conjunta o secuencialmente (ocupantes y jefes). • Participan varias dependencias. • Económico. • Abarca a muchas personas. • Baja afectación en el tiempo y las actividades de los ejecutivos. Desventajas: • No recomendado para cargos de bajo nivel. • Alta exigencia de planeación y elaboración. • Tiende a ser superficial o distorsionado. • Posibilidad de interpretación errónea.	Ventajas: • Los datos se obtienen a partir de quienes conocen mejor el cargo. • Posibilidad de dialogar y aclarar dudas. • Mayor rendimiento en el análisis. • No tiene contraindicaciones, sirve para cualquier cargo. • Cubre todos los aspectos. • Facilita la comparación de la información obtenida de diferentes personas. Desventajas: • Una mala entrevista puede resultar en una mala reacción del personal. • Puede generar confusión entre opiniones y hechos. • Se puede perder tiempo. • Costo elevado

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la forma, no existe un formato estándar para la descripción de un puesto y los tipos de obligaciones que incluye. La forma como se presenta varía dependiendo de la organización que lo realice. No obstante, la mayoría contiene por lo menos tres partes:

- Nombre del puesto: es importante ya que tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado y debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto, es decir, dar una idea de la naturaleza de las obligaciones que supone el puesto.
- Sección de identificación del puesto: normalmente viene a continuación del título. Suele incluir aspectos como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.

- Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto: se suelen listar en orden de importancia. Generalmente es posible medir el peso de una obligación mediante el tiempo que se le dedica; también es importante mencionar las herramientas y equipo que utiliza la persona para desempeñar el puesto. Un factor de gran relevancia en este aspecto es que se debe procurar el respecto de las leyes y normatividades existentes, ya que como lo mencionan Bohlander, Sherman y Snell (1999) “por ejemplo, en Estados Unidos la ley sobre discapacitados exige que las responsabilidades y obligaciones del puesto sean *funciones esenciales* para el éxito del mismo”⁴³.
- Sección de especificaciones del puesto: las cualidades personales que debe poseer una persona para hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades de un puesto. Generalmente se mencionan las habilidades necesarias para realizar el trabajo y las demandas físicas que impone el puesto. Esto es: educación, experiencia, capacitación especializada, características y habilidades personales y facultades manuales; en cuanto a demandas físicas se refiere a aspectos como si se debe estar de pie determinado tiempo, caminar trayectos largos, estirarse, levantar pesos, hablar, etc. De igual forma, las condiciones físicas del entorno y los potenciales peligros se consideran dentro de las exigencias físicas del puesto.

Finalmente, Balkin, Cardy y Gómez (2008), mencionan ocho técnicas para el análisis del puesto. Estas son: análisis del inventario de trabajo, técnica de las incidencias críticas, cuestionario del análisis de posiciones (CAP), análisis del trabajo funcional (ATF), análisis de métodos (estudio de movimientos), análisis del trabajo orientado por líneas directrices, cuestionario de descripción de la posición directiva (CDPD) y Plan Hay.

2.1.8.2 Requisición y reclutamiento. García, Murillo y González (2011) mencionan que “la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar ese vacante dentro de una organización”⁴⁴.

Entre tanto, otros autores definen el reclutamiento como “el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”⁴⁵. También se debe tener en cuenta que “la empresa debe anunciar al mercado la disponibilidad del puesto y atraer a candidatos cualificados que lo soliciten. El mercado del que la empresa trata de atraer a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. Dicho de otra manera, la empresa puede

⁴³ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. 11 ed. International Thomson. México, 1999. p. 54.

⁴⁴ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 56.

⁴⁵ BALKIN, CARDY y GÓMEZ. Op. cit., p. 134.

buscar aspirantes dentro de la propia empresa, fuera de ella o en ambos lugares”⁴⁶.

Igualmente en la literatura se encuentran definiciones concretas de reclutamiento, tales como: “proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos del empleo”⁴⁷.

En lo concerniente al proceso de reclutamiento se encuentra que Dolan (2007) lo considera el proceso con el que:

Se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización –mercado de trabajo externo y reclutamiento externo– o dentro –mercado de trabajo interno y reclutamiento interno– es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de comprar versus fabricar. Desde una perspectiva amplia, el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificada, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo⁴⁸.

También se hace hincapié al desafío que representa para los directivos el tomar una decisión acertada, dado que, de este proceso depende en parte el éxito de una organización.

Por su parte, Byars y Rue (1997) definen el reclutamiento como “la búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados”⁴⁹. Este es un asunto de suma importancia, más aún en una época en la que las organizaciones centran su atención en la eficacia y eficiencia de la dirección. Ahora bien, el esfuerzo de reclutamiento de una organización así como los métodos que se utilicen están relacionados con el proceso de planificación de recursos humanos y con los requisitos de los puestos que requiera cubrir. No obstante, en la actualidad las organizaciones también recurren a métodos diferentes a la búsqueda activa de candidatos para los puestos. Por ejemplo, utilizan trabajadores temporales, ofrecen horas extras a los empleados actuales o realizan subcontratación de terceros. Es importante decir que un reclutamiento apropiado depende directamente de la adecuada definición del puesto, de tal manera que los requisitos deben estar suficientemente detallados.

⁴⁶ *Ibíd.*

⁴⁷ MILKOVICH y BOUDREAU. *Op. cit.*, p.188.

⁴⁸ DOLAN, Simón, *et al.* *Op. cit.*, p. 109.

⁴⁹ BYARS y RUE. *Op. cit.*, p. 148.

Bohlander, Sherman y Snell plantean que “el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas”⁵⁰. En el proceso de reclutamiento la organización debe hacer esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes acerca de las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que puede haber en la organización. Ahora bien, la decisión de si determinada vacante ha de ser cubierta por alguien externo a la organización o no, depende de elementos como la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos y los requerimientos del puesto a cubrir.

Chiavenato (1994) expone que el reclutamiento es “un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al *mercado de recursos humanos* las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de *selección*”⁵¹. En el proceso de reclutamiento se realizan actividades relacionadas con la investigación e intervención de fuentes que tengan la capacidad de proveer a la organización de un número suficiente de personas que contribuyan al logro de los objetivos. La idea es atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

En lo que respecta a las fuentes de las cuales se pueden obtener los candidatos para el proceso de reclutamiento, se definen en general dos fuentes: interna y externa.

El reclutamiento interno se refiere a la posibilidad que tiene la organización de recurrir a las personas que están trabajando en la actualidad para la misma y que podrían ser candidatos para determinado puesto. No obstante, esto es posible y recomendable en la medida en que la organización haya logrado buenos resultados en el reclutamiento y la selección de empleados en el pasado. El reclutamiento interno es cuando “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (*movimiento vertical*) o transferidos (*movimiento horizontal*), o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*)”⁵². Adicionalmente, el reclutamiento interno trae consigo la exigencia de la coordinación continua e intensa de la dependencia de encargada de realizar el proceso con las demás dependencias de la empresa, ya que es necesario conocer aspectos del candidato tales como sus resultados obtenidos en pruebas de selección pasadas, resultados de sus evaluaciones de desempeño, resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento en los cuales participó, análisis y descripción del cargo que desempeña actualmente, plan de carrera y condiciones de ascenso.

⁵⁰ BOHLANDER, SHERMAN y SNELL. Op. cit., p. 93.

⁵¹ CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. 2 ed., Op. cit. p. 166.

⁵² *Ibíd.* p. 171.

En un proceso de reclutamiento interno se pueden utilizar distintos métodos para localizar candidatos tales como sistema de registro por computadora, requisición de puestos a través de publicación de anuncios en carteleras y diferentes lugares concurridos de la organización, notificaciones a los supervisores, anuncios en revistas para el personal, entre otros.

El reclutamiento externo “es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”⁵³. “Es necesario en las organizaciones que están creciendo rápidamente o que tienen una gran demanda de personal técnico, cualificado o directivo”⁵⁴. Es preciso tener en cuenta el mercado laboral o área donde se reclutan los solicitantes, ya que este varía según el tipo de puesto que se va a cubrir. Es así como el reclutamiento de altos ejecutivos o personal con alto nivel de conocimiento técnico requiere usualmente de revisar el mercado laboral nacional o regional, contrario a lo que sucede cuando se requiere llenar una vacante para un puesto que necesita pocas habilidades técnicas, en este caso el reclutamiento se reduce a un espacio geográfico más pequeño.

Cuando se hace reclutamiento externo se recurre a distintos métodos a través de los cuales se intenta conseguir un número suficiente de candidatos para el puesto. Entre estos se cuentan los siguientes:

- Anuncios de empleo: es uno de los métodos más comunes. Se incluyen en los periódicos y publicaciones comerciales y profesionales. Es menos frecuente en la radio, la televisión y las vallas. Un elemento importante de anotar es que “se ha observado así mismo que entre el personal reclutado mediante anuncios en la prensa el absentismo laboral es casi el doble de días que entre el reclutado por otros medios”⁵⁵. En este tipo de anuncios la organización debe atender muy bien a mostrar una buena imagen a través de los mismos, ya que los posibles candidatos responden en parte a esta característica. Un buen anuncio debe resaltar los principales atractivos del puesto.
- Agencias de empleo: las agencias de empleo suelen tener robustas bases de datos de posibles candidatos y su utilización generalmente es gratuita tanto para solicitantes como para las empresas ofertantes. Sin embargo, hay agencias privadas aunque principalmente se dedican a la búsqueda de candidatos para puestos de alto nivel cuyas remuneraciones y requerimientos profesionales son elevados. Estas agencias son conocidas como “head hunters”.

⁵³ Ibíd. p. 175.

⁵⁴ BYARS y RUE. Op. cit., p. 152.

⁵⁵ Ibíd. p. 153.

- Instituciones educativas: es una política común de las organizaciones privadas y públicas. Generalmente las organizaciones envían reclutadores a los centros de educación para realizar las entrevistas iniciales. Previamente dichos reclutadores deben estudiar el *curriculum vitae* de los aspirantes, así como también es necesario que conozcan muy bien la organización y comprendan y utilicen adecuadamente las técnicas de entrevista. Otra forma de captar los mejores alumnos de los centros de enseñanza es a través de los programas de cooperación, con los cuales los alumnos combinan el trabajo y el estudio. Para los puestos técnicos y ejecutivos, generalmente se recurre a instituciones universitarias. Este método tiene algunas desventajas entre las que se cuentan: algunos patrones no aprovechan al máximo a las universidades a causa de un deficiente programa de reclutamiento, incapacidad de mantener un esfuerzo planeado y continuo a largo plazo e intentos de visitar demasiadas universidades sin concentrarse en una selección apropiada.
- Referencias de los empleados actuales: “los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a permanecer más tiempo en la organización y muestran mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios”⁵⁶. Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo y refuerza la organización informal de tal manera que esta contribuye con la organización formal.
- Antiguos empleados: son personas que han trabajado con anterioridad para la organización y fueron despedidas o han permanecido de manera estacional (por ejemplo, durante las vacaciones). Tener una red de antiguos empleados puede ser una fuente de referencias de candidatos que además, están familiarizados con la empresa y conocen su cultura.
- Anuncios en internet y páginas web especializadas: “cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódico”⁵⁷.

Adicionalmente existen otros tipos de estrategias a las cuales acuden las organizaciones para buscar los candidatos potenciales para un puesto, tales como antiguos militares, empleados temporales, clientes, sindicatos, contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, viajes de reclutamiento a otras localidades, entre otras.

La figura 6 muestra algunos aspectos de cada uno de los dos tipos de reclutamiento mencionados:

⁵⁶ BALKIN, CARDY y GÓMEZ. Op. cit., p. 193.

⁵⁷ Ibíd. p. 195.

Figura 6. Reclutamiento interno vs. Reclutamiento externo

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RECLUTAMIENTO INTERNO	• La organización ya conoce los puntos débiles y fuertes de sus empleados. • Los datos son más precisos. • Se reduce el riesgo de error. • Los empleados saben más de de la organización. • Baja probabilidad de que el empleado albergue expectativas erróneas o se sienta descontento. • Puede tener un efecto significativo en la motivación y moral de los empleados. • Aprovechamiento de las inversiones hechas por la organización en su plantilla. • Más económico. • Más rápido. • Más seguro. • Desarrolla sano espíritu de competencia entre los empleados.	• Principio de Peter (se va ascendiendo a las personas hasta que llegan a su nivel de incompetencia). • Puede desatarse una brecha entre quienes ascienden y quiénes no. • Endogamia de las ideas. • Exige condiciones de potencial de desarrollo en los nuevos empleados. • Posibilidades de frustración de los empleados nuevos. • Posible pérdida de creatividad en la solución de problemas.
RECLUTAMIENTO EXTERNO	• Hay más para elegir. • El personal contratado puede aportar nuevas perspectivas e ideas. • Es más apropiado para contratar personal técnico, cualificado o directivo.	• Mayor dificultad de atraer y evaluar a los empleados potenciales. • Período más prolongado de adaptación u orientación. • Puede afectar la moral de los empleados que se creían capacitados para el puesto. • Más costoso. • Menos seguro. • Afecta la política salarial.

Fuente: Elaboración propia

Por último, Chiavenato (1994) menciona el reclutamiento mixto, en el cual se da una combinación de reclutamiento interno y externo. Este se puede adoptar de tres maneras: inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno; inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo; y reclutamiento interno externo e interno concomitantemente, en el cual la organización está más preocupada por llenar la vacante existente.

2.1.8.3 Proceso de selección de personal. En este proceso se decide a qué persona se va a contratar en una organización teniendo en cuenta los parámetros y especificaciones de un cargo.

De forma puntual, García, Murillo y González (2011) lo definen como “la escogencia del mejor candidato para el cargo, quién es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional”⁵⁸.

Otros autores definen la selección como:

El proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades. Las cualidades requeridas para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo se basan en el análisis del puesto, consistente en el estudio sistemático y de síntesis del mismo. Basándose en las puntuaciones de los candidatos en diferentes pruebas y/o en las impresiones que los entrevistadores hayan tenido de ellos, los directores deciden a quién se le ofrecerá el puesto y a quién no. El proceso de selección precisa a menudo del establecimiento de puntuaciones mínimas; los aspirantes que obtengan puntuaciones por debajo de estos niveles se consideran no válidos⁵⁹.

Se tiene a su vez que “la selección externa recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo; en ocasiones está precedida por una investigación, la cual identifica a los aspirantes que obviamente no sean aptos antes de recopilar información de selección adicional”⁶⁰.

Para el caso, Dolan (2007) considera que:

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo⁶¹.

El proceso de selección es importante en la medida en que le permite a la organización contratar a la(s) persona(s) adecuada(s) para el cargo, teniendo en cuenta que una mala contratación puede causar efectos económicos en la

⁵⁸ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 61.

⁵⁹ BALKIN, CARDY y GÓMEZ. Op. cit., p. 134-135.

⁶⁰ MILKOVICH y BOUDREAU. Op. cit., p. 233.

⁶¹ DOLAN, Simón, *et al.* Op. cit., p. 129.

organización y también puede traer consigo roces entre el personal a causa de la corrección de errores cometidos por empleados ineficientes e incluso puede llegar a provocar que los mejores empleados busquen trabajo en otra empresa.

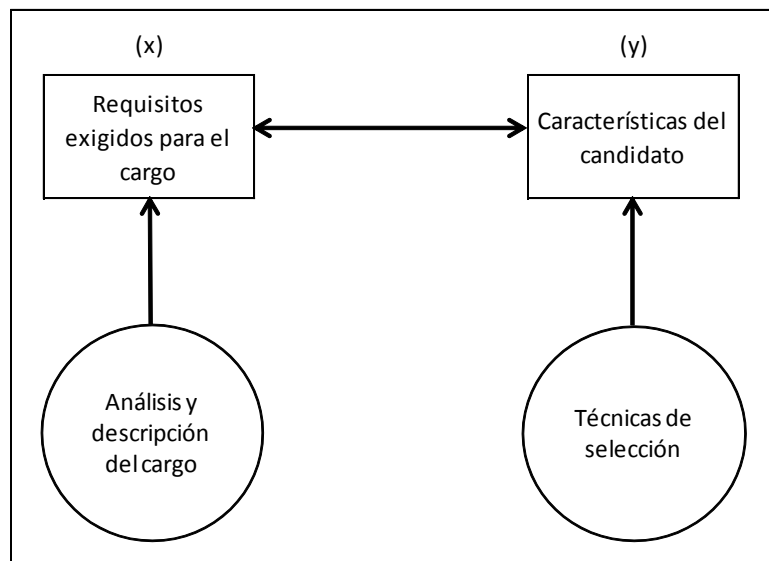
Según Chiavenato (1994) “la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”⁶². La selección es una actividad en la cual se tienen impedimentos, se realizan escogencias, se tienen diferentes alternativas de opción y por tanto se toman decisiones, es un filtro de entrada, de clasificación y por tanto es una actividad restrictiva.

El criterio de selección está basado en los datos y la información disponible acerca del cargo que se va a proveer. En este sentido se busca revisar características físicas y psicológicas como estatura, peso, complexión física, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, temperamento, carácter, inteligencia, aptitud, etc. La selección se constituye como un proceso de comparación y decisión en el que se tienen en cuenta dos variables, por un lado las exigencias del cargo (x) y por el otro el perfil de las características del candidato (y). La primera variable se consigue mediante el análisis y descripción del cargo mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de diferentes técnicas de selección. Al realizar la comparación de estas dos variables se puede encontrar que exista una relación en la que una es mayor que la otra, es decir, el candidato no reúne las condiciones, posee más de las exigidas o definitivamente las reúne. Sin embargo, esta no es una relación que se concentre en un punto exacto, sino que tiene un grado de flexibilidad, de tal forma que se encuentre una posición más o menos cercana al punto ideal. Esta función de comparación es generalmente realizada por la dependencia de recursos humanos, la cual normalmente cuenta con personas idóneas para llevar a cabo esta tarea (psicólogos). “A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presente ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección”⁶³. Dicha relación se muestra en la figura 7.

⁶² CHIAVENATO. Op. cit. p. 185.

⁶³ *Ibíd.* p. 186.

Figura 7. La selección como proceso de comparación entre dos variables



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed. McGraw Hill-Interamericana. Bogotá, 1994. p. 187.

Una vez establecida la comparación entre las variables mencionadas, lo que normalmente sucede es que algunos candidatos cumplen con las exigencias y son merecedores de la postulación para que el organismo que lo requiere los tenga en cuenta como candidatos. En este sentido el staff (departamento de recursos humanos o quien haga sus veces) no debe imponer la escogencia de alguna de las alternativas, sino que debe recomendar aquellos candidatos que considere más idóneos. La decisión final siempre es del organismo solicitante. Es así como “la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado)”. De igual manera Chiavenato (1994) plantea tres modelos de comportamiento para el proceso de decisión:

- Modelo de colocación: en este modelo no hay espacio para el rechazo, hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. Es decir, el candidato que se presenta es admitido sin objeción alguna.
- Modelo de selección: se da cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Puede ocurrir rechazo o aprobación. Si se rechaza, el candidato sale del proceso y existen otros aspirantes para escoger. El modelo está sustentado en la necesidad de la empresa. El proceso termina cuando se ha logrado encontrar a la persona idónea.

- Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes, las características de los candidatos se comparan con los requisitos que exige el cargo. El candidato puede ser aceptado o rechazado. El modelo se basa en el concepto del candidato multifacético.

Por otra parte, Balkin, Cardy y Gómez (2008) exponen dos conceptos importantes para las herramientas de selección:

- La fiabilidad: se refiere a la consistencia de la medida, generalmente en un período de tiempo. Por ejemplo, cuando una persona presenta un examen en varias ocasiones y siempre obtiene calificaciones iguales o similares, se puede decir que el resultado es fiable. “De la misma manera, si cinco entrevistadores distintos juzgan que usted tiene el mismo nivel de habilidad social, la fiabilidad del juicio de los entrevistadores es total”. No obstante, la fiabilidad total se consigue rara vez, de tal manera que casi siempre las medidas contienen errores, los cuales se deben minimizar.
- La validez: se considera como “el grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o la capacidad deseados”. En un proceso de selección la validez tiene que ver con el grado en que las puntuaciones de un test o entrevista corresponden con el rendimiento real en el puesto.

En un proceso de selección se utiliza una amplia variedad de técnicas. Chiavenato (1994) las agrupa en cinco categorías:

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

Por su parte, Balkin, Cardy y Gómez (2008) hablan de herramientas de selección así:

- Cartas de recomendación
- Impresos de solicitud
- Test de capacidad
- Test de personalidad
- Test de honestidad
- Entrevistas

Acerca de este aspecto Byars y Rue (1997) plantean la utilización de herramientas como la entrevista preliminar y de seguimiento, las pruebas de aptitud, de psicomotricidad, de conocimiento y dominio del puesto, de interés, de

personalidad y mencionan las pruebas con polígrafo y la grafología. Finalmente, las organizaciones también realizan exámenes médicos a los aspirantes al puesto.

2.1.8.4 Proceso de socialización e inducción de personal. “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”⁶⁴.

Entre tanto otros autores hacen la siguiente definición: “socialización incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que va a trabajar. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento. La socialización es lo que hace que un nuevo empleado se sienta como extraño o como un miembro del equipo”⁶⁵.

Byars y Rue (1997) llaman *orientación* al proceso de informar a los nuevos empleados sobre la organización, sobre su unidad de trabajo y sobre su puesto. Esta información puede ser proporcionada por los compañeros o por la organización; cuando la orientación es recibida por parte de los compañeros no es planificada ni oficial y generalmente la información no es muy confiable ya que contiene errores e inexactitudes. Por tal motivo, es de gran importancia la información proporcionada oficialmente por la organización. En este sentido “un programa eficaz de orientación tiene una repercusión inmediata y duradera en el nuevo empleado y puede contribuir a su éxito o fracaso”⁶⁶. Ahora bien, los candidatos al puesto cuentan con información aún antes de vincularse a la misma, ya que esta tiene una imagen y los productos o servicios que ofrece son conocidos en el mercado. Adicionalmente, durante el proceso de selección el candidato se entera de algunos aspectos que ignoraba y son propios de la organización, tiene un acercamiento a sus condiciones de trabajo y remuneración, etc.

Bohlander, Sherman y Snell (1994) afirman que “la inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo”⁶⁷. Cuando la organización cuenta con un buen proceso de inducción se pueden conseguir beneficios como: menor rotación, aumento de la productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, mayor facilidad de aprendizaje y menor ansiedad en los nuevos empleados.

Cuando las organizaciones dedican suficiente tiempo y esfuerzo en ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos se logra que ellos se identifiquen más

⁶⁴ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 69.

⁶⁵ BALKIN, CARDY y GÓMEZ. Op. cit., p.135.

⁶⁶ BYARS y RUE. Op. cit., p. 220.

⁶⁷ BOHLANDER, SHERMAN y SNELL. Op. cit., p. 197.

con la organización y se vuelvan miembros valiosos de la misma. La inducción debe ser enfocada en influir en las actitudes de los empleados respecto al puesto que ocuparán y el papel que desempeñará en la organización.

La cooperación del personal administrativo y el de línea es fundamental en el logro de un programa de inducción apropiado y bien integrado. Normalmente, el departamento de recursos humanos es el encargado de coordinar las actividades de inducción. No obstante, el supervisor es importante para el programa, ya que los nuevos empleados están interesados en lo que este último opina, dice y hace, así como en conocer a sus compañeros de trabajo. Los empleados antiguos deben saber previamente que un nuevo compañero está por incorporarse, de tal manera que se conviertan en asesores y así se contribuye al fomento del trabajo en equipo.

Es importante que el proceso de inducción sea planeado con anterioridad. De hecho, se puede recurrir a herramientas como listas de comprobación en las cuales se debe incluir aspectos como:

- Presentación de los empleados
- Descripción de la capacitación
- Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia
- Condiciones del empleo, horarios, períodos de pago, etc.
- Explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto
- Reglas de seguridad
- Línea de mando
- Propósitos y metas estratégicas de la organización

Al respecto Balkin, Cardy y Gómez (2008) afirman que “es posible, aunque difícil de demostrar, que la oportunidad de formación más importante se produzca cuando los empleados llegan a la empresa”⁶⁸. Este proceso también sirve para eliminar el estrés de los empleados nuevos debido a la transición. La socialización es un proceso a largo plazo que cuenta con diversas etapas y ayuda a los empleados a adaptarse a la organización, comprender su cultura, y ajustarse al trabajo. La orientación o inducción es un programa a corto plazo que busca informar a los nuevos contratados sobre su nuevo puesto y sobre la organización.

En el proceso de socialización se debe cumplir en primer lugar con orientar a los nuevos empleados para que comprendan “la misión de la empresa, las relaciones jerárquicas, la forma de hacer las cosas y su significado”⁶⁹. Dicho proceso se puede dividir en tres etapas:

⁶⁸ BALKIN, CARDY y GÓMEZ. Gestión de Recursos Humanos. 5 ed. p.326.

⁶⁹ Ibíd. p. 327.

- Etapa previa: en esta etapa los candidatos a menudo tienen diversas expectativas sobre la organización y el puesto de trabajo. Esto se da a partir de la información que obtienen de los periódicos y demás medios de comunicación, las relaciones públicas, el voz a voz, etc. Algunas veces esta información presenta detalles que provocan expectativas poco realistas y pueden causar frustración en los empleados nuevos. Para tal caso, se recomienda el uso de la *vista previa realista (VPR)*, el cual es un método indicado para crear expectativas adecuadas acerca del trabajo y consiste en presentar a los nuevos empleados información veraz sobre las exigencias del puesto, las expectativas de la empresa sobre el trabajador y el entorno. Se puede hacer por escrito, oralmente, a través de un video o inclusive con una demostración real del trabajo.
- Etapa de encuentro: el empleado nuevo ya está trabajando y se encuentra enfrentado a la realidad del puesto. En esta etapa se brinda información acerca de políticas y procedimientos, relaciones de jerarquía, normas, etc. Es importante ya que los empleados nuevos pueden traer la experiencia previa de otra empresa y es necesario que conozcan las características de la nueva.
- Etapa de adaptación: los nuevos empleados comienzan a considerarse parte de la organización. Con una adaptación adecuada, el empleado se llega a sentir cómodo en la empresa y en su puesto.

Así pues, la orientación se debe hacer sobre la organización y sobre el departamento y el puesto. En la orientación sobre la organización se deben abordar elementos concernientes a las necesidades de la organización y del empleado. Esto comprende aspectos relacionados con:

- Idea general de la empresa
- Reseña de políticas y procedimientos claves
- Retribuciones
- Prestaciones complementarias
- Seguridad y prevención de accidentes
- Relaciones con los empleados y sindicatos
- Instalaciones físicas
- Factores económicos

La figura 8 muestra en detalle los diferentes elementos que se deben tener en cuenta en la orientación sobre la organización:

Figura 8. Posibles cuestiones a tratar en un programa de orientación sobre la organización

1. Idea general de la empresa • Saludo de bienvenida • Creación, crecimiento, tendencias, objetivos, prioridades y problemas • Tradiciones, costumbres, normas y reglas • Funciones actuales específicas de la organización • Productos/servicios y clientes • Fases de la elaboración de productos/servicios • Ámbito y diversidad de actividades • Organización, estructura y relación de la empresa con sus filiales • Datos importantes sobre el personal directivo clave • Relaciones con la comunidad, expectativas y actividades 2. Reseña de políticas y procedimientos claves 3. Retribuciones • Tipos y escalas de remuneración • Horas extraordinarias • Para de vacaciones • Diferencial según turnos • Cómo se recibe la paga • Deducciones: exigidas y opcionales, con cantidades concretas • Opción de compra de productos dañados y coste de los mismos • Descuentos • Anticipos • Préstamos • Reembolso de gastos en el empleo 4. Prestaciones complementarias • Seguros ○ Médico ○ De vida ○ De invalidez ○ Accidentes de trabajo • Fiestas y vacaciones • Permisos; enfermedad personal, enfermedad familiar, duelo, maternidad, servicio militar, actuación como jurado, emergencia, ausencia ampliada. • Planes de jubilación y opciones • Oportunidades de formación en el puesto • Servicios de asesoramiento • Cafetería	• Procedimientos y comunicación en materia de accidentes • Requisitos de la OSHA • Requisitos del examen médico • Consumo de alcohol y drogas en el trabajo • Opciones de protección fiscal 6. Relaciones con los empleados sindicales • Condiciones de revisión del empleo • Asignación, reasignación y ascenso • Período de prueba y conducta esperada en el puesto • Información en caso de enfermedad y retrasos • Derechos y responsabilidades de los empleados • Derechos del director y supervisor • Relaciones con los supervisores y delegados sindicales • Sindicatos y opciones • Disposiciones sobre contratos sindicalizados y/o política de la empresa • Supervisión y evaluación de la actuación • Disciplina y reprensiones • Procedimientos de queja • Extinción del contrato (abandono, despido, jubilación) • Contenido y examen de los registros de personal • Comunicaciones: cauces de comunicación (hacia arriba y hacia abajo), sistema de sugerencias, publicación de asuntos en el tablero de anuncios, propiedad de nuevas ideas • Higiene y limpieza • Uso de equipo de seguridad, distintivos y uniformes • Utilización de bienes de la empresa fuera de las instalaciones • Actividad política en el lugar de trabajo • Tratamiento de los rumores 7. Instalaciones físicas • Gira por las instalaciones • Servicios de comedor y cafetería • Zonas restringidas para las comidas • Entradas de los empleados
---	---

• Actividades de entretenimiento y sociales • Otros servicios de la empresa a los empleados	• Zonas restringidas (p. ej., para los automóviles) • Aparcamientos • Primeros auxilios • Suministros y equipo
5. Seguridad y prevención de accidentes • Cumplimentación de ficha de datos para emergencias (si no forma parte del proceso de empleo) • Clínicas sanitarias y primeros auxilios • Centros recreativos y de ejercicio • Precauciones de seguridad • Información sobre riesgos • Prevención y control de incendios	8. Factores económicos • Costes de los daños a determinados artículos • Márgenes de beneficio • Costes de la mano de obra • Costes del equipo • Coste del absentismo, los retrasos y los accidentes

Fuente: BYARS, Lloyd y RUE, Leslie. Gestión de Recursos humanos. 4 ed. McGraw Hill-Interamericana. Madrid, 1997. p. 222-223.

La orientación sobre el departamento y el puesto depende de las necesidades particulares de los mismos y de las habilidades y la experiencia de la persona incorporada. Normalmente, los empleados con vasta experiencia no requieren mucha orientación en el puesto, sin embargo, la orientación sobre el departamento es necesaria, ya que este es un sistema nuevo para la persona. En esta orientación se tratan en detalle los siguientes factores:

- Funciones del departamento
- Tareas y responsabilidades del puesto
- Políticas, procedimientos, reglas y ordenanzas
- Gira por el departamento
- Presentación a los empleados del departamento

Los elementos propios de cada uno de los aspectos mencionados se pueden ver en la figura 9.

Figura 9. Posibles cuestiones a tratar en un programa de orientación sobre el departamento y el puesto

1. Funciones del departamento • Objetivos y prioridades • Organización y estructura • Actividades operativas • Relación de sus funciones con las de otros departamentos 2. Tareas y responsabilidades del puesto • Explicación detallada del puesto basándose en la descripción actual del mismo y en los resultados esperados • Explicación de por qué el puesto es importante y cómo se relaciona con otros del departamento y de la empresa • Discusión de problemas comunes y cómo evitarlos y resolverlos • Normas de actuación y base de evaluación de la misma • Horario • Necesidades y exigencias respecto a las horas extraordinarias • Asignación de tareas adicionales (p. ej., cambio de tarea para sustituir a un trabajador ausente) • Registros e informes obligatorios • Comprobación del equipo a utilizar • Explicación de dónde y cómo obtener herramientas, mantenimiento y reparación del equipo • Tipos de asistencia disponibles; cuándo y cómo pedir ayuda • Relaciones con los inspectores estatales y federales 3. Políticas, procedimientos, reglas y ordenanzas • Reglas específicas del puesto y/o del departamento • Actuación en caso de emergencia • Precauciones de seguridad y prevención de accidentes	• Comunicación de riesgos y accidentes • Normas de limpieza e higiene • Seguridad, hurtos y costes • Relaciones con personas del exterior (p. ej., conductores) • Comidas, tabaco y chicle., en la zona del departamento • Utilización de bienes del departamento fuera de las instalaciones • Control de daños (p. ej., restricciones a fumadores) • Reloj y fichas de horarios • Períodos de pausa/descanso • Duración y horario de almuerzo • Llamadas telefónicas personales • Pedidos de suministros y equipo • Seguimiento y evaluación de la actuación del empleado • Solicitudes de reasignación • Acceso a los automóviles durante las horas de trabajo 4. Gira por el departamento • Lavabos y duchas • Alarma de incendios y localización de extintores • Relojes • Entradas y salidas aprobadas • Fuentes y surtidores • Localización de los supervisores • Almacén de suministros y departamento de mantenimiento • Servicios sanitarios y oficinas de seguridad • Zona de fumadores • Localización de los servicios a empleados relacionados con el departamento • Botiquín de primeros auxilios 5. Presentación a los empleados
--	--

Fuente: BYARS, Lloyd y RUE, Leslie. Gestión de Recursos humanos. 4 ed. McGraw Hill-Interamericana. Madrid, 1997. p. 224.

2.1.8.5 Capacitación y entrenamiento. Según García, Murillo y González (2011) “La capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorarlas capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general”⁷⁰.

También llamado por otros autores como formación, y la definida como “un procesos sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleado”⁷¹.

Dolan (2007) llama a este proceso Formación y desarrollo, y explica que para el empleado consiste en:

Un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro⁷².

Chiavenato (1994) se refiere a este proceso como *entrenamiento*, y lo define como un “*proceso educacional a corto plazo* aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”⁷³. El contenido del entrenamiento puede incluir los siguientes tipos de cambio de comportamiento:

- Transmisión de informaciones
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

El entrenamiento tiene como objetivos principales: preparar al personal en la ejecución de tareas; proporcionar oportunidades para el desarrollo personal incluso en otras funciones para las que la persona puede ser considerada; y cambiar la actitud de las personas para crear un clima satisfactorio, aumentar la motivación de los empleados y lograr que sean más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Se considera que el entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff.

⁷⁰ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 110.

⁷¹ MILKOVICH y BOUDREAU. Op. cit., p. 387.

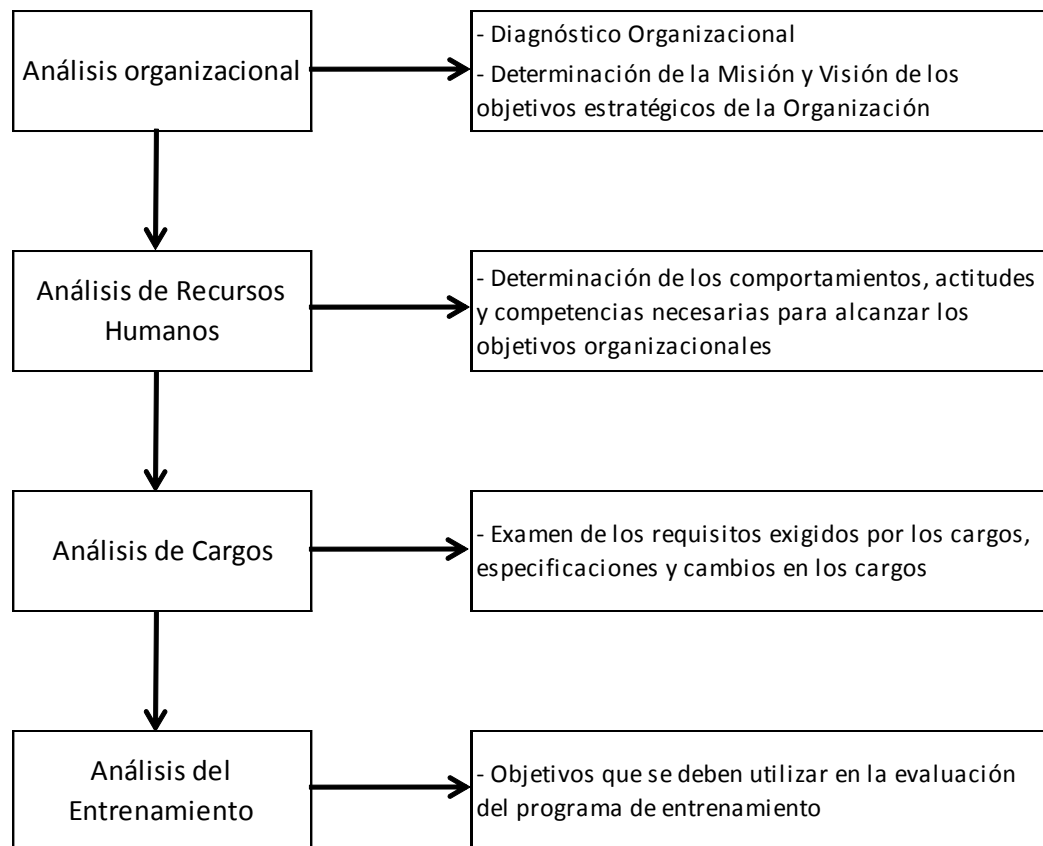
⁷² DOLAN, Simón, *et al.* Op. cit., p. 167.

⁷³ CHIAVENATO. Op. cit. p. 416.

En cuanto a las etapas para el proceso de entrenamiento, diferentes autores plantean cuatro. García, Murillo y González (2011) las explican de la siguiente manera:

- Determinación de las necesidades de entrenamiento: la capacitación que requieren los empleados de la organización se define a partir de las necesidades que existan en determinado momento. Sin embargo, estas necesidades son cambiantes debido a las modificaciones que surge el entorno de las organizaciones. Por tal motivo es importante que se revisen y se analicen algunos aspectos de la organización. La figura 10 muestra la manera de hacer este análisis según Chiavenato (2000).

Figura 10. Inventario de necesidades de capacitación



Fuente: GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011. p. 114.

Ahora bien, una de las herramientas más útiles para realizar un inventario de necesidades de capacitación es la evaluación de desempeño, ya que a través de esta se puede detectar a los empleados que tengan un rendimiento por debajo de lo que el cargo exige. Adicionalmente se puede utilizar la observación como método para identificación de necesidades de capacitación, así como también es factible realizar entrevistas a los supervisores y gerentes.

- Programa del entrenamiento para atender las necesidades: a partir de la información obtenida en el inventario de necesidades de capacitación se pueden formular los métodos que se deben utilizar para la formación de personal atacando dichas necesidades específicamente. Según García, Murillo y González⁷⁴ en el diseño de un programa de capacitación se deben plantear una serie de interrogantes:
 - ¿A quién se va a entrenar?
 - ¿En qué se va a entrenar?
 - ¿Quién debe entrenar?
 - ¿Cuándo se va a entrenar?
 - ¿Cómo se puede entrenar?
 - ¿En qué lugar entrenar?
 - ¿Para qué se entrena?
- Implementación y ejecución: “la implementación del programa de entrenamiento supone desde el principio, la interacción entre el capacitador y el capacitado, estos, sin importar el nivel jerárquico ocupado dentro de la organización, deben adaptarse a un rol preestablecido que garantice el éxito del programa pasando desde la interacción social, hasta llegar al logro de los objetivos”⁷⁵. En este sentido es importante que exista cooperación de los dirigentes de la empresa durante todo el proceso de capacitación, ya que esto fomenta la motivación y el mejor desempeño de los aprendices.
- Evaluación de resultados: el programa de entrenamiento requiere de una inversión por parte de la organización, de tal manera que se debe buscar que esta inversión sea debidamente justificada a través de una mejoría del desempeño. Por tal motivo, dicho programa debe contar con una evaluación que permita conocer si se cumplieron los objetivos propuestos de manera satisfactoria y que los trabajadores adquirieron efectivamente el conocimiento ofrecido.

Así es como cada una de las etapas del proceso de capacitación o entrenamiento contiene distintos elementos que la organización debe conocer, así como efectuar distintos análisis con el propósito de lograr un programa de entrenamiento

⁷⁴ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 116.

⁷⁵ Ibíd. p. 117.

ajustado realmente a las necesidades de la organización y de los empleados. Así mismo, es necesario realizar al final una evaluación de los resultados del entrenamiento.

Por su parte, Balkin, Cardy y Gómez (2008) se refieren al tema con el concepto de *formación*, que “se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento”⁷⁶. Adicionalmente, mencionan los siguientes tipos de formación:

- Formación en habilidades
- Formación multifuncional o transversal
- Formación para el trabajo en equipo
- Formación en creatividad
- Formación en diversidad
- Formación para situaciones de crisis
- Formación ética
- Formación para atención al cliente

2.1.8.6 Desarrollo profesional y plan de carrera. Si bien siguiendo el orden de ideas ya se ha implementado capacitación y entrenamiento al personal, García, Murillo y González (2011) mencionan que:

No es suficiente para las necesidades organizacionales en el contexto actual de cambio, ya que este exige nuevas organizaciones y una nueva actitud en las personas, para lo cual se hace indispensable un proceso de educación y orientación hacia futuro como el desarrollo de personal; por lo tanto las organizaciones de hoy requieren empleos competitivos y capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y complejos. El área de recursos humanos debe preservar su capital humano como valor fundamental, crear valor, compromiso, diseñar procesos que garanticen que las estrategias de la organización sean ejecutadas en el momento oportuno, en aras de ser más competitivas⁷⁷.

También existen las siguientes terminologías que se definen de la siguiente manera:

El desarrollo de carrera consiste en la dirección y planificación de carrera; la planificación de carrera es el proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera; la dirección de carrera es el proceso mediante el cual las organizaciones seleccionan, estiman, asignan y desarrollan a los

⁷⁶ BALKIN, CARDY y GÓMEZ. Op. cit., p. 299.

⁷⁷ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ. Op. cit., p. 119.

empleados con el fin de proporcionar un grupo de personas calificadas que satisfagan las necesidades futuras⁷⁸.

Dolan (2007) habla a su vez de la planificación de la carrera profesional y define que:

Es el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos objetivos existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. Si bien es cierto que, en muchos casos, la carrera puede tomar forma por accidente, suerte o decisiones de personas, también es cierto que, incluso en estos casos, los individuos se detienen y reflexionan en algún momento sobre sus anhelos, necesidades y actitudes hacia el trabajo. Las investigaciones realizadas señalan que cuando los sujetos no se hacen cargo de sus carreras, suelen acabar descontentos con ella. Así pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional. A menudo la organización adopta el papel de catalizador. Muchas empresas han llegado a la conclusión de que ayudar a sus empleados a tomar decisiones relativas a sus carreras llevará, en última instancia, a una mayor satisfacción y lealtad en la organización. Por lo tanto, muchas organizaciones elaboran políticas, establecen trayectorias y procedimientos de desarrollo de la carrera profesional para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos a través de sus programas de gestión de la carrera⁷⁹.

Actualmente existen algunos desafíos que las organizaciones y las personas deben sortear a causa del dinamismo constante del mundo en que estas se desempeñan. Factores como la competencia entre las personas, la innovación tecnológica constante, las presiones por la igualdad de oportunidades de empleo, la adecuación y reestructuración corporativas, la globalización y el deseo de los empleados de aprovechar al máximo sus carreras profesionales motiva a las organizaciones a que dediquen parte de su esfuerzo en el planteamiento de planes de desarrollo profesional o de carrera. Este “no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones”⁸⁰.

Es importante tener en cuenta que “un programa de desarrollo profesional debe considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, los empleados y la organización”⁸¹. Es así como se considera que cada empleado es responsable de iniciar su planeación profesional, ya que cada uno debe identificar sus conocimientos, intereses, habilidades, capacidades y

⁷⁸ MILKOVICH y BOUDREAU. Op. cit., p. 350.

⁷⁹ DOLAN, Simón, *et al.* Op. cit., p. 206.

⁸⁰ BALKIN, CARDY y GÓMEZ. Op. cit., p. 340.

⁸¹ BOHLANDER, SHERMAN y SNELL. Op. cit., p. 214.

valores, así como estar en buscar de información acerca de las opciones profesionales. Esto es útil para el establecimiento de metas y el desarrollo de planes de carrera. De igual manera, los gerentes tienen el deber de exhortar a los empleados para que se responsabilicen de su desarrollo a través de la retroalimentación sobre su desempeño, así como ofreciéndole información sobre la empresa, el puesto y las oportunidades profesionales que podrían interesarle. De manera similar como sucede con otros procesos de recursos humanos, el proceso de desarrollo profesional obedece a las necesidades de la organización.

Para la estructuración de un plan de carrera, la organización debe ofrecer ciertas condiciones favorables, en aras de la eficiencia de este proceso.

En primer lugar es importante que exista apoyo de la alta dirección. Para esto, los gerentes de línea y el personal de recursos humanos deben trabajar conjuntamente en el diseño e implementación de un sistema apropiado de desarrollo profesional, el cual debe ser reflejo de la cultura y las metas de la organización, así como la filosofía de recursos humanos, la cual debe permear todo el sistema.

El siguiente elemento es el establecimiento de metas, ya que las personas deben conocer la filosofía de la organización y las metas que esta tiene trazadas, ya que de no ser así, podrían planear cambios y crecimiento personal sin saber si sus metas personales están alineadas con las de la organización.

Seguidamente se encuentran los cambios en las políticas de administración de recursos humanos. “Para asegurar la eficacia del programa de desarrollo profesional, es posible que una organización necesite alterar sus políticas de administración de recursos humanos. Por ejemplo, una política de rotación permanente de puestos puede contrarrestar la obsolescencia y mantener la flexibilidad de los empleados”⁸².

Por último, se debe mantener una condición favorable para la divulgación del programa ya que este se debe promover en toda la organización. Para esto se utilizan diferentes medios como boletines, inclusión en el manual del empleado, publicación de una guía especial, inclusión en las presentaciones en video o en vivo, inclusión en programas de acceso por computadoras, etc.

Por otra parte, existen otras situaciones de gran relevancia en la estructuración de planes de carrera, las cuales ocurren en el puesto.

- Competencias en el puesto: es importante que la organización asigne pesos específicos a las habilidades y conocimientos requeridos para determinado

⁸² BOHLANDER, SHERMAN y SNELL. Op. cit., p. 217.

cargo, dividiendo, por ejemplo, estos últimos en técnico, ejecutivo y de relaciones humanas.

- Jerarquización de puestos: esta es posible una vez realizada la ponderación de habilidades en el puesto. Se trata de “escalafonar” los puestos de tal manera que incluso puede resultar de esto el diseño de una trayectoria de carrera.
- Trayectorias profesionales duales: permiten avanzar en áreas especiales como finanzas, mercadeo e ingeniería, con una remuneración comparable a la que reciben los gerentes de diferentes niveles en la organización.
- Necesidades de capacitación: hay momentos específicos en el desarrollo profesional de una persona, en los cuales es esencial recibir capacitación. Es necesario identificar estos momentos y proporcionar una capacitación adecuada para impedir que la falta de conocimiento impida el ascender en el escalafón.

“El conocimiento, las capacidades, habilidades, actitudes y aspiraciones profesionales se modifican a medida que una persona madura. Si bien el trabajo que los individuos realizan en distintas ocupaciones puede cambiar de manera significativa, los retos y frustraciones que enfrentan en la misma etapa de sus carreras son notablemente similares”⁸³. En la figura 11 se muestran las distintas etapas que existen en el desarrollo profesional según Bohlander, Sherman y Snell (1999).

⁸³ Ibíd. p. 237.

Figura 11. Etapas del desarrollo profesional

ETAPA 1: PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO Edad característica: 0-25 Tareas principales: Impulsar la autoimagen ocupacional, evaluar ocupaciones alternas, desarrollar la opción inicial de ocupación, buscar la educación necesaria.
ETAPA 2: INGRESO A LA ORGANIZACIÓN Edad característica: 18-25 Tareas principales: Obtener ofertas de empleo de las organizaciones deseadas, elegir el puesto apropiado con base en la información precisa.
ETAPA 3: PRINCIPIOS DEL DESARROLLO Edad característica: 25-40 Tareas principales: Aprender el puesto, las reglas y normas de la organización, adaptarse a la ocupación y organización elegida, aumentar la competencia, perseguir las metas.
ETAPA 4: MEDIO DESARROLLO Edad característica: 40-55 Tareas principales: Reevaluar los principios del desarrollo y de la edad adulta, reafirmar o modificar las metas, tomar decisiones apropiadas para los primeros años de la edad adulta media, permanecer productivo en el puesto.
ETAPA 5: FINALES DEL DESARROLLO PROFESIONAL Edad característica: 55-retiro Tareas principales: Permanecer productivo en el trabajo, conservar la autoestima, prepararse para un retiro eficaz.

Fuente: BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. 11 ed. International Thomson. México, 1999. p. 238.

La planeación del desarrollo profesional debe ir más allá de la adquisición de conocimientos y habilidades para el puesto, de tal manera que se hace necesario que se desarrollen otras habilidades para tener éxito como empleado. Por ejemplo, como gerente es necesario alcanzar un nivel aún más alto de dominio de áreas como comunicación, auto-motivación, administración del tiempo, relaciones interpersonales y liderazgo.

Byars y Rue (1997) plantean la existencia de 10 mitos relacionados con la carrera por parte de los empleados. Estos están relacionados con la planificación y avance en la carrera. Generalmente, estos mitos llevan a cometer errores. En la figura 12 se muestran dichos mitos.

Figura 12. Mitos relacionados con la carrera

1. Siempre hay sitio para una persona más en la cúspide.	6. El avance rápido en una trayectoria de carrera depende en buena parte de la personalidad del superior. Es cierto que éste puede influir.
2. La clave del éxito es hallarse en el sitio debido en el momento debido.	7. Lo mejor para avanzar es definir los puntos débiles propios y luego trabajar en su corrección.
3. Los buenos subordinados hacen los buenos superiores	8. Hay que poner siempre todo el empeño, cualquiera que sea la tarea.
4. La planificación y desarrollo de la carrera son funciones del departamento de recursos humanos.	9. Es aconsejable mantener separadas la vida familiar y la vida laboral.
5. Quien trabaja mucho y duramente logra todo lo que se propone.	10. La hierba es siempre más verde al otro lado de la cerca.

Fuente: Elaboración propia

Por último, los directivos también creen con frecuencia en ciertos mitos relacionados con la planificación de la carrera:

- Exagera las expectativas
- Nos abruman con sus preguntas
- Nuestros directivos no podrán atender a esta tarea
- Aún no contamos con un sistema apropiado.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Fuerza Aérea Colombiana

2.2.1.1 Reseña histórica. La aviación colombiana nació gracias a las inquietudes de un grupo de caballeros con influencias en las altas esferas del gobierno de la época. Fue así como el día 07 de septiembre de 1916, al impulso del Club Colombiano de Aviación, convertido en un positivo "grupo de presión", el Congreso Nacional expidió la Ley 15 de 1916, por la cual se disponía el envío a Europa de una comisión de militares, para enterarse de los avances bélicos, pero principalmente de la aviación.

Conocidas las experiencias de la Primera Guerra Mundial sobre el empleo de la aviación como arma de combate, una vez superados los problemas económicos, el Congreso colombiano, exhortado por el presidente Marco Fidel Suárez, demostró la necesidad de que las instituciones militares fortalecieran sus capacidades, introduciendo definitivamente en su organización las unidades aéreas. De esta manera, se originó la aviación militar en Colombia y se sancionó la Ley 126 de 1919, como punto de partida de la Fuerza Aérea Colombiana.

La Fuerza Aérea Colombiana hace parte de las Fuerzas Militares de Colombia, tal como lo establece el Artículo 217 de la Constitución Política de 1991 y cuenta actualmente con más de 13000 efectivos.

2.2.1.2 Misión. La Fuerza Aérea Colombiana ejerce y mantiene el dominio del espacio aéreo, conduce operaciones aéreas para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional y el logro de los fines del Estado.

2.2.1.3 Visión. Una Fuerza Aérea Colombiana desarrollada tecnológicamente, con el mejor talento humano y afianzada en sus principios y valores, para liderar el poder aeroespacial y ser decisiva en la defensa de la Nación.

2.2.1.4 Principios

2.2.1.4.1 Búsqueda permanente del bien común como fin: los miembros de la Fuerza Aérea Colombiana, en todo tiempo y bajo cualquier circunstancia, deben buscar el bien, entendido como la capacidad para actuar en defensa de la vida, de la dignidad humana, de los intereses nacionales, sociales y particulares. De igual forma, tanto la intención como los medios usados para cumplir la misión, deben estar orientados por la búsqueda del bien común.

2.2.1.4.2 Integridad en el pensamiento y la actuación: ningún acto humano puede simultáneamente ser bueno y malo. Por lo tanto las decisiones y actuaciones de los miembros de la Fuerza Aérea serán transparentes demostrando coherencia, profesionalismo, honestidad y dedicación a la misión encomendada, asumiendo con honor y respeto la investidura que le da la Fuerza Aérea. Todo miembro de la Fuerza Aérea está en la obligación de obrar siempre en forma recta e irreprochable ante su propia conciencia y ante la sociedad.

2.2.1.4.3 Acatamiento a la Constitución Política de Colombia, las leyes y normas de carácter nacional e internacional: tomo miembro de la Institución, está en la obligación de conocer y dar cumplimiento a la norma que rige el funcionamiento administrativo y operacional de la Fuerza, el sector defensa y el país; defendiendo con su vida si fuera necesario el orden constitucional y la integridad territorial.

2.2.1.4.4 Disciplina como actitud esencial para generar cohesión interior y efectividad en el cumplimiento de la misión: la Ley 836 de 2003, plantea que la disciplina es la condición esencial para la existencia de toda Fuerza Militar y consiste en mandar y obedecer, dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones y deberes del subalterno. La disciplina motiva la observancia de las órdenes con exactitud y sin vacilación, el cumplimiento de los propios deberes y la actitud de ayuda a los demás a cumplir con los suyos.

2.2.1.5 Valores

2.2.1.5.1 Honor. Cualidad moral que lleva al sujeto a cumplir con los deberes propios respecto al prójimo y a uno mismo. Estricto cumplimiento de los deberes personales e institucionales tanto en público como en privado, siendo coherentes en el pensar, decir y hacer.

2.2.1.5.2 Valor. Todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona, enfrentando con fortaleza física y mental situaciones críticas y de alta exigencia, haciendo lo correcto y actuando con lealtad y firmeza.

2.2.1.5.3 Compromiso. Prometer u obligarse moral o jurídicamente al cumplimiento de una obligación generando responsabilidad para el autor de la promesa. Clara conciencia de la responsabilidad, gran sentido de disponibilidad y actitud de liderazgo.

2.2.1.5.4 Seguridad. Promueve el cuidado de la vida y de los bienes, así como la confianza en algo o en alguien. Todas las actuaciones de los miembros de la organización están orientadas a preservar la vida, la conservación de los recursos y el cuidado del orden.

2.2.1.6 Objetivos. Actualmente la Fuerza Aérea Colombiana tiene implementadas tres herramientas que orientan las entidades estatales: el Sistema de Control Interno MECI, el Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA y el Sistema de Gestión de Calidad NTCGP1000, para lo cual utiliza recursos gerenciales como son la Prospectiva Estratégica, el Balanced Scorecard y la Gestión de Proyectos.

2.2.1.6.1 Objetivo General. La FAC tiene establecido un objetivo general construido desde el estudio de las perspectivas internas y externas:

“Consolidar una Fuerza Aérea decisiva y efectiva en cumplimiento del artículo 217 de la Constitución Nacional, y responsable administrativamente para el cumplimiento de su misión, dentro de las políticas del Buen Gobierno”.

2.2.1.6.2 Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la capacidad operacional, para ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo, disuadir la amenaza, derrotar al enemigo y contribuir al logro de los fines del Estado.
- Mejorar el clima organizacional, a través del impulso al desarrollo humano, científico, tecnológico y cultural, para ser líder en el ámbito aéreo y espacial.
- Afianzar la responsabilidad social y legal de la Fuerza, para garantizar la legitimidad Institucional.
- Afianzar la responsabilidad administrativa de la Fuerza, para ser una organización administrada con excelencia.

A su vez, la FAC tiene definidos 14 objetivos específicos, los cuales tienen impacto en las distintas áreas de la organización. Puntualmente, la Banda Sinfónica interviene en los objetivos específicos 10 y 13, los cuales tienen que ver respectivamente con fortalecer la Identidad y el Sentido de Pertenencia Institucional y con el fortalecimiento de la Acción Integral, la cual trata de la integración armónica y la colaboración con la comunidad.

Actualmente la Fuerza Aérea se encuentra certificada por ICONTEC de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 habiendo sido la primera Fuerza Militar en Colombia en alcanzar este logro.

2.2.1.7 Características y estructura organizacional. La Fuerza Aérea Colombiana es una organización en la cual se denotan características propias de una estructura por divisiones con departamentalización por funciones. Esto, debido a la existencia de Comandos y Grupos Aéreos de Combate y Escuelas de Formación destacados a lo largo y ancho de la geografía nacional, cada uno de los cuales cuenta con una estructura que obedece al modelo macro de la Fuerza Aérea Colombiana.

De igual forma, la Fuerza Aérea posee seis Comandos Aéreos de Combate, cuatro Grupos Aéreos de Combate, dos Escuelas de Formación, un Comando Aéreo de Mantenimiento y un Instituto Militar Aeronáutico.

De igual manera existen a nivel nacional ocho Jefaturas y una Dirección dedicadas a las funciones necesarias para el desempeño satisfactorio de la Fuerza (ver Anexo 1):

- Jefatura de Operaciones Aéreas
- Jefatura de Inteligencia
- Jefatura de Operaciones Logísticas
- Jefatura de Seguridad y Defensa de Bases
- Jefatura de Educación Aeronáutica
- Jefatura de Desarrollo Humano
- Jefatura de Apoyo Logístico
- Jefatura Jurídica y de Derechos Humanos
- Dirección de Sanidad

A su vez, estas Jefaturas se reflejan en las Unidades Aéreas, en las cuales son llamadas Grupos o Departamentos, y existen de acuerdo a las necesidades misionales de dichas Unidades. Por ejemplo, en la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suarez” existen los siguientes Grupos (ver anexo 2):

- Grupo de Inteligencia
- Grupo Técnico
- Grupo de Seguridad y Defensa de Bases
- Grupo de Educación Aeronáutica
- Grupo de Formación de Oficiales
- Departamento de Desarrollo Humano
- Grupo de Apoyo Logístico
- Establecimiento de Sanidad

2.2.1.8 Grados en la Fuerza Aérea Colombiana. En la Fuerza Aérea Colombiana, al igual que en las demás Fuerzas Militares de Colombia (Ejército y Armada), existe una estructura de grados en el escalafón militar. En primer lugar es importante aclarar que hay dos líneas de carrera: Oficiales y Suboficiales, cada una de las cuales cuenta con una estructura de grados y tiempos de servicio propios según se muestra en la Figura 13⁸⁴.

⁸⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1405 (28, julio, 2010). Por medio de la cual se modifican algunos artículos del Decreto - Ley 1790 de 2000 modificado por la Ley 1104 de 2006, Decreto - Ley 1791 de 2000 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá. 2000. no. 47784. 40 p.

Figura 13. Grados y tiempos de servicio en la Fuerza Aérea Colombiana

OFICIALES		SUBOFICIALES	
GRADO	TIEMPO DE SERVICIO (mínimo)	GRADO	TIEMPO DE SERVICIO (mínimo)
Subteniente	4 años	Aerotécnico	3 años
Teniente	4 años	Técnico Cuarto	3 años
Capitán	5 años	Técnico Tercero	4 años
Mayor	5 años	Técnico Segundo	5 años
Teniente Coronel	5 años	Técnico Primero	5 años
Coronel	5 años	Técnico Subjefe	5 años
Brigadier General	4 años	Técnico Jefe	3 años
Mayor General	3 años	Técnico Jefe de Comando	3 años
General	3 años	Técnico Jefe de Comando Conjunto	3 años

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el personal civil al servicio del Sector Defensa se encuentra clasificado de acuerdo a como se muestra en la Figura 14⁸⁵.

⁸⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. Decreto 92 (17, enero, 2007). Por el cual se modifica y determina el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos de las entidades que integran el Sector Defensa. Diario Oficial. Bogotá. 2007. no. 46514. 40 p.

Figura 14. Niveles jerárquicos personal civil al servicio del Sector Defensa

NIVEL JERÁRQUICO	NÚMERO DE GRADOS RELACIONADOS
Directivo	102
Asesor	37
Profesional	27
Orientador	22
Técnico	33
Asistencial	39

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, cada uno de los niveles jerárquicos relaciona un número determinado de grados. La ubicación del funcionario en el nivel y grado correspondiente depende de factores como educación y experiencia, lo cual se encuentra reglamentado en el Decreto 92 de 2007 del Ministerio de Defensa Nacional.

2.2.2 Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”. Una de las dos Escuelas de la Fuerza Aérea existentes en Colombia es la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, en la cual tiene lugar la formación de los Oficiales de la Fuerza Aérea. Como se anotó anteriormente, es una de las dos Unidades Aéreas en las cuales existe una Banda Sinfónica, por tal motivo se considera importante describir algunos aspectos relevantes de la misma, máxime que se trata de la Escuela en la cual tiene lugar la Banda Sinfónica objeto de estudio.

2.2.2.1 Reseña histórica. En el gobierno del presidente Marco Fidel Suárez se creó la Fuerza Aérea Colombiana y se expidió la Ley 126 del 31 de diciembre de 1919. De esta manera nació en Colombia la aviación militar y la Escuela Militar de Aviación la cual se inauguró en 1921 en Flandes, Tolima. Sin embargo, esta fue trasladada en el año 1922 al municipio de Madrid, Cundinamarca. No obstante, y después de varios sucesos históricos, especialmente el conflicto con el Perú, la Escuela se instaló definitivamente en la ciudad de Santiago de Cali durante el Ministerio de Guerra del Mayor Herbert Boy en el año 1933. Desde esa época y hasta la actualidad, la Escuela Militar de Aviación ha sido el *alma mater* de la Oficialidad de la Fuerza Aérea. En el presente los cadetes (estudiantes) que realizan su curso de formación como Oficiales, lo hacen simultáneamente con estudios en una de tres carreras profesionales: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Informática o Administración Aeronáutica, lo que les proporciona herramientas

útiles para ejercer las diferentes funciones que deben afrontar como Oficiales de la Fuerza Aérea.

2.2.2.2 Misión. Formar integralmente los futuros Oficiales de la FAC; capacitar como pilotos de ala fija a Oficiales de la Fuerza Pública y desarrollar operaciones militares en el área de responsabilidad, para fortalecer el cumplimiento de la Misión de la Fuerza.

2.2.2.3 Visión. Una institución militar de educación superior con el mejor talento humano, con programas académicos acreditados, certificada en sus procesos, a la vanguardia de la investigación y el desarrollo aeroespacial; fortalecida en la ejecución de operaciones militares en el área de su responsabilidad.

2.2.3 Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”

2.2.3.1 Reseña histórica. Para dar mayor realce a las ceremonias militares de la Escuela y ampliar sus actividades culturales se creó en 1955 la Banda de Músicos de la Unidad bajo la dirección y orientación del maestro Omar Rengifo, quien compuso la música del Himno de la Fuerza Aérea.

Superándose en corto tiempo la Banda logra un rotundo éxito en el Primer Festival de Música Religiosa, celebrado en la ciudad de Popayán en 1963, y a partir de entonces ha participado con notoriedad en eventos religiosos y culturales de esta región, constituyéndose en una expresión propia de la Escuela y de la sociedad caleña.

Desde su creación la Banda de Músicos participa anualmente en celebraciones patrias como el desfile del 20 de Julio y la Independencia de Cali; en ceremonias con ocasión del aniversario de la Fuerza Aérea y en conciertos de gala a escalas regional y nacional. Desarrolla también conciertos didácticos en los centros educativos de la ciudad de Cali con el fin de apoyar la formación cultural de estas instituciones. Anualmente participa en las procesiones de Semana Santa de Popayán, actividad reconocida por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

Hoy por hoy la Banda Sinfónica es una agrupación artística profesional conformada por instrumentistas militares y civiles, con una sólida formación musical y una amplia trayectoria. Cumple con diferentes actividades ordenadas por el Reglamento de Ceremonial Militar tales como desfiles y ceremonias militares, contribuyendo a la marcialidad y solemnidad de las mismas; coadyuva en el fortalecimiento de la imagen institucional de la Fuerza Aérea Colombiana y la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” ante diferentes entidades públicas y privadas; y desempeña una función social mediante la realización de

conciertos de música internacional y del folclor colombiano, conciertos didácticos infantiles dirigidos a todas las instituciones educativas del departamento del Valle del Cauca, actos protocolarios y demás actividades de carácter cívico-militar.

Adicionalmente, se destaca la conformación de grupos integrados por personal de la Banda Sinfónica, tales como el Quinteto EMAVI, el Quinteto “Pentágono” y el Sexteto “Cinco Más Uno”, ganador de los más importantes premios nacionales de música andina colombiana.

En la actualidad la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación no cuenta con un plan estratégico estructurado. Sin embargo, se han realizado algunas actividades y avances con miras a la estructuración del mismo. Entre estas actividades se cuentan reuniones, discusiones en grupos y algunas investigaciones respecto a la forma apropiada de adoptar políticas y estrategias, y fijar objetivos para el funcionamiento de la Banda, teniendo como marco las políticas y lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2011 – 2030 de la Fuerza Aérea Colombiana. Es así como se presentan algunos aspectos propios de un Plan Estratégico de la Banda Sinfónica, tales como su misión y visión, reiterando que estos elementos, así como los demás correspondientes a dicho plan se encuentran en construcción.

2.2.3.2 Misión. La Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación contribuye a la misión de la Fuerza Aérea Colombiana y el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante su participación en eventos de carácter civil y militar, coadyuvando en la exaltación de la mística, los principios y valores de la Fuerza, la preservación y difusión del patrimonio cultural, el fortalecimiento de la Imagen Institucional y el mantenimiento de las relaciones con la comunidad.

2.2.3.3 Visión. Una Banda Sinfónica Militar reconocida a nivel nacional e internacional, con el mejor talento humano, líder en su género y determinante en la difusión de la cultura, la imagen institucional y los principios y valores de la Fuerza.

2.2.3.4 Grados del personal militar y civil de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”. De acuerdo a lo planteado en el punto 2.2.1.8, en donde se explican los grados tanto para el personal militar como civil, se encuentra que la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” está compuesta en la actualidad por Suboficiales de distintos grados desde Aerotécnico hasta Técnico Subjefe, y personal civil de los grados Técnico para Apoyo 14 y Técnico para Apoyo 12.

Específicamente se encuentran en cuanto a grados militares: un (1) Técnico Subjefe, cinco (5) Técnicos Primeros, cuatro (4) Técnicos Segundos, doce (12) Técnicos Cuartos y cinco (5) Aerotécnicos. En el personal existen dos (2) Técnicos para Apoyo 14 y once (11) Técnicos para apoyo 12.

3. DESARROLLO

3.1 DIAGNÓSTICO

La Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación es una agrupación musical que hace parte de la Fuerza Aérea Colombiana, por lo tanto, cada uno de sus procesos está integrado con los diseñados por la Fuerza Aérea para su aplicación macro. Es así, como se encuentra que en la Fuerza Aérea existe el área de gestión humana la cual está ubicada en el eje de apoyo del mapa de procesos de la organización (ver Anexo 3). A su vez, dentro del área de gestión humana se consideran los siguientes procesos:

- Elaboración de cuotas de incorporación y planta de personal
- Incorporación
- Administración y desarrollo del talento humano
- Gestión del conocimiento
- Bienestar

Lo anterior se puede considerar como un esquema propio de la Fuerza Aérea de sus procesos de gestión humana, siendo esto comparable con los procesos planteados por García, Murillo y González (2011), y haciendo la salvedad respecto a la excepción de los procesos correspondientes a la negociación colectiva y pacto colectivo y relaciones con el sindicato, al no existir este tipo de asociaciones, ya que se encuentran prohibidas por la Constitución Política en su Artículo 219 el cual reza: “La Fuerza Pública no es deliberante; no podrá reunirse sino por orden de autoridad legítima, ni dirigir peticiones, excepto sobre asuntos que se relacionen con el servicio y la moralidad del respectivo cuerpo y con arreglo a la Ley”.

Ahora bien, existen elementos en los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, socialización e inducción, capacitación y entrenamiento, y desarrollo profesional y planes de carrera, al interior de la Banda, los cuales presentan algunas falencias que se han identificado y en los que se tiene inferencia para poder desarrollar la presente propuesta. Además dichas falencias han incrementado su notoriedad debido a los cambios en el contexto organizacional de la Fuerza Aérea, en el ambiente cultural y social de las agrupaciones musicales en Colombia y el cambio generacional que se ha dado durante los últimos años en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”. Los procesos mencionados se realizan por defecto, sin embargo, no están formalizados y hay algunos elementos que aunque no son necesarios en el diseño de los mismos a nivel de la Fuerza Aérea, sí lo son para la Banda en razón a las actividades específicas que esta realiza.

3.1.1 Análisis y diseño de cargos.

Cada integrante de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” ostenta un grado, sea militar o civil, lo cual no determina funciones en ningún momento, sino que corresponde a la antigüedad de cada funcionario para el caso de los militares, mientras que el personal civil obtiene su grado al ingresar a la FAC de acuerdo a sus estudios y preparación, dichos pueden ascender de grado si realizan estudios posteriores y se postulan a una vacante ofertada por la FAC, si la vacante no existe el grado del civil sigue siendo el mismo. El personal militar no tiene definidas funciones con respecto al grado, sin embargo para el caso de los civiles sí existen unas funciones generales acordes a su grado, pero, dichas funciones no tienen en cuenta las labores específicas del funcionario sino que simplemente describen de forma general unas funciones a seguir. Por ejemplo, un civil de grado TA12 (Técnico para Apoyo 12) puede estar desempeñando como chef, conductor, músico, etc., y sus funciones por grado serían las mismas para cada caso del ejemplo.

En cuanto a los cargos, actualmente en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” existen los nombres de cada cargo a nivel musical, es decir, lo concerniente a la interpretación de cada instrumento musical, por ejemplo existen cargos como Músico Clarinetista, Músico Saxofonista, etc., las funciones referentes a cada cargo musical están consignadas, de forma breve, en el numeral once (11) del folio de vida de cada funcionario, éste es un instrumento que sirve para registrar de manera oportuna, ordenada, clara y concreta las actuaciones y desempeños significativos de carácter positivo o negativo del personal evaluado, que fundamentan y respaldan los juicios de evaluación⁸⁶; sin embargo, este documento no es considerado como manual de funciones.

Adicionalmente existen unas tareas administrativas que no están documentadas ni si quiera en el folio de vida, por ende todas las labores administrativas de la Banda son delegadas de forma verbal por un superior a algunos de los músicos que la conforman.

A continuación se muestra el grado y el cargo musical que tiene cada integrante de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”:

⁸⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. Decreto 1799 (14, septiembre, 2000 Por el cual se dictan las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y se establecen otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá. 2000. no. 44.161. 69 p.

Figura 15. Listado de grados, cargos y funciones del personal civil y militar de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”

No	Grado	Cargo	Funciones
1	Técnico Subjefe (TS)	Músico Copista	1. Copiar y transcribir los scores que disponga el director de la banda. 2. coordinar con el conserje el mantenimiento y restauración necesaria de los textos y escritos musicales. 3. Expedir copias de los scores y partituras requeridas para el servicio de la banda. 4. coordinar con el conserje la elaboración y permanente actualización del kárdex de obras musicales existentes, debiendo archivar y clasificar los textos de dichas obras. 5. Mantener actualizada la información contenida en la cartelera del salón de músicos. 6. cumplir las órdenes y acatar las instrucciones que adicionalmente y que para efectos del servicio le sean impartidas por autoridad competente.
2	Técnico Primero (T1)	Músico Trompetista	1. Interpretar su instrumento en forma idónea y profesional. 2. Mantener en perfecto estado de aseo, conservación y funcionamiento su instrumento musical de dotación y demás elementos que para asuntos del servicio se le asigne. 3. Estudiar y repasar regularmente el repertorio de la banda (marchas, himnos etc.).
3	Técnico Primero (T1)	Músico Trombonista	
4	Técnico Primero (T1)	Músico Saxofonista	
5	Técnico Primero (T1)	Músico Tubista	
6	Técnico Primero (T1)	Músico Clarinetista	
7	Técnico Segundo (T2)	Músico Clarinetista	
8	Técnico	Músico	

	Segundo (T2)	Clarinetista	4. Cumplir las órdenes y acatar las instrucciones que adicionalmente y para efectos del servicio le sean impartidas por autoridad competente.
9	Técnico Segundo (T2)	Músico Clarinetista	
10	Técnico Segundo (T2)	Músico Cornista	
11	Técnico Cuarto (T4)	Músico Flautista	
12	Técnico Cuarto (T4)	Músico Fagotista	
13	Técnico Cuarto (T4)	Músico Tubista	
14	Técnico Cuarto (T4)	Músico Trombonista	
15	Técnico Cuarto (T4)	Músico Fliscornista	
16	Técnico Cuarto (T4)	Músico Saxofonista	
17	Técnico Cuarto (T4)	Músico Tubista	
18	Técnico Cuarto (T4)	Músico Clarinetista	
19	Técnico Cuarto (T4)	Músico Trompetista	
20	Técnico Cuarto (T4)	Músico Trombonista	
21	Técnico Cuarto (T4)	Músico Trompetista	
22	Técnico Cuarto (T4)	Músico Saxofonista	
23	Aerotécnico (AT)	Músico Tubista	
24	Aerotécnico (AT)	Músico Clarinetista	
25	Aerotécnico (AT)	Músico Trombonista	
26	Aerotécnico (AT)	Músico Saxofonista	
27	Aerotécnico (AT)	Músico Oboísta	
28	Técnico para Apoyo 14 (TA14)	Músico Cornista	1. Elaborar informes, cuadros, reportes y demás documentos, manteniendo actualizada la información en las bases de datos para proporcionar trazabilidad y
29	Técnico para Apoyo 14	Músico Clarinetista	

	(TA14)		continuidad. 2. Enterar y actualizar en forma permanente al jefe de la Dependencia sobre el cumplimiento y vencimiento de los compromisos, plazos, obligaciones, presentación de informes y actividades propias del cargo y necesarias para el cumplimiento de las labores y las responsabilidades asignadas. 3. Mantener y adoptar las medidas de seguridad para el manejo de información e integridad física, del adecuado uso, funcionamiento, mantenimiento y cuidado de los recursos del estado asignados con ocasión de su cargo para su uso, custodia y tenencia. 4. Mantener estricta reserva de toda la información de todos los actos del servicio. 5. Las demás que le sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.
30	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Clarinetista	1. Enterar y actualizar en forma permanente al jefe de la Dependencia sobre el cumplimiento y vencimiento de los compromisos, plazos, obligaciones, presentación de informes y actividades propias del cargo y necesarias para el cumplimiento de las labores y las responsabilidades asignadas. 2. Mantener y adoptar las medidas de seguridad para el manejo de información e integridad física, del adecuado uso, funcionamiento, mantenimiento y cuidado de los recursos del estado asignados con
31	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Pianista	
32	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Percusionista	
33	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Trompetista	
34	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Trompetista	
35	Técnico para	Músico	

	Apoyo 12 (TA12)	Flautista	ocasión de su cargo para su uso, custodia y tenencia. 3. Mantener estricta reserva de toda la información de todos los actos del servicio. 4. Las demás que le sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.
36	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Saxofonista	
37	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Clarinetista	
38	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Percusionista	
39	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Percusionista	
40	Técnico para Apoyo 12 (TA12)	Músico Percusionista	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Requisición y reclutamiento.

La FAC hace requisición de forma anual, sin excepción alguna todos los requerimientos de personal deben hacerse a la Jefatura de Desarrollo Humano (Bogotá) a través de los Departamentos de Desarrollo Humano de cada una de las Unidades y con el visto bueno de su respectivo Comandante, cumpliendo con todos los protocolos de agotamiento del conducto regular, es decir, para el caso de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” es el Comandante de ésta es quien envía la requisición de personal, la cual previamente se ha canalizado en el Departamento de Desarrollo Humano de dicha escuela.

Posteriormente la Jefatura de Desarrollo Humano abre las convocatorias para que los aspirantes se presenten. Existen dos tipos de convocatorias, para personal civil y para aspirantes que deseen incorporarse a alguna de las escuelas de formación, es decir, para el caso Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” la convocatoria se abre para el ingreso a la Escuela de Suboficiales “Capitán Andrés María Díaz Díaz”, dado que los músicos militares deben tener grado de suboficial.

El proceso de reclutamiento se publica a través del Servicio Público de Empleo del SENA en la página web <<http://sne.sena.edu.co/>>, tanto para civiles como militares. También se publica información sobre el proceso en la página de la FAC para que los aspirantes realicen el correspondiente proceso.

En el proceso se debe realizar la preinscripción en la página de la FAC <<http://www.incorporacion.mil.co/>> y diligenciar la información solicitada en la web.

Posteriormente los aspirantes deben llevar una hoja de vida a la Dirección de Reclutamiento y Control Reservas FAC o a la Base Aérea más cercana al lugar de residencia del aspirante para que se realice la verificación de los datos, posteriormente el aspirante realiza el pago de la inscripción.

La publicidad del proceso únicamente se hace a través del Servicio Público de Empleo del SENA y la página de la FAC y en algunas ocasiones en actividades que participa la FAC, como por ejemplo, ferias aeronáuticas y demás. Lo cual representa una falencia dado que para el caso particular de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” es necesario hacer un esfuerzo adicional, de tal manera que la información llegue a las personas que podrían ser candidatos potenciales para esta especialidad, por ejemplo llegar a centros educativos, universidades, conservatorios, escuelas de música, etc.

3.1.3 Selección de personal.

En la FAC se realiza el proceso de selección para personal militar y civil, los cuales difieren en sus etapas y se presentan a continuación:

Para el personal militar existen los siguientes pasos para el proceso de selección:

- Examen específico (ejecución del instrumento musical)
- Realizar prueba físico-atlética,
- Realizar examen de aptitud psicofísica (pruebas psicológica, exámenes médicos y prueba psicológica)
- Realizar examen de inglés básico
- Entrevista profesional (para el caso particular, si el aspirante va a ser músico se realiza adicionalmente un examen práctico)
- Visita domiciliaria
- Estudio de seguridad personal
- Se reúne la Junta de Selección para escoger a los seleccionados
- Se publica el Informe de selección
- Ingreso a la Escuela de Suboficiales “Capitán Andrés María Díaz Díaz”

Para el personal civil existen los siguientes pasos para el proceso de selección:

- Realizar examen de aptitud psicofísica (pruebas psicológica, exámenes médicos y prueba psicológica)
- Entrevista profesional (para el caso particular, si el aspirante va a ser músico se realiza adicionalmente un examen práctico)
- Examen específico (ejecución del instrumento musical)
- Visita domiciliaria

- Estudio de seguridad personal
- Se reúne la Junta de Selección para escoger a los seleccionados
- Se publica el Informe de selección

El principal problema encontrado es que el examen no está estructurado y que aún no se tiene elaborada una prueba para cada instrumento. Adicionalmente se detecta una falencia a la hora de realizar la prueba musical, dado que no se le da la importancia suficiente. Se considera un factor a evaluar pues si el personal va a realizar labores de músico, dicha evaluación debe tener mayor importancia.

3.1.4 Socialización e inducción.

La Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” no cuenta con un proceso de inducción para las labores específicas que realiza, sin embargo la FAC realiza un proceso de inducción respectivo en la Base a la cual haya sido trasladado o asignado el personal, como se menciona a continuación:

Cuando el ingreso es de personal militar ya se conocen muchas de las características de la FAC dado que el individuo ha realizado el curso de formación, sin embargo, al llegar a una nueva Unidad se dan a conocer aspectos básicos del funcionamiento específico de dicha Unidad, en esta inducción también se recuerdan algunos aspectos generales de la FAC. También se presenta el nuevo funcionario ante el Comandante de la Unidad, quien es el encargado de dar la bienvenida. Una vez el funcionario conoce la dependencia a la cual ha sido asignado dentro de la Base o Unidad, se presenta ante su comandante directo. Posteriormente se hace una conferencia durante un día, donde cada uno de los comandantes de grupo de la Unidad expone los aspectos generales del funcionamiento de las dependencias que tiene a cargo. Una vez cumplido lo mencionado el suboficial es presentado informalmente (sin un protocolo establecido) a sus compañeros e inicia sus labores.

Para el caso de los civiles se realiza una inducción a cargo del Departamento de Desarrollo Humano y se presentan al Comandante de la dependencia en la cual van a trabajar, dicho comandante es el encargado de mostrarle su sitio de trabajo, herramientas, recursos e indicarle las funciones o tareas que debe desarrollar. Posteriormente se hace una conferencia durante un día, donde cada uno de los comandantes de grupo de la Unidad expone los aspectos generales del funcionamiento de las dependencias que tiene a cargo. Para este caso se cuentan con cinco días hábiles antes de que el personal ingrese a sus actividades como tal.

3.1.5 Capacitación y entrenamiento.

La Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” no cuenta con un proceso de capacitación y entrenamiento definido para sus labores específicas, sin embargo, cabe anotar que aunque no es capacitación o entrenamiento del puesto, existen cursos de ascenso, los cuales son obligatorios para que los militares puedan ascender de grado, pero no tienen relación alguna con las funciones musicales de dicha Banda, sino que tratan sobre normatividades y demás aspectos generales de la FAC. Por otra parte, el personal civil no presenta por medio de la FAC ningún tipo de curso adicional, capacitación o entrenamiento. Cabe anotar que los cursos de ascenso son concernientes a temas propios de labores realizadas por funcionarios públicos y materias relacionadas con el ejercicio del que hacer militar.

3.1.6 Desarrollo profesional y planes de carrera.

La Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” no cuenta con un proceso de desarrollo profesional y planes de carrera, no existe ninguna actividad actualmente relacionada al respecto, tanto para el personal civil como el personal militar.

3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación se presenta el diseño de los seis (6) procesos de gestión humana en los cuales se tiene inferencia y según se ha venido trabajando en el presente documento con relación a la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

3.2.1 Análisis y diseño de cargos.

Para recopilar la información concerniente a los cargos se realiza una entrevista en la cual se diligencia junto con la persona de cada cargo las funciones que realiza, en el formato que se elabora con tal fin, el cual se muestra a continuación:

Figura 16. Cuestionario de análisis de cargos

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1	
	ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN "MARCO FIDEL SUÁREZ"		Fecha	
	BANDA SINFÓNICA			
ANÁLISIS DE CARGOS				
Nombre del cargo		Cargo Superior Inmediato		
Aprobado por		Fecha de actualización	01/05/2012	
1. Misión del cargo				
2. Funciones principales del cargo				
3. Funciones de apoyo del cargo				
4. Recursos necesarios para desarrollar el cargo				

5. Entorno del cargo	
6. Atribuciones del cargo	
7. Relaciones de trabajo	
8. Perfil del cargo	
9. Entrenamiento del cargo	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Finalmente obtenida la información concerniente a cada uno de los cargos encontrados dentro de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, se procede a realizar el manual respectivo de cada cargo con sus funciones y demás. Lo cual ayudará al momento de distribuir cargas de trabajo, evitar duplicidad de tareas, facilitar la inducción a un cargo y delimitar claramente los aspectos requeridos y necesarios para ocupar el cargo.

El contenido del manual es el siguiente:

- **Identificación del cargo:** se encuentra la denominación del cargo, es decir, el nombre que dicho lleva; ubicación del cargo, o sea, la dependencia a la cual pertenece, para el caso sería la Sección Banda Sinfónica; cargo superior inmediato, hace referencia al cargo que desempeña el encargado del cargo evaluado, establece la relación de mando directa con el sujeto en cuestión; número de cargos, es decir, cuantos cupos existen para este cargo; grados que aplican para el cargo, hace referencia a los grados que son aceptados para ejercer el cargo, es decir, cualquier funcionario que ostente uno de los grados señalados en este punto puede ser candidato al cargo.

- **Objetivo general del cargo:** se describe el por qué y para qué existe el cargo, es decir, se dice el objetivo principal o la misión que tiene dicho cargo en sí.
- **Funciones generales del cargo:** relata cuales son las funciones que cumple a cabalidad el cargo, tanto las realizadas día a día como las eventuales.
- **Requisitos mínimos:** en primera instancia se evalúa la educación mínima que se debe poseer para poder desempeñar el cargo; experiencia laboral, se refiere al tiempo en actividades similares, que debe tener una persona para poder estar en el cargo; en cuanto a formación, esta se refiere al desarrollo, por lo general programado, para aumentar las habilidades del personal en alguna disciplina en particular; mientras tanto los cursos se evalúan por lo general como capacitación no formal o de corta duración y más puntuales a actividades particulares.
- **Competencias y habilidades:** En este punto se evalúa la forma de ser, carácter, habilidades, interacciones, competencias y demás, que un individuo debe poseer para ocupar el cargo con idoneidad con el fin de poder tener capacidad suficiente para dar respuesta a las exigencias que dicho cargo demande.

A continuación se muestra el formato del Manual de Funciones que se ha desarrollado a partir del presente ejercicio académico y posteriormente el Manual de Funciones diligenciado para cada cargo, tanto administrativo como musical, de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”:

Figura 17. Formato Manual de Funciones

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1	
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha	
	Banda Sinfónica			
Manual de funciones				
No.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Denominación del cargo				
Ubicación del cargo				
Cargo superior inmediato				
Número de cargos				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL	
	☐ Oficial General	☐ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo	
	☐ Oficial Superior	☐ Suboficial Subalterno		
	☐ Oficial Subalterno	☐ Suboficial Subordinado		
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS				
EDUCACIÓN				
EXPERIENCIA LABORAL				
FORMACIÓN				
CURSOS				
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES				
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes – 2012				

Los cargos encontrados en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, a partir de la recolección de información y el análisis de esta última, son:

- Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI
- Director Musical Banda Sinfónica EMAVI
- Músico Mayor
- Concertino
- Bibliotecario Musical
- Jefe de Cuerda
- Músico de Banda
- Jefe Subsección Personal
- Jefe Subsección Planeación
- Asistente Contratos y Suministros
- Asistente Inventarios
- Asistente Estadísticas
- Jefe Subsección Acción Integral
- Asistente Registro Histórico
- Asistente Publicidad

Para tener mejor claridad sobre el orden de mando y la organización funcional de los cargos, ver el anexo 4, en cual está plasmado el organigrama de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

A continuación se presenta el manual de funciones de cada uno de los cargos:

Figura 18. Manual de Funciones - Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1	
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha	
	Banda Sinfónica		22	05
Manual de funciones				
No. 1				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Denominación del cargo	Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI			
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica			
Cargo superior inmediato	Jefe Sección Bienestar Universitario			
Número de cargos	Uno (1)			
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL	
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo	
	☐ Oficial Superior	☐ Suboficial Subalterno		
	☐ Oficial Subalterno	☐ Suboficial Subordinado		
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Administrar los diferentes asuntos propios del funcionamiento de la Banda Sinfónica EMAVI, realizando actividades de planeación, ejecución y control de la misma, de acuerdo a las políticas de la Fuerza Aérea Colombiana.				
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO				
1. Establecer políticas de comando claras y alineadas con las adoptadas por el Comando de la Fuerza Aérea y la Dirección de la Escuela Militar de Aviación y darlas a conocer al personal bajo su mando. 2. Facilitar la comunicación entre las personas bajo su mando y las instancias superiores. 3. Coordinar los diferentes aspectos propios para la realización de las actividades de la Banda Sinfónica EMAVI, tales como ensayos, conciertos y demás presentaciones. 4. Velar por la disciplina y el uso correcto de uniformes, insignias, distintivos y condecoraciones por parte del personal bajo su mando. 5. Comunicar a los integrantes de la Banda Sinfónica EMAVI los asuntos correspondientes a ensayos y presentaciones programados. 6. Tener control permanente de la agenda de la Banda Sinfónica EMAVI.				

7. Presentar informes periódicos de las actividades realizadas por la Banda Sinfónica EMAVI. 8. Solicitar ante la autoridad competente las felicitaciones y sanciones a que se hacen merecedores los integrantes de la Banda Sinfónica EMAVI. 9. Estructurar junto con el Jefe de la Subsección Contratos y Suministros los planes de compras anuales. 10. Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal bajo su mando. 11. Contribuir en la solución de problemas que ocurran al interior de la Banda Sinfónica EMAVI. 12. Emitir los conceptos del personal bajo su mando. 13. Ejercer control sobre el diligenciamiento apropiado de los folios de vida por parte de la Subsección Personal. 14. Realizar las gestiones necesarias para la ejecución de proyectos que beneficien el desempeño e imagen de la Banda Sinfónica EMAVI. 15. Elaborar y firmar las comunicaciones oficiales por parte de la Banda Sinfónica hacia otras dependencias de la EMAVI, la FAC o hacia el exterior de estas. 16. Propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades de la Banda Sinfónica EMAVI. 17. Emitir las declaraciones oficiales de la Banda Sinfónica por escrito y oralmente ante el superior competente, cuando así se requiera. 18. Realizar la inducción al personal recién llegado a la Banda. 19. Entregar el instrumento y los uniformes de dotación a los nuevos integrantes de la Banda. 20. Estructurar anualmente el plan de capacitación de la Banda y realizar las gestiones correspondientes para la ejecución del mismo. 21. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	Diez (10) años en la Fuerza Aérea Colombiana
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Planificación y dirección de recursos 2. Toma de decisiones 3. Resolución de conflictos 4. Liderazgo de equipos 5. Trabajo en equipo 6. Comunicación oral y escrita 7. Capacidad analítica 8. Relaciones interpersonales 9. Compromiso 10. Creatividad	

11. Autocrítica
12. Preocupación por la calidad
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012

Figura 19. Manual de Funciones - Director Musical Banda Sinfónica EMAVI

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 2					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Director Musical Banda Sinfónica EMAVI				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL			CIVIL
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor			☒ Técnico para Apoyo
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Dirigir a la Banda en todas sus actividades, coordinándolas y obteniendo calidad en todas sus actividades musicales.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Dirigir a la Banda en ensayos, conciertos en vivo, conciertos didácticos y demás presentaciones. 2. Responder por la disciplina artística y el progreso musical de la Banda. 3. Coordinar e impartir instrucciones al Bibliotecario Musical para elaborar y mantener actualizada la base de datos sobre la música interpretada, fechas y demás datos requeridos. 4. Presentar, cuando le sea requerido, informes sobre las actividades realizadas y la evolución de la Banda, en lo referente al nivel musical y técnico. 5. Solicitar formalmente al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI la adquisición de obras musicales, marchas y arreglos necesarios para el desempeño de la Banda. 6. Realizar arreglos de obras musicales que sean requeridas en ocasiones especiales. 7. Asesorar al Jefe de la Sección en asuntos de carácter musical y artístico y					

proponer soluciones en caso de problemas o dudas.	
8. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años en agrupaciones de música de cámara.
FORMACIÓN	Seminario(s) en dirección de Banda u orquesta.
CURSOS	Curso de armonía y contrapunto
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Toma de decisiones 2. Resolución de conflictos 3. Liderazgo de equipos 4. Trabajo en equipo 5. Comunicación oral 6. Relaciones interpersonales 7. Compromiso 8. Creatividad 9. Realización de arreglos musicales 10. Autocrítica 11. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 20. Manual de Funciones - Músico Mayor

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 3					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Músico Mayor				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Director Musical Banda Sinfónica EMAVI				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL		CIVIL	
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor		☐ Técnico para Apoyo	
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Dirigir a la Banda en las actividades propias del ceremonial militar, consiguiendo altos niveles de desempeño y disciplina.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Dirigir los ensayos y presentaciones de himnos, marchas militares y demás repertorio de ceremonial militar. 2. Dirigir la banda en los ensayos y ceremonias militares e interpretación de himnos en actos protocolarios. 3. Dirigir a la Banda en ensayos, conciertos en vivo, conciertos didácticos y demás presentaciones en ausencia del Director Musical. 4. Responder por la disciplina artística y el progreso musical de la Banda durante los ensayos y ceremonias militares y en ausencia del Director Musical. 5. Coordinar e impartir instrucciones al Bibliotecario Musical para elaborar y mantener actualizada la base de datos sobre el repertorio de himnos, marchas y ceremonial militar. 6. Presentar, cuando le sea requerido, informes sobre las actividades realizadas y la evolución de la Banda, en lo referente al nivel musical y técnico. 7. Solicitar formalmente al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI la adquisición de					

obras y arreglos necesarios para el desempeño de la Banda en las ceremonias militares.	
8. Realizar arreglos de obras musicales que sean requeridas en ocasiones especiales.	
9. Asesorar al Jefe de la Sección en asuntos de carácter musical y artístico y proponer soluciones en caso de problemas o dudas.	
10. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años.
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Toma de decisiones 2. Resolución de conflictos 3. Liderazgo de equipos 4. Trabajo en equipo 5. Comunicación oral 6. Relaciones interpersonales 7. Compromiso 8. Creatividad 9. Realización de arreglos musicales 10. Autocrítica 11. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 21. Manual de Funciones – Concertino

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1					
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha					
	Banda Sinfónica		22	05	2012			
Manual de funciones								
No. 4								
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Denominación del cargo	Concertino							
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica							
Cargo superior inmediato	Músico Mayor							
Número de cargos	Uno (1)							
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL					
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor	☒ Técnico para Apoyo					
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno						
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado						
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO								
Recibir, transmitir y ejecutar las instrucciones técnicas y musicales del Director Musical Banda Sinfónica EMAVI y del Músico Mayor, con el objeto de armonizar la Banda y mejorar su desempeño.								
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO								
1. Afinar la Banda en el momento de iniciar una presentación o ensayo. 2. Recibir, ejecutar y transmitir las ideas técnicas y musicales del Director Musical Banda Sinfónica EMAVI y del Músico Mayor a la Banda. 3. Interpretar los solos que determinen las partituras o los que le asignen del Director Musical Banda Sinfónica EMAVI. 4. Participar como jurado en audiciones internas o externas, para ingreso, promoción o ratificación de cargos, cuando así lo determine el Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI. 5. Ejecutar las partes que le correspondan. 6. Presentar informes a sus superiores, sobre los aspectos técnicos y musicales que le sean requeridos. 7. Responder por el nivel artístico de los primeros clarinetes.								

8. Asesorar al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI sobre asuntos de carácter artístico, e indicar los pasos a seguir en caso de discrepancia o duda.	
9. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años en agrupaciones de música de cámara.
FORMACIÓN	No aplica
CURSOS	Curso de armonía y contrapunto
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Eficaz aplicación de conocimientos y experiencia 2. Liderazgo de equipos 3. Trabajo en equipo 4. Comunicación oral 5. Relaciones interpersonales 6. Compromiso 7. Creatividad 8. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 22. Manual de Funciones - Bibliotecario Musical

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1					
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha					
	Banda Sinfónica		22	05	2012			
Manual de funciones								
No. 5								
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Denominación del cargo	Bibliotecario Musical							
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica							
Cargo superior inmediato	Músico Mayor							
Número de cargos	Uno (1)							
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL					
	☐ Oficial General	☐ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo					
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno						
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado						
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO								
Administrar el archivo de partituras y el material audiovisual de referencia de la Banda Sinfónica Militar y procurar su permanente alistamiento y adecuadas condiciones de almacenamiento.								
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO								
1. Mantener en buen estado las partituras de la Banda. 2. Organizar apropiadamente el inventario de partituras de la Banda. 3. Organizar y mantener en estado de alistamiento, las carpetas individuales con el repertorio determinado previamente por el Director Musical Banda Sinfónica EMAVI. 4. Mantener permanente control de las partituras que se incluyen en las carpetas individuales e informar al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI, en caso de haber novedades. 5. Realizar la requisición de repertorio y material audiovisual ante el Comando de la Banda, para incluir dicha necesidad dentro del plan de compras correspondiente. 6. Organizar, de acuerdo a las instrucciones del Director Musical Banda Sinfónica EMAVI o Músico Mayor, el repertorio para los exámenes específicos de incorporación. 7. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.								
IV. REQUISITOS MÍNIMOS								

EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica.
FORMACIÓN	No aplica.
CURSOS	No aplica.
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Alto sentido del orden. 2. Gestión de información 3. Relaciones interpersonales 4. Autocrítica 9. Comunicación oral y escrita 10. Compromiso 11. Creatividad 12. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 23. Manual de Funciones - Jefe de Cuerda

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1	
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha	
	Banda Sinfónica		22	05
Manual de funciones				
No. 6				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Denominación del cargo	Jefe de Cuerda			
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica			
Cargo superior inmediato	Músico Mayor			
Número de cargos	Siete (7)			
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL	
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor	☒ Técnico para Apoyo	
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno		
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado		
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Promover el desarrollo y evolución musical de los integrantes del grupo a cargo, mediante la realización de actividades de ensayo y estudio para el adecuado ensamble musical del mismo.				
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO				
1. Liderar los ensayos parciales que el director determine. 2. Distribuir las partituras de su cuerda de acuerdo a la disponibilidad de personal que haya para el ensayo o concierto. 3. Seguir las indicaciones del Director Musical, el Músico Mayor y el Concertino. 4. Estudiar e interpretar las partituras que le sean asignadas y llevarlas debidamente preparadas a ensayos, conciertos y demás presentaciones. 5. Dedicar tiempo cuando no hay ensayo o conciertos a estudiar con los músicos de la cuerda las partituras de las obras y marchas militares, realizar trabajos de de música de cámara, preparar las obras que se vayan a ejecutar posteriormente. 6. Velar por la eficiencia, ensamble y disciplina del grupo instrumental a su cargo. 7. Impartir las instrucciones musicales que requiera el grupo a su cargo, individual o colectivamente, para la correcta interpretación de las obras. 8. Participar como jurado en los exámenes de ingreso de nuevos aspirantes, en caso de ser requerido por el Jefe de la Sección Banda Sinfónica EMAVI. 9. Preparar y dirigir los ensayos parciales del grupo a su cargo.				

10. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	Tres (03) años como integrante de la Banda Sinfónica EMAVI
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Eficaz aplicación de conocimientos y experiencia 2. Liderazgo de equipos 3. Trabajo en equipo 4. Comunicación oral 5. Relaciones interpersonales 6. Compromiso 7. Creatividad 8. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 24. Manual de Funciones - Músico de Banda

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 7					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Músico de Banda				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe de Cuerda				
Número de cargos	Treinta (30)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL		CIVIL	
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor		☒ Técnico para Apoyo	
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Seguir las indicaciones del Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI, Director Musical Banda Sinfónica EMAVI, Músico Mayor, Concertino y Jefe de Cuerda con el fin de afianzar el desarrollo musical tanto grupal como individual en la Banda.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Seguir las indicaciones del Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI, Director Musical Banda Sinfónica EMAVI, Músico Mayor, Concertino y Jefe de Cuerda.					
2. Estudiar e interpretar las partituras correspondientes o las que especialmente le sean asignadas en las obras y llevarlas debidamente preparadas a ensayos, conciertos y demás presentaciones.					
3. Asistir puntualmente y actuar en los ensayos, conciertos y actividades establecidas por Sección Banda Sinfónica EMAVI.					
4. Interpretar primeras, segundas, terceras u otras partes, cuando el Director Musical Banda Sinfónica EMAVI o quien haga sus veces, lo consideren oportuno o cuando las obras musicales lo requieran.					
5. Estudiar individualmente para la preparación de las obras y lograr un perfeccionamiento musical.					
6. Dedicar tiempo cuando no hay ensayo o conciertos a estudiar con los músicos de la cuerda las partituras de las obras y marchas militares, realizar trabajos de de música de cámara, preparar las obras que se vayan a ejecutar posteriormente.					
7. Realizar los ensayos parciales que se requieran.					
8. Acoplarse rítmica, sonora y musicalmente al resto de los miembros de su					

sección, según las directrices del respectivo Jefe de Cuerda.	
9. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	Un (1) año en cargos o funciones similares.
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Excelente Interpretación armónica con sus compañeros de fila 2. Excelente interpretación colectiva con alto nivel técnico 3. Aporte permanente al desarrollo artístico e institucional de la Banda 4. Autocrítica 5. Trabajo en equipo 6. Aprendizaje 7. Adaptación 8. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 25. Manual de Funciones - Jefe Subsección Personal

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 8					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Jefe Subsección Personal				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL		
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo		
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☐ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Ejecutar las políticas de personal definidas por el Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI y realizar la gestión documental correspondiente, con el fin de facilitar la administración y mantener la motivación y el bienestar de sus integrantes. A su vez debe realizar la gestión de todos los Recursos Humanos que permitan el buen funcionamiento administrativo, laboral y profesional, para lograr una mejor eficacia de estos en todos los niveles de la Banda.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					

1. Actualizar semanalmente los folios de vida con la información que sea publicada en las órdenes del día del mismo lapso, así como las anotaciones correspondientes que sean ordenadas por el Superior correspondiente.
2. Redactar las felicitaciones y sanciones que ordene el Jefe de la Sección.
3. Llevar y actualizar periódicamente el registro de datos del personal de la Banda Sinfónica Militar (teléfonos, direcciones, tallas, correos electrónicos, etc.).
4. Mantener un archivo de documentos personales de los integrantes de la Banda Sinfónica Militar. (Cédula civil, Cédula militar, licencia de conducción, carné de sanidad, carné de E.P.S., pasado judicial, etc.).
5. Organizar e imprimir los folios de vida del personal de la Banda para su firma y evaluación en los momentos que lo determinen los encargados de su gestión ante la Jefatura de Desarrollo Humano.
6. Realizar con el Jefe de la Sección la requisición de personal de la Banda y pasarla a la oficina que corresponda.
7. Planear los periodos de vacaciones del personal de la Banda.
8. Llevar el control de días compensatorios, excusas médicas y demás novedades de disponibilidad de personal y tener esta información actualizada diariamente.
9. Asesorar al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI para la asignación de cargos y funciones de acuerdo al perfil y las cualidades que sean necesarios para estos.
10. Realizar y mantener actualizada la planeación de requisición de personal, de acuerdo a las necesidades históricas y actuales.
11. Realizar la gestión documental ante la(s) oficina(s) correspondiente(s), para el trámite de viáticos, comisiones, salidas de guarnición, permisos de salida del país y demás novedades de personal.
12. Gestionar y organizar la realización de actividades de bienestar (reuniones, conferencias motivacionales, capacitaciones, celebraciones, asesorías profesionales, etc.), y llevar el control de las mismas.
13. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica.
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado

V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

1. Autocrítica
2. Trabajo en equipo
3. Aprendizaje
4. Trabajo en equipo
5. Comunicación oral y escrita
6. Capacidad analítica

- | |
|---|
| 7. Relaciones interpersonales
8. Compromiso
9. Creatividad
10. Preocupación por la calidad |
| Elaborado por
Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram
Estudiantes - 2012 |

Figura 26. Manual de Funciones - Jefe Subsección Planeación

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1					
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha					
	Banda Sinfónica		22	05	2012			
Manual de funciones								
No. 9								
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Denominación del cargo	Jefe Subsección Planeación							
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica							
Cargo superior inmediato	Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI							
Número de cargos	Uno (1)							
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL					
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo					
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno						
	☐ Oficial Subalterno	☐ Suboficial Subordinado						
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO								
Ejercer las labores de coordinación entre la Sección Banda Sinfónica EMAVI y las Subsecciones Contratos y Suministros, Inventarios y Estadísticas, así como dictar políticas de presupuesto y planeación.								
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO								

1. Emitir las políticas de planeación de la Banda Sinfónica EMAVI.
2. Revisar los planes de compras estructurados por la Subsección Contratos y Suministros.
3. Adquirir y divulgar información acerca de las políticas de planeación de la FAC y la EMAVI.
4. Liderar el diseño y revisión del Plan Estratégico de la Banda Sinfónica EMAVI.
5. Supervisar el cumplimiento de las funciones de los Asistentes de las Subsecciones Contratos y Suministros, Inventarios y Estadísticas.
6. Presentar informes periódicos al Jefe de la Sección Banda Sinfónica EMAVI acerca del desempeño y estado de las subsecciones a su cargo.
7. Mantener información veraz y actualizada de las actividades de planeación realizadas al interior de la Banda Sinfónica EMAVI.
8. Conseguir información respecto a la oferta de capacitación formal e informal para los integrantes de la Banda Sinfónica EMAVI y realizar las solicitudes correspondientes al Jefe de la Sección.
9. Apoyar la estructuración anual del plan de capacitación de la Banda y realizar las gestiones correspondientes para la ejecución del mismo.
10. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	Correspondiente al grado
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado

V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

1. Autocrítica
2. Trabajo en equipo
3. Aprendizaje
4. Trabajo en equipo
5. Comunicación oral y escrita
6. Capacidad analítica
7. Relaciones interpersonales
8. Compromiso
9. Creatividad
10. Preocupación por la calidad

Elaborado por

Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram
Estudiantes - 2012

Figura 27. Manual de Funciones - Asistente Contratos y Suministros

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 10					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Asistente Contratos y Suministros				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Subsección Planeación				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL		CIVIL	
	☐ Oficial General	☐ Suboficial Mayor		☐ Técnico para Apoyo	
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Realizar las acciones correspondientes para la adquisición de bienes y servicios requeridos para el correcto funcionamiento de la Banda.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Realizar el plan de compras de la Banda, de acuerdo a las necesidades, planes y proyecciones y tomando en cuenta los documentos de soporte requeridos para respaldar dicho plan. 2. Estructurar los contratos de compra de instrumentos, suministros y mantenimiento, asesorando al supervisor designado para que los elementos que finalmente lleguen al inventario sean los requeridos. 3. Mantener actualizada una base de datos de los posibles proveedores de la Banda. Mantener un archivo de toda la documentación de los contratos ejecutados por la Banda. 4. Comunicar al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI quiénes son las personas encargadas de conformar los comités de los procesos contractuales de la					

Banda.	
5. Instruir a los funcionarios de la Banda nombrados para conformar los distintos comités propios de los procesos contractuales, para que realicen sus funciones de manera idónea	
6. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica.
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Autocrítica 2. Trabajo en equipo 3. Aprendizaje 4. Trabajo en equipo 5. Comunicación oral y escrita 6. Capacidad analítica 7. Relaciones interpersonales 8. Compromiso 9. Creatividad 10. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 28. Manual de Funciones - Asistente Inventarios

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 11					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Asistente Inventarios				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Subsección Planeación				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL		
	☐ Oficial General	☐ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo		
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Mantener información actualizada y fidedigna respecto al inventario de instrumentos, accesorios y suministros de la Banda, su estado y su debido uso.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Mantener al día el inventario de instrumentos de la Banda. 2. Llevar una carpeta con los formatos de cambio de responsable. Realizar una revista periódica de la tenencia y estado de los instrumentos de la Banda. Controlar y mantener inventario de la entrega de suministros y accesorios. Realizar los trámites correspondientes para dar de baja elementos innecesarios u obsoletos. 3. Reportar al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI cualquier novedad que se presente con el inventario de instrumentos, accesorios o suministros, así como el uso indebido que eventualmente se les pueda estar dando. 4. Realizar el reporte anual de necesidades de instrumentos, suministros y mantenimiento de la Banda. 5. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el					

área de desempeño.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica.
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Autocrítica 2. Aprendizaje 3. Trabajo en equipo 4. Comunicación oral y escrita 5. Capacidad analítica 6. Compromiso 7. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 29. Manual de Funciones - Asistente Estadísticas

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 12					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Asistente Estadísticas				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Subsección Planeación				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL		
	☐ Oficial General	☐ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo		
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Mantener información estadística actualizada acerca de diferentes variables medibles al interior de la Banda Sinfónica EMAVI					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Llevar control escrito de los servicios cumplidos por la Banda Sinfónica EMAVI. 2. Clasificar los distintos tipos de servicios cumplidos por la Banda Sinfónica EMAVI. 3. Realizar informes de las estadísticas de servicios cumplidos por la Banda Sinfónica EMAVI. 4. Proporcionar la información necesaria al Jefe de la Sección para la realización de informes de actividad y gestión. 5. Mantener actualizada la información estadística de la Banda Sinfónica EMAVI. 6. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS					

EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica.
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Autocrítica 2. Aprendizaje 3. Trabajo en equipo 4. Comunicación oral y escrita 5. Capacidad analítica 6. Compromiso 7. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 30. Manual de Funciones - Jefe Subsección Acción Integral

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 13					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Jefe Subsección Acción Integral				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL		
	☐ Oficial General	☒ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo		
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☐ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Mantener las buenas relaciones de la Banda Sinfónica EMAVI tanto al interior como al exterior de esta con diferentes entidades públicas y privadas, y velar por la divulgación del buen nombre e imagen de la misma					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Hacer invitaciones formales a autoridades, personalidades y demás para las presentaciones especiales realizadas por la Banda Sinfónica EMAVI. 2. Redactar cartas de agradecimiento dirigidas a las instituciones o personas que hayan prestado servicios a la Banda. 3. Realizar acercamientos con entidades públicas y privadas, empresas y demás para divulgar la imagen de la Banda a través de la realización de presentaciones. 4. Mantener una base de datos actualizada de los contactos correspondientes a directivos de organizaciones, autoridades civiles, militares, policiales y eclesiásticas con quienes tenga relación la Banda Sinfónica EMAVI. 5. Proporcionar al Jefe de la Sección la información que se requiera para la organización de conciertos, ensayos y demás presentaciones tanto al interior como al exterior de la EMAVI.					

IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Autocrítica 2. Aprendizaje 3. Trabajo en equipo 4. Comunicación oral y escrita 5. Capacidad analítica 6. Compromiso 7. Preocupación por la calidad 8. Persuasión	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 31. Manual de Funciones - Asistente Registro Histórico

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 14					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Asistente Registro Histórico				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Subsección Acción Integral				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL		CIVIL	
	☐ Oficial General	☐ Suboficial Mayor		☐ Técnico para Apoyo	
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Realizar el registro histórico audiovisual de las diferentes actividades en las cuales participa el personal de la Banda.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Tomar, o en su defecto, obtener fotografías o videos de la Banda o agrupaciones representativas de esta, durante las presentaciones que se realicen. 2. Llevar un archivo histórico de las imágenes, grabaciones de audio, video y fotografías de la Banda, grupos y personal, en actos del servicio o fuera de estos, especificando fechas, lugares y demás detalles de las mismas. 3. Realizar videos, cortos o cualquier otro material audiovisual que se requiera para la realización de presentaciones, conciertos, y actividades en general que necesiten de este tipo de recursos. 4. Tomar una foto institucional de la Banda el día de la ceremonia de ascenso de Alféreces a Subtenientes. 5. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS					
EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.				
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica.				

FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Autocrítica 2. Trabajo en equipo 3. Aprendizaje 4. Trabajo en equipo 5. Comunicación oral y escrita 6. Capacidad analítica 7. Relaciones interpersonales 8. Compromiso 9. Creatividad 10. Preocupación por la calidad	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

Figura 32. Manual de Funciones - Asistente Publicidad

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez"		Fecha		
	Banda Sinfónica		22	05	2012
Manual de funciones					
No. 15					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Asistente Publicidad				
Ubicación del cargo	Sección Banda Sinfónica				
Cargo superior inmediato	Jefe Subsección Acción Integral				
Número de cargos	Uno (1)				
Grados que aplican para el cargo	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL		
	☐ Oficial General	☐ Suboficial Mayor	☐ Técnico para Apoyo		
	☐ Oficial Superior	☒ Suboficial Subalterno			
	☐ Oficial Subalterno	☒ Suboficial Subordinado			
II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Gestionar los medios necesarios para que la Banda se dé a conocer y cumplir con la difusión de actividades en general.					
III. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
1. Realizar el diseño del programa de mano, su impresión y distribución. 2. Realizar el diseño del material publicitario que determine el Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI para la difusión de las presentaciones que así lo requieran. 3. Velar por el buen estado de conservación y transportar los pendones publicitarios a cada una de las presentaciones. 4. Gestionar por intermedio del Departamento de Acción Integral la información necesaria para actualizar los links de la Banda en las páginas web de la EMAVI y la Fuerza Aérea. 5. Diseñar y actualizar el brochure de presentación de la Banda. 6. Realizar la promoción de los procesos o convocatorias de incorporación de personal ante y a través de universidades, institutos, conservatorios, escuelas de música y demás centros de formación musical, medios de comunicación, como radio, prensa, entre otros. 7. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS					

EDUCACIÓN	Título de "Tecnólogo en Música" o equivalentes.
EXPERIENCIA LABORAL	No aplica.
FORMACIÓN	Correspondiente al grado
CURSOS	Correspondiente al grado
V. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
1. Autocrítica 2. Trabajo en equipo 3. Aprendizaje 4. Trabajo en equipo 5. Comunicación oral y escrita 6. Relaciones interpersonales 7. Compromiso 8. Creatividad 9. Preocupación por la calidad 10. Gestión	
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012	

3.2.2 Requisición y reclutamiento.

Dado que la requisición y reclutamiento de personal de la FAC es anual y tiene un proceso establecido actualmente, se procede a enfatizar en los medios de difusión de la información sobre las vacantes a candidatos potenciales que puedan ingresar al cargo ya sea como civil o militar.

El Asistente Publicidad de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” es quien está encargado de llevar a cabo esta labor. Puntualmente se tiene como destino las universidades, institutos, conservatorios, escuelas de música y demás centros de formación musical; también se busca llegar a las bandas sinfónicas municipales, pues estas son semilleros de músicos. A continuación se nombran los principales centros de formación, a los que por su prestigio, trayectoria y calidad, se aspira poder llegar.

- Universidad Nacional de Colombia (Bogotá y Medellín)
- Universidad Pedagógica Nacional (Bogotá)
- Universidad Central (Bogotá)
- Academia Superior de Artes de Bogotá
- Fundación Batuta (Bogotá y Cali)
- Universidad de Antioquia (Medellín)
- Fundación Universitaria Bellas Artes (Medellín)
- Universidad del Valle (Cali)
- Conservatorio Antonio María Valencia (Cali)
- Universidad del Cauca (Popayán)
- Conservatorio del Tolima (Ibagué)
- Universidad de Caldas (Manizales)
- Universidad de Nariño (Pasto)

La actividad, en principio, consiste en obtener una base de datos de los estudiantes de carreras musicales, por medio de una visita a cada una de las entidades que se ha mencionado. En la presentación uno de los integrantes de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” realizará una breve y concisa exposición al respecto para socializar los aspectos generales de conformar la FAC, ya sea como civil o militar, y recolectar información.

Para cumplir con lo mencionado se procederá a enviar una carta formal solicitando a la institución correspondiente el permiso para la visita, la cual se muestra a continuación.

Figura 33. Formato carta solicitud visita

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA  ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN		
Santiago de Cali, __ de __ de ____ Señor(es) Centro de Formación Facultad de Música Ciudad Respetado(s) señor(es): Reciba(n) usted(es) un cordial saludo en nombre de los hombres y mujeres uniformados y no uniformados de la Fuerza Aérea Colombiana. En procura del cumplimiento de la misión encomendada por la Constitución Política, la Fuerza Aérea Colombiana se ha planteado cuatro objetivos institucionales entre los cuales se encuentra la Responsabilidad Social y Legal. Para tal labor, la Institución realiza diferentes tareas no propias de la guerra y tendientes al beneficio y el bienestar de la comunidad. Por tal motivo y a causa de las distintas actividades culturales, protocolarias y ceremoniales llevadas a cabo tanto al interior de la Institución como al exterior de la misma, esta ha contado durante muchos años con la existencia de la Banda Sinfónica. Es así como requerimos de su valiosa colaboración a través de la difusión por diferentes medios, de las convocatorias abiertas y los procesos de incorporación en curso, para potenciales candidatos a integrar la Banda Sinfónica de la Fuerza Aérea Colombiana. Así mismo, solicitamos su autorización para realizar la difusión por parte de nuestros funcionarios, mediante una conferencia dictada en sus instalaciones en lugar y hora acordados previamente.		
		 

Para tal labor, la persona encargada de realizar todas las coordinaciones es el señor Suboficial Técnico _____, quien se pondrá en contacto con ustedes y cuyo número teléfono es _____.

De antemano agradezco su atención y contribución a nuestro objetivo de incorporar el mejor talento humano.

Cordialmente,

Brigadier General _____

Director Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”

Elaboró:

Revisó:

Aprobó:



Fuente: Elaboración propia

Si es aprobada la visita, en el momento de realizarla se procederá a diligenciar el formato en el cual se incluye la información necesaria para obtener la base de datos. A continuación se muestra el formato para relacionar dicha información.

Figura 34. Formato base de datos

FUERZA AÉREA COLOMBIANA Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez" Banda Sinfónica						
Nombres	Apellidos	Institución	Ciudad	Carrera	Instrumento(s)	E-mail

Fecha: ____ / ____ / ____
Página: ____

Fuente: Elaboración propia

Cabe anotar que también se tendrán en cuenta las referencias dadas por los integrantes de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, para obtener contacto con otras instituciones y personas que puedan ser consideradas en la difusión del presente proceso.

A continuación se muestra el correo electrónico que se enviará a los registrados en la base de datos, tanto para convocatorias militares como civiles.

Figura 35. Formato correo electrónico - convocatoria militares



Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Formato correo electrónico - convocatoria civiles



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Selección de personal.

En el proceso de selección la oportunidad de mejora se presenta en el examen específico (ejecución del instrumento musical) de selección del personal aspirante a la vacante de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

Este examen lo deben presentar los candidatos a ingresar a la FAC como personal civil o como personal militar; es decir, los aspirantes que realizan el curso de formación militar en la Escuela de Suboficiales “Capitán Andrés María Díaz Díaz” deben presentar dicho examen antes de su ingreso a la Escuela, de igual manera el personal civil debe realizarlo en su respectivo proceso de selección.

Cabe anotar que independientemente de la modalidad de ingreso del aspirante (civil o curso de formación militar), y que el examen específico se realiza en diferentes momentos en el tiempo, este debe ser aplicado de acuerdo a una estructura determinada dependiendo del instrumento para el cual aplique el candidato.

La evaluación se plantea de forma individual y se deben evaluar determinadas habilidades propias de un instrumentista, como lo son: interpretación, ritmo, afinación y estilo. Dichas habilidades se revisan mediante una audición de cada candidato, en la cual éste ejecuta en su instrumento algunos pasajes o partes de obras musicales que corresponden a un repertorio que le ha sido dado a conocer previamente por parte de la FAC. Adicionalmente en esta audición el instrumentista debe interpretar partes de obras a “primera vista” (Sight Reading), es decir, partituras entregadas en el momento mismo de la evaluación.

El examen se plantea inicialmente con el siguiente orden metodológico:

Primer prueba: se presenta el candidato ante los jefes de cuerda de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, para el caso se cuenta con siete (7) jefes de cuerda; la audición se hace con un telón de por medio para evitar que exista contacto visual entre los evaluadores y el candidato, se asigna un número a cada candidato para que no se sepa a quién se está evaluando. Esto con el fin de garantizar la mayor transparencia en la calificación del examen específico. Se pretende utilizar el formato de evaluación diseñado en el presente ejercicio académico, el cual se muestra en la figura 37. Los candidatos pasan la prueba, si y sólo si, obtienen más del 60% de los puntos en promedio, es decir si un candidato obtuvo en promedio 58 puntos queda automáticamente fuera del proceso de selección, mientras que otro con un promedio de 65 la aprobaría, el formato de ponderación se muestra en la figura 38.

Segunda prueba: los candidatos que han pasado la primera prueba siguen a una prueba posterior, si y solo si, en la primer prueba ha pasado más de un candidato del mismo instrumento, es decir, si se presentan tres (3) candidatos para flauta y solo un candidato pasa la primer prueba, este no requiere realizar más pruebas musicales pues ya fue aprobado. En pocas palabras la segunda prueba que se explica a continuación es para “desempatar” a los aspirantes que para el caso pasen con mínimo otro aspirante de su mismo instrumento, por ejemplo si pasan la primer prueba dos aspirantes del instrumento saxofón estos dos deberán presentar la segunda prueba.

En esta segunda prueba se utiliza el formato de evaluación mostrado en la figura 39, en esta evaluación ya no es necesario usar el telón pues ya se ha filtrado objetivamente quienes son idóneos para ocupar el cargo; en este caso evalúan: el Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI, el Director Musical Banda Sinfónica EMAVI, el Músico Mayor, y el Jefe de Cuerda del instrumento que toca el aspirante. De igual forma los candidatos pasan la prueba si obtienen más del 60% de los puntos en promedio, pero cabe anotar que el candidato que mayor puntaje obtenga es el que encabeza la lista para ser seleccionado. Puede darse el caso de que quien sacó el puntaje más alto deserte la convocatoria, por tal motivo no se descarta al resto de candidatos que pasen la segunda prueba, pues están aún como candidatos en caso tal de que quién ocupó el primer puesto no continúe el proceso.

Figura 37. Formato primer prueba

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
FUERZA AÉREA




ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN
BANDA SINFÓNICA
PRIMER PRUEBA

FECHA: ____ / ____ / ____

CANDIDATO	INSTRUMENTO	SONIDO	25%	AFINACIÓN	25%	RITMO	25%	PRIMERA VISTA	25%	PROMEDIO
		PUNTAJE (0 - 100)	POND.	PUNTAJE (0 - 100)	POND.	PUNTAJE (0 - 100)	POND.	PUNTAJE (0 - 100)	POND.	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										

NOMBRE JURADO: _____

FIRMA JURADO: _____






Fuente: elaboración propia

Figura 38. Formato de ponderación

FUERZA AÉREA




**ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN
BANDA SINFÓNICA**

FORMATO DE PONDERACIÓN

FECHA: ____ / ____ / ____

CANDIDATO	INSTRUMENTO	PUNTAJES ASIGNADOS POR CADA JURADO							PROMEDIO
		Jefe Cuerda	Jefe Cuerda	Jefe Cuerda	Jefe Cuerda	Jefe Cuerda	Jefe Cuerda	Jefe Cuerda	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									

Técnico _____,

Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI






Fuente: elaboración propia

Figura 39. Formato segunda prueba

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
FUERZA AÉREA




ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN
BANDA SINFÓNICA

SEGUNDA PRUEBA

FECHA: ____ / ____ / ____

CANDIDATO	INSTRUMENTO	PUNTAJES ASIGNADOS POR CADA JURADO				PROMEDIO
		Jefe Sección	Director Musical	Músico Mayor	Jefe Cuerda	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Técnico _____, _____

Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI






Fuente: elaboración propia

Para cumplir con el fin de llevar a cabo una evaluación estructurada, se ha constituido el examen específico para cada instrumento, basado en el repertorio como en cada caso se indica; para su elaboración se ha indagado entre los mismos miembros actuales, para conocer cuáles son los repertorios que se adecuan a las exigencias de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”. Cabe anotar que el repertorio no es inamovible pues si el jurado considera oportuno evaluar alguna obra que sea compuesta en un tiempo futuro, se podrá hacer mientras se añada la información respectiva y documentación necesaria. A continuación se muestra el repertorio musical para cada uno de los instrumentos que operan en la Banda.

3.2.3.1 Repertorio Flauta (partituras en el Anexo 5)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- J.S. Bach: Sonata para flauta sola (Allemande).
- W. Mozart: Concierto en Sol Mayor para Flauta y orquesta – Allegro y Adagio non troppo.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico):
- Fr. Doppler: Fantasie pastorale hongroise.
- Fragmentos orquestales:
 - Brahms: Sinfonía N° 4 (IV movimiento, solo)
 - R. Korsakoff: Capricho español (II movimiento, solos)
 - C. Debussy: L’après-midi D’un faune
- J.P. Sousa: Barras y estrellas por siempre – solo de pícolo (de memoria).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.2 Repertorio Oboe (partituras en el Anexo 6)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores
- Un estudio de Ferling de los 18 estudios
- Salviani: Estudios de escalas, LA mayor (7, 8, 9); MI mayor (11, 12); LA bemol mayor (9, 10, 11).
- Grainger: Lincolnshire Posy. IV movimiento “The brisk Young saliron”
- Hindemith: Sinfonía en SI bemol – I movimiento, compases 28 - 36; 51 - 55; 157-168 – II movimiento, compases 95 - 105 – III movimiento, compases 66 - 77; 136-147.
- Una obra del período Barroco.
- A. Vivaldi: Concierto para Oboe en FA Mayor RV. 455 – Allegro

- Braun: Sonata – Adagio
- C. Colin: 5° solo de concurso
- Un movimiento de un concierto o sonata.
- Marcha N° 3 “Semper Fidelis” - John Philip Sousa (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.3 Repertorio Clarinete (partituras en el Anexo 7)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- Estudios 9 al 12 de Blatt.
- Un estudio escogido entre: estudios de Uhl Vol. I ó 32 estudios de C. Rose.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- Adagio para clarinete y cuerdas de H.J. Baerman: compases 26 hasta el final.
- Sonatina de Malcom Arnold: Adagio
- Marcha N° 5 “The Picadore” de John Philip Sousa (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.4 Repertorio Fagot (partituras en el Anexo 8)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- Mozart: Concierto en Si Bemol – 1° movimiento
- Berlioz: Sinfonía Fantástica – 4° movimiento
- Händel: Music for the Royal Fireworks- I movimiento.
- Mozart: Overtura “Las Bodas de Fígaro”
- Mozart: Serenata en Do menor
- Maurice Ravel: Bolero - #2 Solo
- Tchaikovsky: Sinfonía N° 4 – II movimiento, compases 274 al fin.
- Tchaikovsky: Sinfonía N° 6 – I movimiento, inicio a compás 12
- Estudio de Hoffmann de los "Estudios Melódicos", ó "42 Caprice" de E. Ozi.
- Dos estudios técnicos.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco o Romántico).
- Marcha N° 11 “Sound Off March”- John Philip Sousa (de memoria)

- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: El aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.5 Repertorio Saxofón (partituras en el Anexo 9)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores
- Dos estudios de H. Klosé Método Completo para Saxofón
- Un estudio de W. Ferling de 48 Estudios para Oboe o Saxofón Op. 31
- G. Labanchi: estudios N° 3 y 4 de “33 estudios de concierto para saxofón”.
- Alexander Glazounov: Concierto para saxofón y orquesta de cuerdas: numerales 8, 23 y candencia.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto.
- Paule Maurice: Cuadros de provincia
- Marcha N° 1 “Washington Post March” – John Philip Sousa (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.6 Repertorio Corno (partituras en el Anexo 10)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- F. Draeseke Op. 31: Adagio
- Dos estudios contrastantes escogidos de los Métodos de Kopprasch o Maxime - Alphonse.
- Dauprat: 330 etudes pour premier cor: studios 178-181 y 219-222.
- Mozart: Concierto N° 2
- Beethoven: Sonata
- Straus F.: Concierto Op. 8.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- Último movimiento de la Sinfonía No. 1 de Brahms.
- Segundo movimiento de la Sinfonía No. 5 de Tchaikovsky.
- Una marcha militar (de memoria)

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.7 Repertorio Trompeta (partituras en el Anexo 11)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- G. Gabrieli: Sonata Octavi Toni. Trompeta I
- G. Holst: Primera Suite en MI bemol para Banda Militar (Marcha)
- A. Copland: Overtura al aire libre – Maestoso (Solo).
- J. Williams: Summon the héroes (compases 32 – 50).
- P- Hindemith: Sinfonía en SI bemol. I movimiento, inicio a letra A; II movimiento, inicio al compás 26.
- Th. Dubois: Fantasía para trompeta romántica.
- H. Fillmore: Marcha Rolling Thunder
- Un movimiento de una sonata o una obra de movimiento único del repertorio estándar.
- Dos estudios técnicos.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- J.P. Sousa: Marcha Semper Fidelis (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.8 Repertorio Trombón (partituras en el Anexo 12)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- H. Berlioz: Marcha húngara – compases 94 a 111.
- F. David: Konzertino: letra A a letra D.
- W. A. Mozart: Requiem – Solo Andante
- M. Ravel: Bolero – Solo
- G. Rossini: Overtura Guillermo Tell – compases 92 al 123.
- R. Wagner: Las Valquirias – Aufzug 1. Szene. Lebhaft.
- J. Rochut: Estudios melodiosos para trombón. Estudio N° 4.
- C. Colin: 100 calentamientos originales. N° 26
- Lectura en diferentes claves.
- C. Hed: In Storm and Sunshine March.
- J. P. Sousa: Sound Off March (de memoria)

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.9 Repertorio Eufonio (partituras en el Anexo 13)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores
- Tres estudios técnicos

- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- El aspirante debe traer pianista acompañante si alguna de las obras lo requiere

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si alguna de las obras lo requiere.

3.2.3.10 Repertorio Tuba (partituras en el Anexo 14)

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- Estudios técnicos
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- V. Williams: Toccata Marziale
- L. Bernstein: West Side Story
- R. Wagner: Los maestros cantores.
- J.P. Sousa: The stars and stripes forever
- G. Holst: Primera suite en Mi bemol para Banda Militar.
- Gregson: Concierto para tuba
- V. Williams: Concierto para tuba

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

3.2.3.11 Repertorio Instrumentos de Percusión (partituras en el Anexo 15)

Redoblante (3 Estudios)

- Delecluse: Estudio No. 3 del Método para Caja Clara.
- Goldenberg: Estudio No. 1 de Flams (Pág. 24).
- Goldenberg: Roll Exercise in $\frac{3}{4}$ (Pág. 45).

Timbales:

- Delecluse: Un Ejercicio para Timbales No. 4, de los 20 Estudios (Pág. 4 y 5).
- J. S. Bach: 1er. Movimiento del Concierto en LA Menor para Violín, Versión para Marimba.
- Un Estudio de los 20 Estudios para Xilófono de Kreutzer - Delecluse o de los 17 de Duplin.

Multipercusión:

- J. Delecluse. Méthode de caisse-claire. Estudio # 13. (Edición Musical: Alphonse Leduc).

- J. Pratt. 14 modern contest solos for snare drum. Drum Corps on Parade. Belwin Mills.
- Teclados: (Xilófono y/o Marimba y/o Vibráfono).
- Escalas mayores y menores.
- Arpeggios.
- Un solo a dos baquetas contenido entre los siguientes métodos:
- J. Delecluse. 20 etudes d'apres Kreutzer. Éditions Musicales Alphonse Leduc.
- F. Dupin. 17 etudes pour xylophone. Éditions Musicales Alphonse Leduc.
- N. J. Zivkovic. Funny xylophone. Gretel Verlag.
- Un solo a cuatro baquetas de libre escogencia (opcional).

3.2.4 Socialización e inducción.

Para el caso tratado, del personal integrante de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, se encuentra que dicha está conformada por personal civil y militar, como se ha explicado en el transcurso del documento, esto conlleva a que el personal civil que entra a hacer parte de la Banda no tiene conocimiento de las costumbres, grados (rangos), protocolo, uniformes y demás que se deben tener en cuenta en los actos ceremoniales. Tal como se dijo en el diagnóstico de dicho proceso, el personal civil recibe una socialización sobre aspectos generales de la FAC, pero lo hace junto con el resto de personal civil que va para diferentes dependencias, lo cual conlleva que en dicha socialización no se expliquen los detalles específicos para el personal que se dirige a trabajar en la Banda. Esto se da porque solamente el personal civil de la Banda realiza actos ceremoniales y protocolos con uniforme similar al de los militares, el resto de civiles usan su uniforme estándar de civil.

Terminadas las sesiones de inducción que maneja la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suarez”, se propone la realización de una socialización para el personal civil nuevo de la Banda Sinfónica de la siguiente forma:

- Responsable: Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI
Duración: dos (2) horas.
Proceso explicación pautas generales: el Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI organiza una reunión con los nuevos integrantes con el fin de explicar todos los protocolos, usos de uniforme, distintivos y demás. Para esto se utiliza una presentación en PowerPoint la cual se muestra en el anexo 16. Además se explica la metodología para realizar la evaluación de desempeño de cada funcionario, las funciones del puesto y asuntos propios de la doctrina y cultura de la organización. Se hace entrega al personal recién incorporado, del Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (ver anexo 17).
- Responsable: Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI

Duración: dos (2) horas.

Proceso presentación ante los demás compañeros de trabajo: el Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI se presenta ante el personal civil nuevo y organiza una reunión para presentar al resto de personal antiguo de la Banda nombrando su respectivo grado. Cabe anotar que es importante mencionar qué instrumento toca cada funcionario para que se conozca con claridad quienes van a ser los compañeros de cuerda.

- Responsable: Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI
Duración: una (1) hora.
Proceso entrega de uniformes de dotación e instrumento correspondiente y legalización ante el Almacén Misceláneos de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.
- Responsable: Músico Mayor
Duración: cuatro (4) horas.
Proceso instrucción de Orden Cerrado (formaciones y marcha): el Músico Mayor organiza un ensayo en el cual se practican las marchas, posturas, posiciones, movimientos, saludos y demás actos que deben realizar los civiles para estar en armonía con el personal militar al momento de una presentación o formación.
- Responsable: Jefe de cuerda
Duración: cuatro (4) horas.
Proceso ensayo musical: el Jefe de cuerda reúne a los integrantes de su grupo, tanto antiguos como nuevos y realiza un ensayo inicial piloto para que los integrantes recién ingresados se adapten a los estilos y la música que por lo general se toca.

3.2.5 Capacitación y entrenamiento.

La música y el arte deben ser cultivadas para estar “en forma”, las necesidades de capacitación y entrenamiento son para mantener el nivel musical y el buen desempeño en el puesto de trabajo y a su vez actualizar a los empleados sobre nuevas tendencias, repertorios, composiciones y compositores. La idea para explorar en sí las necesidades es a través de los propios integrantes de la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” con el formato mostrado a continuación.

Figura 40. Formato Necesidades de capacitación y entrenamiento.

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1	
	ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN "MARCO FIDEL SUÁREZ"		Fecha	
	BANDA SINFÓNICA			
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO				
Nombre		Fecha de actualización	01/05/2012	
Cargo				
¿Cuándo fue su última capacitación dada por la FAC?				
¿En qué temas le gustaría recibir capacitación?				
¿Qué cursos, talleres, seminarios y demás, recomendaría usted?				
¿De qué forma le gustaría recibir entrenamiento?				
Dé sus propias recomendaciones u observaciones en general respecto a los temas tratados				
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes – 2012				

Una vez obtenida esta información el Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI procede a diseñar el programa de capacitación y entrenamiento, basado en las necesidades y teniendo en cuenta las condiciones de presupuesto y actividades. Cabe anotar que cualquier tipo de capacitación que se decida ofrecer debe ser planeada y gestionada ante el Departamento de Desarrollo Humano de la Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez", lo anterior quiere decir que el plan de capacitación y entrenamiento que se elabore podrá ser aplicado al año siguiente, esto siguiendo el principio de planeación que tiene establecida la FAC para sus actividades y ajustes presupuestales anuales.

Consideraciones generales:

- ¿A quién se va a entrenar?: para contestar este interrogante se debe tener en cuenta aspectos como el presupuesto, la disponibilidad de las personas (no estar en vacaciones, comisiones, etc.) y las necesidades del servicio. Lo anterior impacta en decisiones como por ejemplo la cantidad de personas que es posible capacitar simultáneamente y el cargo respecto al instrumento que toca en su servicio.
- ¿En qué se va a entrenar?: esto se refiere a las distintas áreas de la música en las cuales es posible capacitarse, por ejemplo armonía, contrapunto, dirección de bandas, música de cámara, etc. Adicionalmente en la recopilación de información se pueden identificar necesidades de capacitación no musical, lo cual corresponde a las demás labores que llevan a cabo los funcionarios al interior de la Banda, es decir, las funciones administrativas.
- ¿Quién debe entrenar?: una vez conseguida la información correspondiente a las entidades o personas que son idóneas para dictar la capacitación en cuestión, se decide cuáles son las que más se ajustan a las necesidades de la organización en su momento. Estas entidades o personas son externas a la organización, ya que es al exterior de la FAC dónde se pueden satisfacer de manera más adecuada las necesidades de formación de la Banda.
- ¿Cuándo se va a entrenar?: este interrogante se responde de acuerdo a las actividades programadas y los diferentes actos del servicio que hayan en la agenda de la Banda Sinfónica, es decir, tratar de programar la capacitación en los momentos de la año en los cuales existan menos compromisos por cumplir según la experticia o el criterio del Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI.
- ¿Cómo se puede entrenar?: este punto tiene que ver respecto a la actividad de capacitación o entrenamiento a la que se va a enviar al personal para tal fin, es decir, cursos, seminarios, talleres, festivales, concursos o clases magistrales.
- ¿En qué lugar entrenar?: de acuerdo a la disponibilidad de capacitación en el mercado se identifican los lugares en el cual se debe llevar a cabo la capacitación y se gestionan todas las condiciones necesarias o los requerimientos.
- ¿Para qué se entrena?: para conservar el buen desempeño del personal, reforzar su práctica musical y educarle en nuevos aspectos.

Para realizar la evaluación del programa de capacitación aplicado se diseña el formato de evaluación respectivo, mostrado en la figura 41. En este se pretende retroalimentar el proceso e identificar las posibles oportunidades de mejora para el mismo, además mediante esta herramienta se pueden encontrar elementos de posible aplicación de programas de capacitación futuros.

Figura 41. Evaluación del programa capacitación y entrenamiento.

Versión: 1	FUERZA AÉREA COLOMBIANA		Pág. 1 de 1		
	ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN "MARCO FIDEL SUÁREZ"		Fecha		
	BANDA SINFÓNICA				
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO					
Nombre		Fecha	01/05/2012		
Cargo					
¿Se cumplió con el programa?					
¿Qué aspectos recomendaría para mejorar el programa?					
¿Cómo califica el programa?					
¿En qué le gustaría capacitarse en una próxima ocasión?					
¿Los conocimientos adquiridos tienen utilidad en su puesto de trabajo?, ¿por qué?					
Elaborado por Juan David Gómez Osorio y Luis Felipe Sánchez Ayram Estudiantes - 2012					

Como propuesta propia, para el permanente entrenamiento de las personas en el puesto de trabajo o en su cargo, se plantea la realización de un concurso interno de instrumentistas, en el cual participarían los integrantes de la Banda de forma voluntaria, adicionalmente se pretende promover el concurso y su participación

ofreciendo a cambio recompensas tales como días de permisos especiales, menciones especiales y posibles premios conseguidos gracias a las buenas relaciones de la Banda con otras organizaciones, tanto públicas como privadas. El concurso se plantea con una ocurrencia de una vez anual. Cabe decir que se debe contar con la presencia de personal externo a la FAC para la evaluación de los concursantes, para tal fin se puede recurrir a la solicitud de dicho servicio a entidades o personas especializadas valiéndose de las relaciones interinstitucionales con las que cuente la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

Es necesario anotar que el personal de la Banda en razón a las actividades propias del ceremonial militar que lleva a cabo regularmente, requiere permanecer entrenado en los aspectos propios o correspondientes al Orden Cerrado, es decir, en todas aquellas actividades como desplazamientos en formación, movimientos y coordinación de dichos, giros, cadencia de la marcha y estilo de marcha. Para esto es necesario realizar un reentrenamiento de estos aspectos una vez al mes en horario laboral.

3.2.6 Desarrollo profesional y planes de carrera.

Uno de los aspectos más importantes en el que coinciden los diferentes autores al hacer sus planteamientos respecto al proceso de desarrollo profesional y planes de carrera es el crecimiento personal del empleado. Esto incluye las posibilidades de ascenso que tenga dentro de la organización.

Por lo anterior, en primer lugar es importante aclarar que el proceso de desarrollo profesional y planes de carrera en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” es posible plantearlo únicamente para el personal militar de dicha Banda. Esto, debido a las condiciones que existen actualmente en términos de ascenso de grado para el personal civil de la Fuerza. Dichas condiciones están definidas en los Artículos 29 y 30 del Decreto 091 de 2007 del Ministerio de Defensa Nacional, por medio del cual se regula el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa y el cual plantea la realización de concursos abiertos para la ocupación de vacantes que se encuentren disponibles. Es así como, por ejemplo, en el caso de darse la posibilidad de un ascenso de grado para un funcionario civil de la Banda, este tendría que concursar con todas las personas que reúnan las condiciones para ocupar el puesto, independientemente de que estén vinculadas o no actualmente a la organización.

Por otra parte, el personal militar de la Banda cuenta de antemano con un sistema de ascensos definido por la organización y regulado por la misma, siendo el cumplimiento de requerimientos de tiempo y capacitación proporcionada por la Fuerza y demás disposiciones dictadas por esta, las condiciones necesarias para la obtención de dichos ascensos. Sin embargo, el personal de Suboficiales

músicos no cuenta actualmente con un proceso de desarrollo personal y planes de carrera definido. En este sentido, la Fuerza Aérea aplica programas de planes de carrera para el personal militar de otras especialidades (pilotaje, mantenimiento aeronáutico, comunicaciones, electrónica, etc.), el cual se ajusta al sistema de ascensos determinado.

Ahora bien, hay elementos del proceso de desarrollo profesional y planes de carrera que se propone, que pueden ser susceptibles de aplicar tanto al personal civil como al personal militar con el ánimo de preparar a las personas en diferentes labores y permitirles mayor participación en los diferentes procesos que se realizan en la Banda, especialmente los no musicales. No obstante, la aplicación de dichos elementos se plantea partiendo del interés y motivación del personal civil involucrado.

Siguiendo los planteamientos de Bohlander (2001) se realiza la aplicación de algunas de las herramientas y metodología propuesta por el mismo como sigue:

En la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” existen actualmente quince (15) cargos, los cuales llevan a cabo diferentes tipos de tareas, tal como se planteó en el proceso de Análisis y diseño de cargos propuesto en el presente documento. De estos cargos, doce (12) son susceptibles de ser rotados entre el personal de la Banda Sinfónica, de tal manera que dicho personal logre ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades y conozca más a fondo los detalles de la organización, así como también alcancen preparación para tomar decisiones y llegado el caso, ocupar posiciones de mayor responsabilidad en el futuro.

Sin embargo, esta rotación de cargos únicamente se puede dar teniendo en cuenta el grado militar que ostente la persona en el momento indicado, excluyendo de esta condición aquellos cargos que pueden ser ocupados por personal civil sin importar el grado que tengan, para este caso, Concertino y Jefe de cuerda.

A continuación se muestran los cargos que se propone rotar entre el personal son y los requerimientos de grado correspondientes:

Figura 42. Rotación de cargos de acuerdo al grado

CARGO	GRADOS
Músico Mayor	Técnico Subjefe Técnico Primero Técnico Segundo Técnico Tercero Técnico Cuarto

Concertino	Técnico Subjefe Técnico Primero Técnico Segundo Técnico Tercero Técnico Cuarto Técnico para Apoyo
Bibliotecario Musical	Técnico Segundo Técnico Tercero Técnico Cuarto Aerotécnico
Jefe de Cuerda	Técnico Subjefe Técnico Primero Técnico Segundo Técnico Tercero Técnico Cuarto Técnico para Apoyo
Jefe Subsección Personal	Técnico Primero Técnico Segundo Técnico Tercero
Jefe Subsección Planeación	Técnico Primero Técnico Segundo Técnico Tercero
Jefe Subsección Acción Integral	Técnico Primero Técnico Segundo Técnico Tercero
Asistente Contratos y Suministros	Técnico Tercero Técnico Cuarto Aerotécnico
Asistente Inventarios	Técnico Tercero Técnico Cuarto Aerotécnico
Asistente Estadísticas	Técnico Tercero Técnico Cuarto Aerotécnico
Asistente Registro Histórico	Técnico Tercero Técnico Cuarto Aerotécnico
Asistente Publicidad	Técnico Tercero Técnico Cuarto Aerotécnico

Fuente: elaboración propia

Como siguiente herramienta se tienen las posiciones de asesoría. Para el caso de la Banda estas posiciones de asesoría pueden ser ocupadas por militares de los grados de mayor antigüedad, quienes están en capacidad y cuentan con la experiencia para ejercer esta tarea con los Suboficiales de menor antigüedad y

personal civil que se encuentre ejerciendo en propiedad los cargos de asistentes. Eventualmente, el personal de todos los grados puede cumplir esta labor siempre y cuando cuente con dichos conocimientos y experiencia.

En cuanto al aprendizaje práctico, este se debe dar en los diferentes cargos que están determinados en la Banda y debe ser cumplido por todo el personal militar de la misma. Así mismo, junto con la estrategia de rotación de cargos, el personal civil puede tener participación en esta herramienta, mediante la práctica de los cargos de Concertino y Jefe de cuerda aumentando su potencial y generando nuevas perspectivas en estos cargos, en los cuales se ejerce un liderazgo de grupo importante.

Finalmente, se aclara que aunque se plantea una forma de realizar un plan de carrera por parte del personal militar de la Banda a lo largo del servicio activo, eso no se propone como condición irrefutable para ascenso. Se trata de un programa que permite la obtención de habilidades y conocimientos que le serán de ayuda en el futuro en el cumplimiento de labores, tareas y cargos que requieran de la experiencia y los conocimientos que puede obtener mediante el recorrido propuesto. Adicionalmente, el plan se ajusta a las condiciones actuales de la Banda, lo cual significa que conforme evolucione la organización y las condiciones internas y externas lo permitan, se deberá hacer los ajustes necesarios de tal manera que se consiga un mejoramiento continuo de dicho plan, tanto para beneficio de las personas como para el de la Banda Sinfónica.

En la figura 43 se muestra el plan de carrera propuesto de acuerdo a los cargos existentes y las condiciones actuales de la Banda.

Figura 43. Plan de carrera

INSIGNIA	GRADO	POSIBLES CARGOS
	Técnico Subjefe	Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI Director Musical Banda Sinfónica EMAVI Jefe de Cuerda Concertino Músico Mayor Músico de Banda
	Técnico Primero	Director Musical Banda Sinfónica EMAVI Jefe de Cuerda Concertino Músico Mayor Músico de Banda

	Técnico Primero	Director Musical Banda Sinfónica EMAVI Jefe de Cuerda Concertino Músico Mayor Jefe Subsección Planeación Jefe Subsección Personal Jefe Subsección Acción Integral Músico de Banda
	Técnico Segundo	
	Técnico Tercero	
	Técnico Tercero	Director Musical Banda Sinfónica EMAVI Jefe de Cuerda Concertino Músico Mayor Asistente Contratos y Suministros Asistente Inventarios Asistente Estadísticas Asistente Registro Histórico Asistente Publicidad Bibliotecario Musical Músico de Banda
	Técnico Cuarto	
	Aerotécnico	Jefe de Cuerda Concertino Asistente Contratos y Suministros Asistente Inventarios Asistente Estadísticas Asistente Registro Histórico Asistente Publicidad Bibliotecario Musical Músico de Banda

Fuente: elaboración propia

3.2.7 Resumen del plan de mejoramiento

A continuación se muestran los aspectos generales del plan de mejoramiento propuesto para la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”.

Figura 44. Resumen plan de mejoramiento

Procesos	Actividades	Responsables	Tiempos requeridos
1. Análisis y diseño de cargos	• Elaboración formato de entrevista. • Realización de entrevistas. • Análisis de información en cuanto a: identificación del cargo, objetivo general del cargo, funciones generales del cargo, requisitos mínimos y competencias y habilidades. • Elaboración formato manual de funciones. • Realización de manuales de funciones.	• Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI. • Jefe Subsección Personal.	Diez (10) días.
2. Requisición y reclutamiento	• Identificación de fuentes de reclutamiento. • Realización y envío de carta solicitud visita. • Realización formato base de datos. • Realización de las visitas. • Actualización de la base de datos. • Realización y envío del formato correo electrónico para convocatoria militar. • Realización y envío del formato correo electrónico para convocatoria civil.	• Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI. • Asistente Publicidad.	Treinta (30) días.
3. Selección de personal	• Realización formatos de evaluación. • Definición de repertorios para las pruebas. • Realización primer prueba. • Realización segunda prueba y	• Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI. • Director Musical.	Cinco (5) días.

	selección de ganador(es).	• Jefes de Cuera. • Músico Mayor.	
4. Socialización e inducción	• Realización presentación en PowerPoint de la explicación de pautas generales. • Construcción Manual Uso Uniformes • Explicación pautas generales. • Presentación ante los compañeros de trabajo. • Entrega de uniformes e instrumento de dotación. • Instrucción Orden Cerrado. • Primer ensayo musical.	• Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI. • Jefes de Cuera. • Músico Mayor.	Dos (2) días.
5. Capacitación y entrenamiento	• Realización formato de necesidades. • Realización formato evaluación del programa de capacitación y entrenamiento. • Recopilación de necesidades de capacitación. • Diseño del programa de capacitación y entrenamiento. • Solicitud de capacitación ante el Departamento de Desarrollo Humano EMAVI. • Ejecución del programa de capacitación y entrenamiento. • Evaluación del programa de capacitación y entrenamiento.	• Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI. • Jefe Subsección Planeación.	Quince (15) días.
6. Desarrollo profesional y planes de carrera	• Rotación de cargos. • Asociación de Grados con posibles cargos.	• Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI.	Con periodicidad cada tres años.

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES

- A pesar de pertenecer a una institución de gran historia y prestigio y con características organizacionales bastante desarrolladas, como lo es la Fuerza Aérea Colombiana, la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” al realizar actividades que necesitan de la participación y el aporte de las personas, requiere que los procesos de gestión humana en los cuales estas se ven involucradas estén ajustados a las condiciones propias de dicha banda. Se encontró que los procesos que lleva a cabo la Banda necesitan un trato diferente a los de la FAC, dado que su labor no está enfocada estrictamente en la parte misional de la organización que la acoge.
- La existencia de procesos de gestión humana correspondientes con las condiciones propias de la organización mejora ostensiblemente el desempeño de la misma y tiene un impacto directo en la percepción que tienen las personas acerca de esta. De igual manera genera mejor imagen al interior y al exterior de la organización, de tal forma que esto se puede convertir en una herramienta para la consecución de objetivos propios de la Banda ante la FAC.
- La aplicación de los planteamientos teóricos correspondientes a los procesos de gestión humana en la práctica de los mismos da como resultado su estructuración, de tal manera que es posible plantear una propuesta sólida para el beneficio de la organización. Además permite conocer esencialmente a los integrantes de la Banda el conocer como se realizan los procesos y tener información más detallada del trasfondo de las actividades propias de sus labores cotidianas.
- Teniendo en cuenta la importancia prioritaria de las personas en la dinámica de la organización, es necesario que esta cuente con procesos claros que permitan la gestión apropiada del talento humano. Esto produce mejoras en el desempeño de los trabajadores, evita duplicidad de funciones, facilita la capacitación en un cargo nuevo y se traduce en el beneficio de la organización en términos del cumplimiento de su misión y sus objetivos trazados.
- La estructuración de los procesos de gestión humana en la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” genera cambios positivos en la aplicación de los mismos, de tal manera que todas las personas pertenecientes a la Banda cuentan con información que les permite aplicar los procesos de manera más homogénea y evitar la extralimitación de las funciones de cada integrante.

- Siendo la toma de decisiones una actividad de gran relevancia en las organizaciones, la existencia de procesos de gestión humana estructurados y aplicados a la Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” permite contar con elementos determinantes para tomar las decisiones más beneficiosas para la organización en su conjunto, teniendo en cuenta las características especiales de la misma.
- El aspecto normativo se debe tener presente durante la estructuración de una propuesta, ya que existen elementos que afectan directamente las condiciones para el planteamiento de la misma y condicionan la realización de ajustes para su correcta aplicación. También se permite conocer como en una institución Pública se puede tener inferencia en ciertos asuntos y en otros no.
- Gracias al plan de mejoramiento, se fortalece sustancialmente el funcionamiento de la Banda, obteniendo claridad de los procesos que no estaban documentados y en los cuales se tiene inferencia, es decir, ahora se tienen unas pautas formadas para los procesos que se han tratado a lo largo del trabajo, lo cual evita la duplicidad de tareas, reduce la ocurrencia de errores y facilita al personal seguir las pautas para poder cumplir con los propósitos generales de la Banda.
- Dado que se ha estructurado con orden las funciones de cada cargo se tiene mayor claridad sobre la responsabilidad que cada uno de estos cubre, sus funciones como músico o a nivel administrativo. A su vez se logra tener claridad sobre cuales procesos incluyen al personal militar y cuales al civil, o a ambos de ser el caso.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI revisar constantemente la aplicabilidad de los procesos diseñados, con el fin de actualizar los cambios que se den con el pasar del tiempo.
- Es de vital importancia que los funcionarios de la Banda incrementen su sentido de pertenencia para con esta al recibir capacitaciones y entrenamiento, percibiendo que son importantes para la organización y no perder la costumbre, en un futuro, de realizar este tipo de actividades.
- Dado que la Banda está conformada por persona civil y militar se recomienda hacer actividades de integración en la cual se fortalezcan y afiancen las relaciones interpersonales entre los miembros de la Banda.
- Establecer estrategias efectivas de comunicación para el correcto manejo de la información en lo referente a los procesos de gestión humana, a los cuales se les aplica el presente plan de mejoramiento, de tal manera que no existan inconsistencias en los distintos momentos y ocasiones en los cuales se realice la aplicación e intervención de dichos procesos.
- Establecer, por parte del Jefe Sección Banda Sinfónica, políticas de mando claras y alineadas con las condiciones actuales de la organización, incluyendo entre estas, políticas de gestión del talento humano que permitan contribuir de manera efectiva con el cumplimiento de los objetivos y teniendo como prioridad el beneficio de la Banda y por consiguiente, de las personas.
- Fomentar y motivar permanentemente la participación de los integrantes de la Banda en los procesos de gestión humana, de tal manera que se ejerza retroalimentación y se realicen oportunamente las modificaciones pertinentes, y se mantenga la aplicabilidad de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

BALKIN, David; GÓMEZ, Luis; y CARDY, Robert. Gestión de Recursos Humanos. 5 ed. Pearson Educación. Madrid, 2008.

-----,----- Pearson Educación. Madrid, 2000.

BAPTISTA, Pilar; FERNÁNDEZ, Carlos y HERNÁNDEZ Roberto. Fundamentos de metodología de la investigación. México. McGraw-Hill: Interamericana, 2007.

BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación. México, 2006. 304 p.

BYARS, Lloyd y RUE, Leslie. Gestión de Recursos humanos. 4 ed. McGraw Hill-Interamericana. Madrid, 1997.

BLANK, León. La Administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, 2002.

BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. 11 ed. International Thomson. México, 1999.

CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la investigación: curso general y aplicado. Cali. Fundación para actividades de investigación y desarrollo, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed. McGraw Hill-Interamericana. Bogotá, 1994.

-----, Administración de recursos humanos. 5 ed. McGraw Hill-Interamericana. Bogotá, 2000.

-----, Gestión del Talento Humano. McGraw Hill-Interamericana. Bogotá, 2002.

Constitución Política de Colombia 1991

DOLAN, Simon; JACKSON, Susan; SHULER, Randall y VALLE, Ramón. La gestión de Recursos Humanos. McGraw Hill-Interamericana. Madrid, 2007. 508 p.

FUERZA AÉREA COLOMBIANA, Plan Estratégico Institucional 2011 – 2030

FUERZA AÉREA COLOMBIANA, Reglamento de uniformes, insignias, distintivos para el personal militar de la Fuerza Aérea Colombiana, 5 ed. 2010.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. La Gestión Humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. En: Proyecto de investigación “La Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social. Convocatoria Interna para Grupos de Investigación 2005. Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Facultad Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 31 p.

GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011.

GUTIÉRREZ, Nora. Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suárez: 75 años formando líderes. Cali. Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suárez, 2008

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 36 p. NTC 1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 33 p. NTC 5613.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 23 p. NTC 4490.

ISAZA, Jairo y RENDÓN Jaime. Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación. Bogotá. Universidad de la Salle, 2007.

MILKOVICH, George y BOUDREAU, John. Dirección y Administración de Recursos Humanos un enfoque de estrategia. 6 ed. McGraw Hill–Interamericana. México, 1988. 722 p.

NAMAKFOROOSH, Mohammad. Metodología de la investigación. México. Limusa Noriega, 2000.

WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. McGraw Hill-Interamericana. México, 2000.

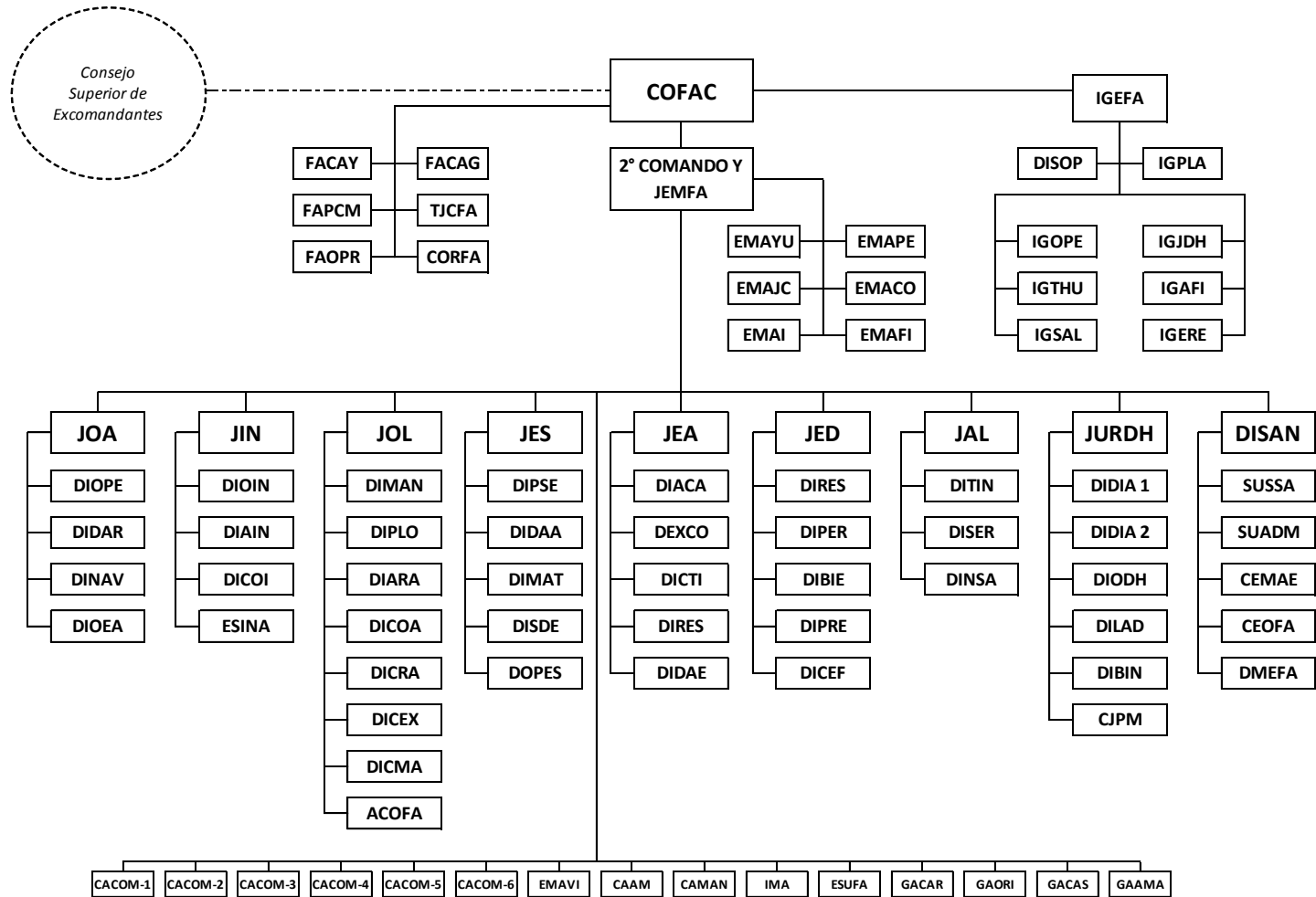
Sitios WEB

Junta de Andalucía, Tipos de agrupaciones musicales. Disponible en:
<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~41009019/musica/agrupaciones_instrumentales.htm>

Consultada el 22 de Marzo de 2012.

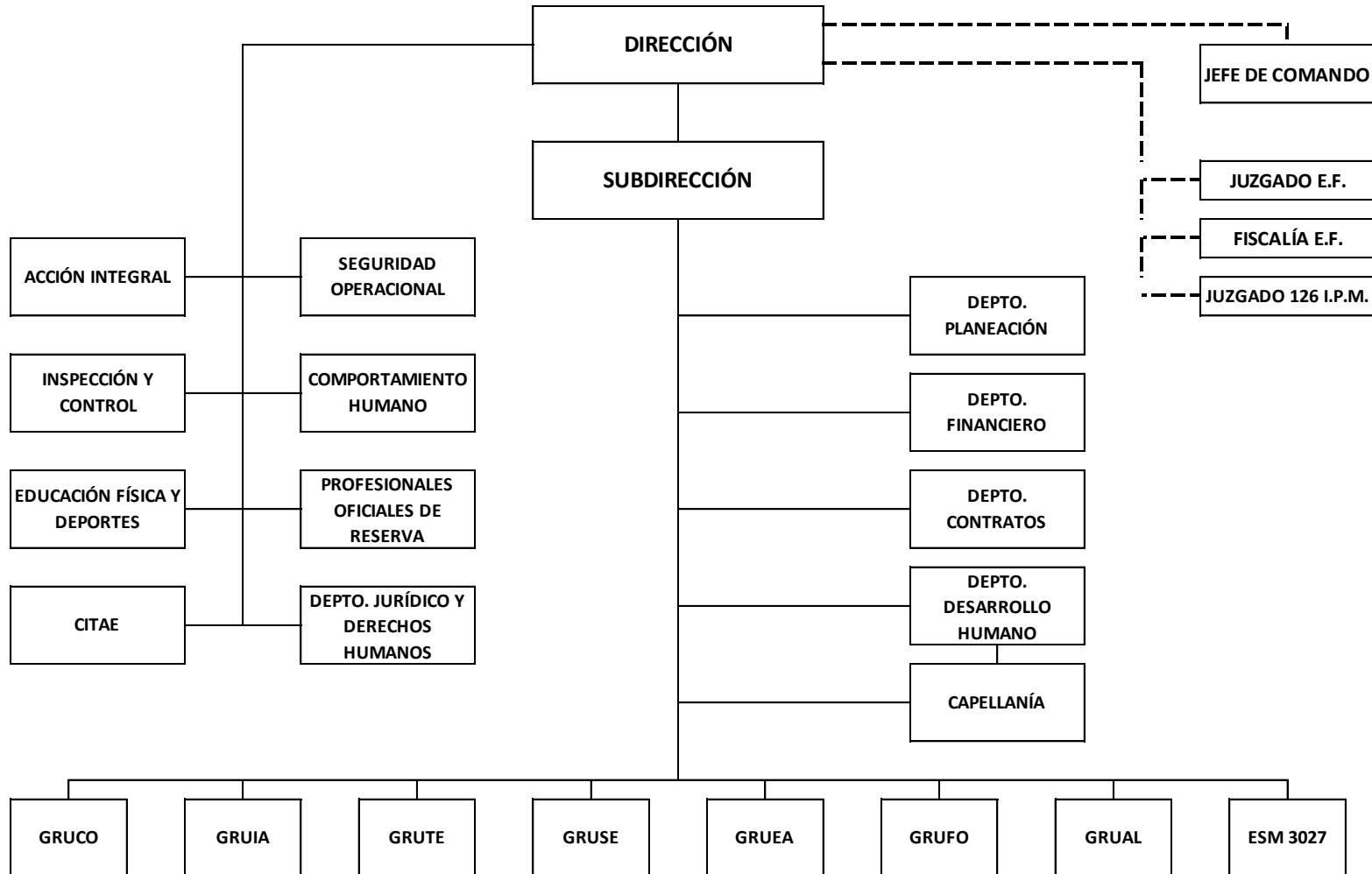
ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Fuerza Aérea Colombiana



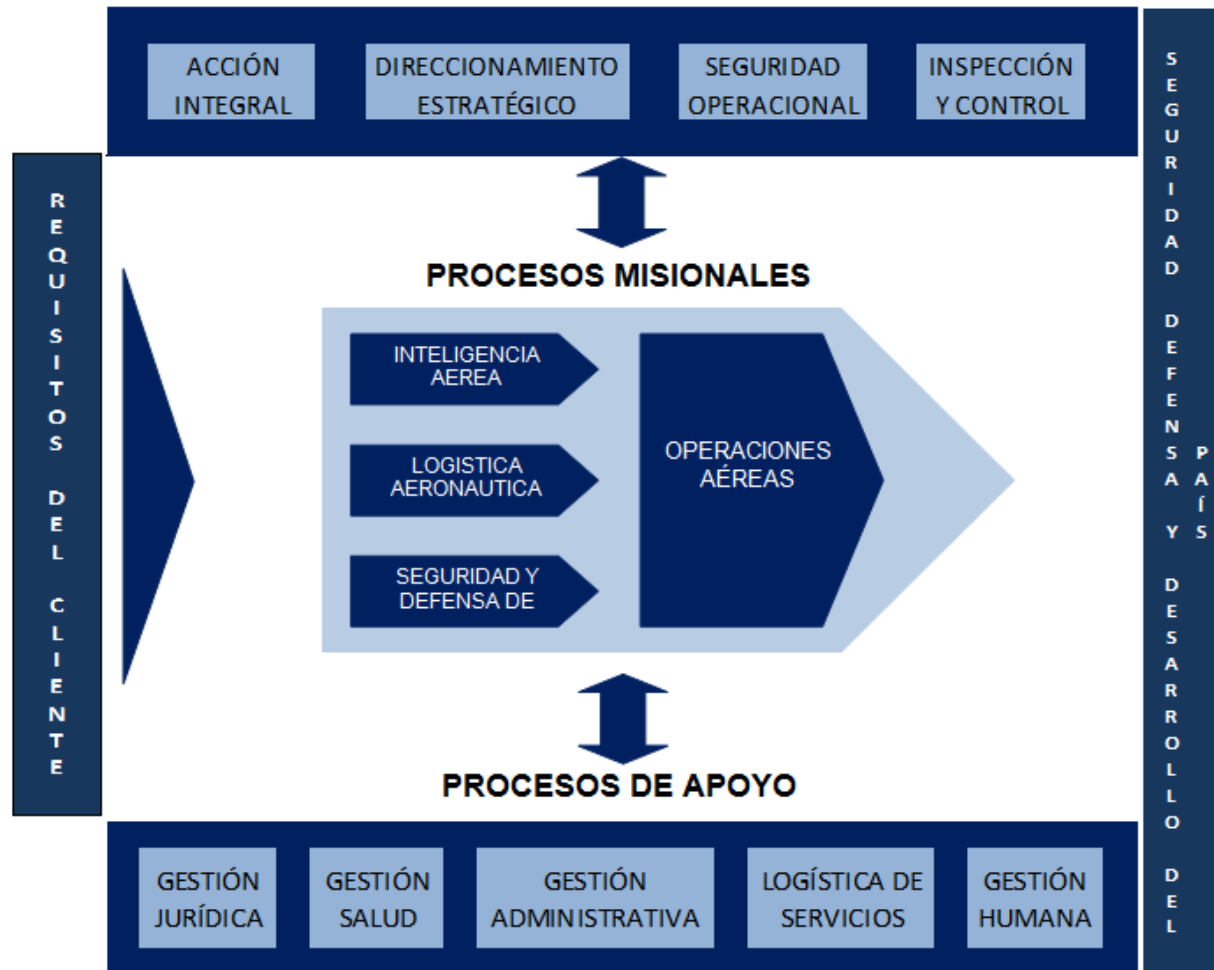
Fuente: FUERZA AÉREA COLOMBIANA, Plan Estratégico Institucional 2011 – 2030

Anexo 2. Organigrama Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”



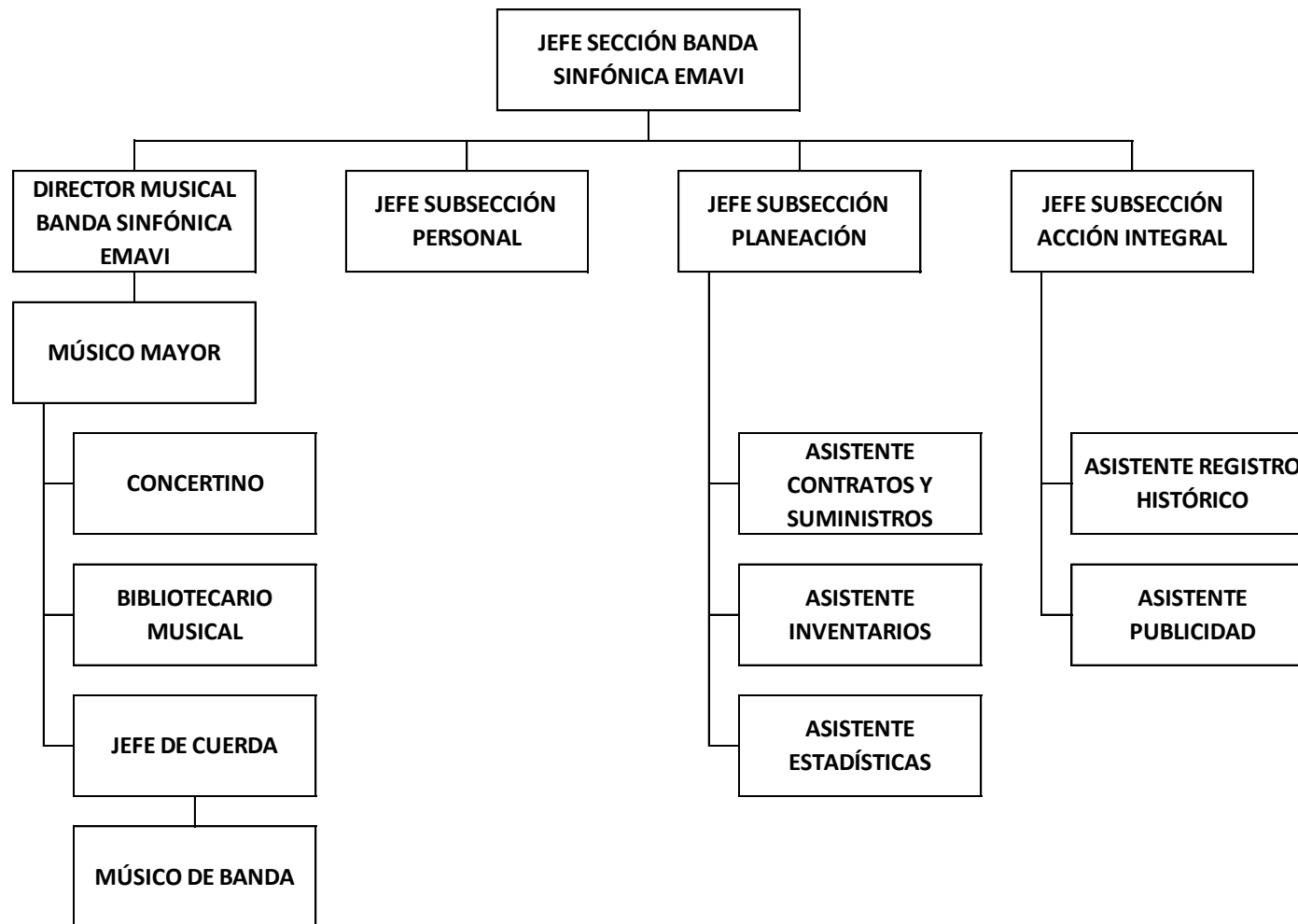
Fuente: Calidad y Organización GRUFO. Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”

Anexo 3. Mapa de Procesos de la Fuerza Aérea Colombiana



Fuente: FUERZA AÉREA COLOMBIANA, Plan Estratégico Institucional 2011 – 2030

Anexo 4. Organigrama Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Repertorio Flauta

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

FLAUTA

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- J.S. Bach: Sonata para flauta sola (Allemande).
- W. Mozart: Concierto en Sol Mayor para Flauta y orquesta – Allegro y Adagio non troppo.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico):
- Fr. Doppler: Fantasie pastorale hongroise.
- Fragmentos orquestales:
 - Brahms: Sinfonía N° 4 (IV movimiento, solo)
 - R. Korsakoff: Capricho español (II movimiento, solos)
 - C. Debussy: L'après-midi D'un faune
- J.P. Sousa: Barras y estrellas por siempre – solo de pícolo (de memoria).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

Concerto No. 1 in G

for Flute and Orchestra

[K. 313]

Flute

Wolfgang Amadeus Mozart
(1756 - 1791)

Allegro maestoso

4 Tutti *p* *f* 2

8 *f* *p* 3

A Solo

parejo oire *only tr* 1

Tutti B Solo *f*

no coral *tr* *tr*

© MCMLX, by G. Schirmer, Inc.

Flute musical score, page 2, measures 1-10. The score is written for a single flute part in G major (one sharp). The key signature is G major. The time signature is 4/4. The score includes various musical notations such as eighth notes, sixteenth notes, and trills. Dynamics include *p* (piano), *f* (forte), and *tr* (trill). The score is divided into sections labeled "Tutti" and "Solo". The first measure is marked with a "1" and a "Tutti" instruction. The second measure is marked with a "Solo" instruction. The third measure is marked with a "1" and a "Tutti" instruction. The fourth measure is marked with a "Solo" instruction. The fifth measure is marked with a "1" and a "Tutti" instruction. The sixth measure is marked with a "Solo" instruction. The seventh measure is marked with a "1" and a "Tutti" instruction. The eighth measure is marked with a "Solo" instruction. The ninth measure is marked with a "1" and a "Tutti" instruction. The tenth measure is marked with a "Solo" instruction. The score ends with a double bar line.

Flute

3

The musical score for the Flute part consists of ten staves. The key signature is G major (one sharp). The notation includes a variety of rhythmic patterns, such as eighth and sixteenth notes, and rests. Trills (tr.) are used in measures 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, and 165. Triplets (3) are present in measures 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, and 165. Dynamic markings include *p* (piano) in measure 154, *f* (forte) in measure 155, and *D* (diminuendo) in measure 156. The 'Solo' section begins in measure 157, and the 'Tutti' section begins in measure 158. Measure numbers 1, 2, and 3 are indicated at the end of the staves.

Flute musical score, measures 1-16. The key signature is one sharp (F#). The score is written on a single staff. It begins with a treble clef and a key signature of one sharp (F#). The music features a variety of rhythmic patterns, including eighth and sixteenth notes, and rests. Dynamic markings include *p* (piano) and *f* (forte). Performance instructions include *Tutti* and *Solo*. Trills are indicated by the symbol *tr*. The piece concludes with a double bar line.

Adagio non troppo

Flute musical score, measures 17-24. The key signature is one sharp (F#). The score is written on a single staff. It begins with a treble clef and a key signature of one sharp (F#). The music features a variety of rhythmic patterns, including eighth and sixteenth notes, and rests. Dynamic markings include *p* (piano) and *f* (forte). Performance instructions include *Tutti* and *Solo*. Trills are indicated by the symbol *tr*. The piece concludes with a double bar line.

Flute

5

The musical score for the Flute part consists of ten staves of music. The key signature is G major (one sharp). The notation includes a variety of rhythmic patterns, primarily eighth and sixteenth notes, often grouped with slurs. Trills are marked with 'tr' above certain notes. Performance markings include 'Solo' and 'Tutti' to indicate changes in the ensemble. Dynamics such as 'f' (forte) are used to indicate volume. Measure numbers 1 and 6 are placed below the staves to mark specific points in the music.

für Flöte solo.

Allemande.
Frisch und bewegt.

Flöte.

Joh. Seb. Bach.

mf sempre staccato

p

mf

f

1.

2.

B

p

* Zum ersten Mal veröffentlicht nach einer im Besitze der Familie Rust in Leipzig befindlichen Handschrift. Außer dem Bogen im ersten Takt der Corrente enthält das Original keine Vortragszeichen. Alle Vortragsbezeichnungen sind vom Herausgeber hinzugefügt. Klavierbegleitung *ad libitum*.

Anmerkung: Zur Erleichterung der Atmung können die umringelten Noten pausiert werden.

Allegro energico

73

mp *cresc.* *f ben marcato*

1st *poco f* *2nd* *poco f*

fp *dim.* *f*

p dolce *SOLO espressivo* *p* *dim.*

poco cresc.

rit. *mf* *cresc.*

f *cresc.* *f*

sf *sf* *ff* *f*

poco f *dim.* *p*

Flöte.

3

mf

C

D

f *ff*

dition Peters.

10054

8va
dolce

8va
loco
mf

8va
ff
♩ = 60
3 3 3 3

8va
3 3

Capriccio Espagnol

by RIMSKY-KORSAKOFF

Vivo *♩ = 126*
8va
ff
loco
p
f cantabile
SOLO
rit.
8va
ff
8va
loco
p
mf
ff
8va
tr

by DVORAK

by DVORAK

126

p *f* *p*

136

p *f* *f*

162

Orchestral Study On
L'APRÈS-MIDI D'UN FAUNE
 by DEBUSSY

Très modéré (rather slowly)

p dolce espressivo

p leggero espress.

p

p

f

dim.

p

Animato

Oboe

mf

f

dolce, espress.

cresc.

mf

p

Molto sostenuto

p dolce

mf

p cresc.

f

Horn

Clar.

Oboe

dolce, espress.

p

pp

Initial Tempo

p dolce, espress.

With more languor

p dolce, espress.

mf

p

rit.

p

molto rit.

Oboe

French horns sourdines

pp

Piccolo. The Stars and Stripes Forever. March.

SOUSA.

leggero.

ff

p

f

Trio.

ff molto marcato.

ff Grandioso.

tr

1 2

Anexo 6. Repertorio Oboe

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

OBOE

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores
- Un estudio de Ferling de los 18 estudios
- Salviani: Estudios de escalas, LA mayor (7, 8, 9); MI mayor (11, 12); LA bemol mayor (9, 10, 11).
- Grainger: Lincolnshire Posy. IV movimiento “The brisk Young saliron”
- Hindemith: Sinfonía en SI bemol – I movimiento, compases 28 - 36; 51 - 55; 157-168 – II movimiento, compases 95 - 105 – III movimiento, compases 66 - 77; 136-147.
- Una obra del período Barroco.
- A. Vivaldi: Concierto para Oboe en FA Mayor RV. 455 – Allegro
- Braun: Sonata – Adagio
- C. Colin: 5° solo de concurso
- Un movimiento de un concierto o sonata.
- Marcha N° 3 “Semper Fidelis” - John Philip Sousa (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

N. 7

N. 8

N. 9

The image displays three musical exercises, N. 7, N. 8, and N. 9, each consisting of four staves of music. All exercises are written in treble clef with a key signature of one sharp (F#) and a common time signature (C). Exercise N. 7 (measures 1-16) features a continuous eighth-note melody. Exercise N. 8 (measures 1-16) features a continuous eighth-note melody with frequent slurs. Exercise N. 9 (measures 1-16) features a continuous eighth-note melody with frequent slurs and some chromatic alterations. The page number 35 is located in the top right corner.

The image displays three systems of handwritten musical notation, numbered 9, 10, and 11. Each system consists of four staves. The notation is written in treble and bass clefs, with a key signature of three flats (B-flat, E-flat, A-flat). The music features complex rhythmic patterns, including many sixteenth and thirty-second notes, and is heavily marked with slurs and ties. System 9 is the first system on the page, followed by system 10, and then system 11. The handwriting is in dark ink on aged paper.

Handwritten musical score on ten staves, organized into three systems. The first system (staves 1-3) is marked with a large '1' at the beginning. The second system (staves 4-6) is marked with a large '2'. The third system (staves 7-10) is marked with a large '3'. The music is written in treble clef with a key signature of two sharps (F# and C#). The notation includes various note values, rests, and slurs. A handwritten 'Chor' with a '2' is visible in the top right corner of the first system.

Moderato marziale allegro

9. *f con fuoco*

sf *p* *sf* *f* *dolce* *f* *sf*

✱ 2

4. "THE BRISK YOUNG SAILOR"
(who returned to wed his True Love)

Sprightly

8 9 *mp*

17 25 Solo *mf* (detached)

Tutti *f*

34

(no slackening) 40 *ff* *f*

Slow off 43 In time *f* *mp* *p* Fl. 2 *p*

SBS-250

HINDEMITH SYMPHONY IN B FLAT, MVT 1

2
28 Oboe 1st
mf

31 *p*

34 1 1 (C) *f*

40 8 Picc., Fl. 1st & 2nd

51 (D) *p*

54 1 4 2

63 (E) *f*

66 3 1

70 1 *ff*

75 3 *cresc.*

N. 7

N. 8

N. 9

The image displays three musical exercises, N. 7, N. 8, and N. 9, each consisting of four staves of music. All exercises are written in treble clef with a key signature of one sharp (F#) and a common time signature (C). Exercise N. 7 (measures 1-16) features a continuous eighth-note melody. Exercise N. 8 (measures 1-16) features a continuous sixteenth-note melody with frequent slurs. Exercise N. 9 (measures 1-16) features a continuous sixteenth-note melody with frequent slurs and some chromatic movement.

Handwritten musical score, page 173. The score is written on three systems of staves, numbered 9, 10, and 11. Each system contains four staves. The notation is complex, featuring many beamed sixteenth and thirty-second notes, suggesting a fast tempo. The key signature is three flats (B-flat, E-flat, A-flat). The score is written in a cursive, handwritten style. The page number 173 is printed at the bottom center.



Handwritten musical score on a single page, featuring three systems of staves. The notation is in treble clef with a key signature of two sharps (F# and C#). The first system is marked with a large '1' and includes a handwritten 'Cave' with a '2' in the top right corner. The second system is marked with a large '2'. The third system is marked with a large '3'. The music consists of continuous eighth and sixteenth notes, often grouped in pairs or fours, with various slurs and ties indicating melodic lines. The paper shows signs of age and wear, particularly along the left edge where the binding is visible.

Musical score for a march, featuring ten staves of music. The key signature is G major (one sharp) and the time signature is 2/4. The tempo is marked "Moderato marziale allegro".

The score includes various dynamics and articulations:

- Staff 1: *f* (forte), *F* (forte), *f* (forte), *p* (piano)
- Staff 2: *f* (forte), *p* (piano), *sf* (sforzando), *f* (forte)
- Staff 3: *f* (forte), *p* (piano), *sf* (sforzando), *f* (forte), *dolce* (dolce)
- Staff 4: *f* (forte), *sf* (sforzando), *f* (forte), *ff* (fortissimo), *sfz* (sforzando)
- Staff 5: *f* (forte), *sfz* (sforzando), *f* (forte), *ff* (fortissimo), *sfz* (sforzando)
- Staff 6: *f* (forte), *sfz* (sforzando), *f* (forte), *ff* (fortissimo), *sfz* (sforzando)
- Staff 7: *f* (forte), *sfz* (sforzando), *f* (forte), *ff* (fortissimo), *sfz* (sforzando)
- Staff 8: *f* (forte), *sfz* (sforzando), *f* (forte), *ff* (fortissimo), *sfz* (sforzando)
- Staff 9: *f* (forte), *sfz* (sforzando), *f* (forte), *ff* (fortissimo), *sfz* (sforzando)
- Staff 10: *f* (forte), *sfz* (sforzando), *f* (forte), *ff* (fortissimo), *sfz* (sforzando)

* 52

HINDEMITH SYMPHONY IN B FLAT, MVT 1

Handwritten: *ob*

153 *fr* *rit.* *(K)* *1* *mf*

159

162 *f*

165 *dim.* *p*

HINDEMITH SYMPHONY IN B FLAT, MVT 2

p

95 *mf*

97 *2* *1*

101 *(J)* *mf* *mf*

105

HINDEMITH SYMPHONY IN B FLAT, MVT 3

64 Clar. Eb (E) scherzando *p*

69

73

77 (F) espressivo 6 Fl. 1st 2nd *mf*

AMP-6605

133 (J) scherzando *p*

138

142

146 (K) poco a poco allargando Fl. 1st *p* *pp*

AMP-6605

Anexo 7. Repertorio Clarinete

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

CLARINETE

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- Estudios 9 al 12 de Blatt
- Un estudio escogido entre: estudios de Uhl Vol. I ó 32 estudios de C. Rose.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- Adagio para clarinete y cuerdas de H.J. Baerman: compases 26 hasta el final.
- Sonatina de Malcom Arnold: Adagio
- Marcha N° 5 “The Picadore” de John Philip Sousa (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

Adagio

para clarinete y cuerdas

H. J. Baermann
(1784 - 1847)

Clarinete en Sib

Adagio

5
p
3
6
mf
pp
3
cresc. 3 3 *ff* 6 6 *dim.*
p 3 6
p
p 6
poco rall. *mf* *p* *pp*

Solo or 1st
B $\flat$ Clarinet.

The Picadore March.

J. P. SOUSA

1885.

The musical score is written for a B $\flat$ Clarinet. It begins with a treble clef and a key signature of one sharp (F#). The tempo is marked '1885.' and the dynamics include 'ff' (fortissimo) and 'mf' (mezzo-forte). The score consists of eight staves of music. The first staff has a '1' above it, indicating the first ending. The second staff has a '2' above it, indicating the second ending. The third staff has a '1' above it, indicating the first ending. The fourth staff has a '2' above it, indicating the second ending. The fifth staff has a '1' above it, indicating the first ending. The sixth staff has a '2' above it, indicating the second ending. The seventh staff has a '1' above it, indicating the first ending. The eighth staff has a '2' above it, indicating the second ending. The score includes various musical notations such as notes, rests, and dynamic markings.

15726 R

Carl Fischer, New York

MADE IN U.S.A.



Allegro maestoso



p

Allegro ma non troppo

10. *mf con passione*

Handwritten musical score on page 17, featuring 13 staves of music. The notation includes various dynamics and articulations:

- Staff 1: *cresc.*, *f*, *p*
- Staff 2: *f*, *p*, *f*, *p*, *f*, *p*
- Staff 3: *cresc.*, *f*, *p*, *f*, *p*
- Staff 4: *f*, *p*, *f*, *p*, *f*, *p*, *f*, *p*
- Staff 5: *f*, *p*, *f*, *p*, *f*, *p*
- Staff 6: *cresc.*, *f*
- Staff 7: *dim.*
- Staff 8: *p*
- Staff 9: *p*, *dim.*

The score concludes with a double bar line and a repeat sign. The page number 17 is in the top right corner.

Allegro vivace (in 1)

11. *f*

The musical score is written for a single melodic line in 2/4 time. It begins with a treble clef, a key signature of one flat (B-flat), and a 2/4 time signature. The tempo and mood are indicated as 'Allegro vivace (in 1)'. The first staff starts with a forte 'f' dynamic. The melody is composed of rapid sixteenth-note runs, often beamed in groups of four or eight. Slurs and ties are used extensively to connect phrases across measures. The piece concludes on the eleventh staff with a final whole note chord.

Clar

p cresc.

a piacere

12.

Allegro
f con fuoco

p

f

trm

p

mf

Musical score for piano, page 21. The score consists of 12 staves of music in G major (one sharp) and 2/4 time. The notation includes various musical symbols such as notes, rests, trills, triplets, and dynamic markings like *p*, *dolce*, *mf*, and *f*. The piece concludes with a double bar line and a repeat sign.

Musical score for a piece in G major, 8/8 time. The score consists of ten staves of music, each beginning with a letter in a box (A through J). The key signature is one sharp (F#), and the time signature is 8/8. The music is written in a single melodic line.

Dynamics and markings include:

- p tranquillo* (piano, tranquil) at the beginning of the first staff.
- Piano* at the beginning of the second staff.
- pp* (pianissimo) at the beginning of the eighth staff.
- vall.* (rallentando) at the beginning of the tenth staff.
- lunga* (long) at the end of the tenth staff.

The score includes various musical notations such as eighth notes, quarter notes, half notes, and rests. There are also slurs, accents, and a triplet of eighth notes in the fifth staff. The piece concludes with a double bar line.

Anexo 8. Repertorio Fagot

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

Fagot

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- Mozart: Concierto en Si Bemol – 1° movimiento
- Berlioz: Sinfonía Fantástica – 4° movimiento
- Händel: Music for the Royal Fireworks- I movimiento.
- Mozart: Overtura “Las Bodas de Fígaro”
- Mozart: Serenata en Do menor
- Maurice Ravel: Bolero - #2 Solo
- Tchaikovsky: Sinfonía N° 4 – II movimiento, compases 274 al fin.
- Tchaikovsky: Sinfonía N° 6 – I movimiento, inicio a compás 12
- Estudio de Hoffmann de los "Estudios Melódicos", ó "42 Caprice" de E. Ozi.
- Dos estudios técnicos.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco o Romántico).
- Marcha N° 11 “Sound Off March”- John Philip Sousa (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Notas:

Nota: El aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

CONCERTO.

BASSOON SOLO

Allegro. $\text{♩} = 126$

(K. V. 191)
W. A. Mozart, Op. 96

f Tutti.

A

B

B'

"Two rousing downbeats"
Solo.

tr w/ 2nd (1.h.) or w/ 1st & 2nd (2.h.)

6124-22

The Cundy-Bettoney Co.,

E

Tutti.

Solo.

p relax the tempo

mf

hang back

mp (subtle)

mf

f

Solo.

p

1

2

6194-22

I

BASSOON SOLO

Solo
DO NC
RWSH

p

f

dont play the same note!

f

reaffirming
(grazioso)
mix - p

3 measures

tr. **Andly.**

Cadenza.
ad lib.

6184-22

Berlioz, Symphony Fantastique Mov 4

Fagotti I e III.

I. Soli. a 2.

p *mf* *cresc.*

51 52 53 *

Berlioz Symphonie Fantastique V. Hexensabbath 47-78

Allegro (♩ = 104)

4 Clar.

10 50 55 60 67 76

2 (♩ = ♩) 3 a 2 b 2

3

HANDEL Music for the Royal Fireworks 1st Movement

47 Allegro 8 4

57

64 unis.

70

75

81

87

93

98

103

108

114

Fine

Marriage of Figaro, Mozart

BASSOONS I & II

3

139 *pp*

145 1 *TKTTT*

156 *p*

163 1 2 3 4 5 6 *f* *sp*

181 *fp* *fp* *fp* *fp* *f*

192 1 *a 2* *f*

203 *E* 1 3 *I^o Solo* *p*

216 8 *Solo w/b* *p*

233 3 *pp* *a 2* *cre*

246 *F* *scen* *do* *f*

256 *a 2*

265 *a 2*

275 *a 2* *a 2*

283 1 2 3 4 5 6

Serenade in C minor, Mozart

10

Fagotto I

Handwritten musical score for Fagotto I, measures 144 to 175. The score is written in bass clef with a key signature of two flats (B-flat and E-flat). The notation includes various musical symbols such as notes, rests, slurs, and dynamic markings. The measures are numbered 144, 148, 153, 157, 162, 166, 171, and 175. The score is divided into systems, with measures 144-147, 148-152, 153-156, 157-161, 162-165, 166-170, 171-174, and 175. The final measure (175) includes dynamic markings: *mm*, *mf*, and *mf*.

144

148

153

157

162

166

171

175

mm *mf* *mf*

BOLERO

MAURICE RAVEL

BASSON I

2

1

Solo

mp

3

The musical score for Bassoon I of Bolero by Maurice Ravel is presented in four systems. The first system begins with a measure marked with a boxed '2'. The second system contains a measure marked with a boxed '1'. A bracket labeled 'Solo' and '*mp*' (mezzo-piano) spans the third and fourth measures of the second system. The third system continues the melodic line. The fourth system concludes with a measure marked with a boxed '3'.

Tchaikovsky Symphony No. 4 II. 274 to end

268 5 *Solo*
pp

280 *espress.*

288 9 *Solo*
pp *morendo*

Tchaikovsky Symphony No. 6 I. opening solo to bar 12

P. Tschaikowski, op. 74
 Einzeichnungen für vereinfachte Besetzung
 von Martin Schmeling

I

Adagio Solo

Rb. *pp* *p* *mp* *sf* *p* *pp*

8 *p* *mp* *sf* *p* 1 *p* *mf* 1

Anexo 9. Repertorio Saxofón

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

SAXOFÓN

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores
- Dos estudios de H. Klosé Método Completo para Saxofón
- Un estudio de W. Ferling de 48 Estudios para Oboe o Saxofón Op. 31
- G. Labanchi: estudios N° 3 y 4 de “33 estudios de concierto para saxofón”.
- Alexander Glazounov: Concierto para saxofón y orquesta de cuerdas: numerales 8, 23 y candencia.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto.
- Paule Maurice: Cuadros de provincia
- Marcha N° 1 “Washington Post March” – John Philip Sousa (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

Adagio (♩ = 40)

3 *non grazia*

ff

f

p

f

Allegretto (♩ = 90)

4

pp semplice

f *p*

cresc. *f*

pp

cresc. *ff*

p

f *pp*

Solo
15 2

mf con amore

p

cresc.

dim.

f

26505 - 38

Washington Post March

1st Eb ALTO SAXOPHONE

J. P. SOUSA

Q 1848

ff mf f p sf

1 2

1 2

1 2

1 2

15545-10³/A

Copyright 1900 by Sousa

Washington Post

1/100

Саксофон алыт

Allegretto scherzando (♩=142)

mf p f p mf p mp p sf ff

5 6 7 8 9 10

stringendo $cresc.$ $dim.$ $incalzando$ $cresc.$ $Vivo$ ff $Come prima$ (♩=92) $rall. poco$

8 Poco più mosso (♩=120)

Саксофон альт

animando poco

Handwritten note: *duro* / 4

23 *mp* *dim.* *f* *calando* *p*

24 *Allegro* ($\text{♩} = 120$) *acc.* *cresc.* *f* *dim.*

25 *p energico* *cresc.*

26 *f* *p* *3*

27 *Piu moderato* ($\text{♩} = 100$) *cresc.* *f* *3*

28 *dolce cantabile.* *cresc.* *f*

29 *1* *Pespressivo*

30 *31 Allegro* ($\text{♩} = 120$) *1* *mf cantabile, cresc.* *f* *ff* *sf*

32 *Poco piu sostenuto* ($\text{♩} = 100$) *4* *33* *dolce cantabile* *34* *p*

35 *animando poco a poco* *2* *cresc.* *f* *mf*

4555

Vivo **Саксофон алыт** *cadenza* **Moderato** (♩ = 116) 7

f *dim.* *rall.* *p*

accel. *p* *f*

Vivo *f*

mf *p* *mf* *rall.*

p *f* *Vivo*

dim. **Capriccioso**

f *meno f*

rall. **Tempo I (Moderato)** (♩ = 94) 22 4

p

4555

The musical score is written for Saxophone Alto. It begins with a 'Vivo' tempo marking and a key signature of one sharp (F#). The first staff starts with a forte (f) dynamic and a 'dim.' (diminuendo) marking. It then transitions to a 'rall.' (rallentando) section, followed by a 'cadenza' and a 'Moderato' tempo (♩ = 116) in 4/4 time, starting with a piano (p) dynamic. The second staff includes an 'accel.' (accelerando) marking and returns to a forte (f) dynamic. The third staff is marked 'Vivo' and starts with a forte (f) dynamic. The fourth staff features triplets and a mezzo-forte (mf) dynamic, followed by a 'rall.' section. The fifth staff has a piano (p) dynamic and a 'Vivo' marking. The sixth staff begins with a piano (p) dynamic and a 'dim.' marking. The seventh staff is marked 'Capriccioso' and starts with a forte (f) dynamic. The eighth staff continues with a forte (f) dynamic and a 'meno f' (diminuendo) marking. The final staff is marked 'Tempo I (Moderato)' (♩ = 94) in 4/4 time, starting with a piano (p) dynamic and a 'rall.' marking. A rehearsal mark '22' is placed at the beginning of the final staff. The page number '4555' is located at the bottom center.

Anexo 10. Repertorio Corno

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

CORNO

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- F. Draeseke Op. 31: Adagio
- Dos estudios contrastantes escogidos de los Métodos de Kopprasch o Maxime - Alphonse.
- Dauprat: 330 etudes pour premier cor: studios 178-181 y 219-222.
- Mozart: Concierto N° 2
- Beethoven: Sonata
- Straus F.: Concierto Op. 8.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- Último movimiento de la Sinfonía No. 1 de Brahms.
- Segundo movimiento de la Sinfonía No. 5 de Tchaikovsky.
- Una marcha militar (de memoria)

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

HORN in E

Adagio ma non troppo.

F. Draeseke Op. 31

1 *mf espress.*

f *p dolce*

p dolce *f* *p dolce* *p espr.*

p dolce

Piano *p dolce*

p

p dolce *p*

ff *p* Piano *f marc.*

p *p espress.* *f*

p dolce *f* *sf* *ff*

p dolce *f* *espr.* *p dolce* *p espr.*

f *3*

NB. Bei den Häkchen 'athme man.

6743

HORN.

Piano

p dolce

p dolce

pp *p espr.*

ff *un poco rallent. a tempo*

poco a poco più agitato *p* *mf* *f* *ritenuto*

a tempo *ff* *ff* *f* *p dolce*

p

poco a poco più agitato *mf* *f*

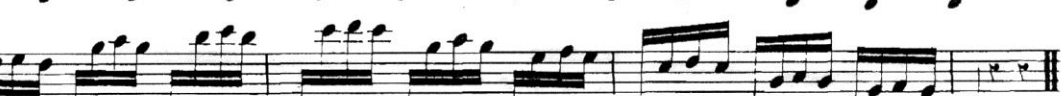
a tempo *SOLO* *ff largamente* *p* *sf* *sf* *sf* *p*

248. 

249. 

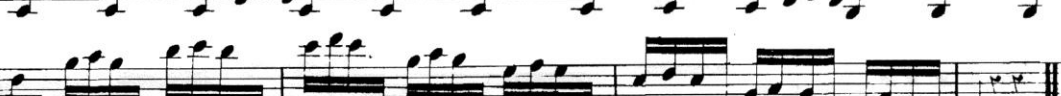
250. 

251. 

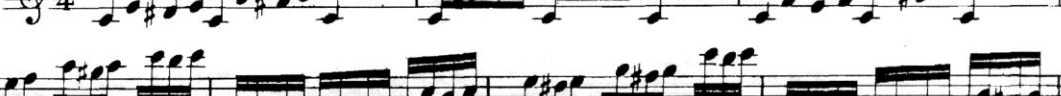
252. 

253. 

254. 

255. 

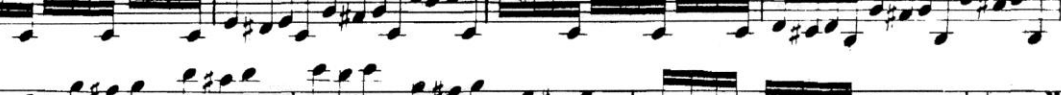
256. 

257. 

258. 

259. 

260. 

261. 

262. 

177.

178.

179.

180.

181.

Anexo 11. Repertorio Trompeta

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

TROMPETA

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- G. Gabrieli: Sonata Octavi Toni . Trompeta I
- G. Holst: Primera Suite en MI bemol para Banda Militar (Marcha)
- A. Copland: Overtura al aire libre – Maestoso (Solo).
- J. Williams: Summon the héroes (compases 32 – 50).
- P- Hindemith: Sinfonía en SI bemol. I movimiento, inicio a letra A; II movimiento, inicio al compás 26.
- Th. Dubois: Fantasía para trompeta romántica.
- H. Fillmore: Marcha Rolling Thunder
- Un movimiento de una sonata o una obra de movimiento único del repertorio estándar.
- Dos estudios técnicos.
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- J.P. Sousa: Marcha Semper Fidelis (de memoria)
- Una obra del repertorio colombiano (pasillo o bambuco).

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

THE UNITED STATES
COAST GUARD BAND

B 785A

SONATA OCTAVI TONI

Sacrae Symphoniae - Venice, 1597

GIOVANNI GABRIELI
(1557-1612)

Edited by ROBERT KING

CHOIR I
B^b TRUMPET I

Moderato

The musical score is written for a B^b Trumpet I part. It consists of 14 staves of music. The key signature has one flat (B^b), and the time signature is common time (C). The tempo is marked 'Moderato'. The score includes various dynamic markings: *mf*, *p*, *cresc.*, *ff*, *f*, *sempre f*, *p*, *f*, *pp*, and *ff*. There are also performance instructions like '13' and '4' indicating specific measures. The score is marked with letters A, B, C, D, and E in circles, likely indicating rehearsal points. The music features a variety of note values, including eighth, sixteenth, and thirty-second notes, as well as rests and slurs.

ROBERT KING MUSIC CO.
NORTH EASTON, MASS.

10A

III. March

Tempo di marcia

1

ff

f

cresc.

ff

f

con larghezza

mf a.2

B

p

2

WARNING:—Unauthorized arrangements constitute infringement of Copyright

AN OUTDOOR OVERTURE

Solo & 1st B $\flat$ Cornet

AARON COPLAND

Maestoso

ff *sf* *marc.*

Press forward 3

Tempo I.

Solo

mp cant. freely with natural expression

Più mosso

p

Allegro

poco a poco accel.

Tutti

ff marc.

Copyright 1948 in U.S.A. by Hawkes & Son (London) Ltd.

B. & H

All Rights Reserved

Printed

THE UNITED STATES COAST GUARD BAND B1243
Written for the 100th Anniversary Celebration of the Modern Olympic Games

SUMMON THE HEROES

B $\flat$ TRUMPET 1

(For Tim Morrison)

By JOHN WILLIAMS

Arranged for Band by PAUL LAVENDEL

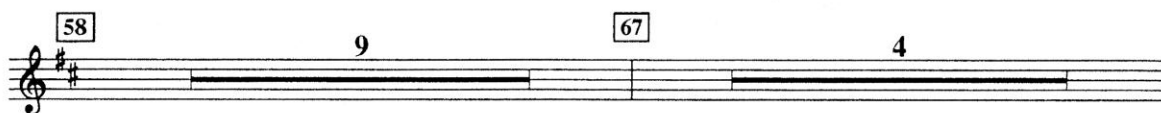
Heroically "Fanfare"

The musical score is for a piece titled "Pantfäre" by Franz Liszt. It is written for piano and voice. The score is in G major and 2/4 time. The piano part begins with a forte (ff) dynamic and features a series of triplet figures. The vocal part enters at measure 33 with the title "Broadier 'Prologue'" and the instruction "majestically". The vocal line is marked with a cantabile (cant.) instruction and features a series of triplet figures. The score is divided into measures, with measure numbers 10, 23, and 33 indicated. The piano part ends with a double bar line at measure 33, and the vocal part continues with a series of triplet figures.

THE MUSIC COAST GUARDIAN 61243A

B $\flat$ TRUMPET 1

A Little Broader



Symphony in B Flat I

Paul Hindemith

1 Moderately fast, with vigor (♩ 88-92)

First movement, measures 1-8. The music is in 2/2 time. Measure 1 starts with a forte (f) dynamic. Measures 1-4 contain a triplet of eighth notes. Measure 5 has a triplet of eighth notes. Measure 6 has a triplet of eighth notes. Measure 7 has a triplet of eighth notes. Measure 8 ends with a circled 'A'.

II

1 Andantino grazioso (♩ 56)

Second movement, measures 1-5. The music is in 2/2 time. Measure 1 starts with a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 2 has a piano (p) dynamic. Measure 3 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 4 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 5 has a mezzo-forte (mf) dynamic.

AND 6605

(5/4)

Third movement, measures 4-25. The music is in 5/4 time. Measure 4 starts with a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 5 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 6 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 7 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 8 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 9 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 10 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 11 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 12 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 13 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 14 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 15 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 16 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 17 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 18 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 19 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 20 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 21 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 22 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 23 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 24 has a mezzo-forte (mf) dynamic. Measure 25 has a mezzo-forte (mf) dynamic.

Semper Fidelis March

Full Band 606

SOLO B^b CORNET.
Am. Star J1.
1886.

SOUSA.

ff

f sf

Bass.

fff

Drums.

All Cornets play strain in

mf

one position. 1-3

Copyright renewed 1916 by John Philip Sousa.
Carl Fischer, assignee.

Copyright 1888 by Carl Fischer, New York. Printed in the U.S.A.

SOLO B^b CORNET.

Reed.

B^b Cor.

Trom.

ff

1. 2.

The musical score is arranged in five systems. The first system shows the Reed and B^b Cor. parts. The second system introduces the Trombone part. The third system continues the ensemble. The fourth system features a solo for the B^b Cor. marked with *ff* (fortissimo), with the Trombone providing accompaniment. The fifth system concludes with two endings, labeled 1. and 2., for the B^b Cor. part.

149967

à Monsieur de BOSREDON

FANTAISIE

pour Trompette chromatique

TH. DUBOIS

TROMPETTE en UT

Allegro modéré (♩ = 72-76)

f bien rythmé

bien chanté

f

Pavec charme

mf

f

p

mf

f

court

Plus vite et léger (♩ = 128-132)

p léger

Expressif, soutenu et un peu plus large

sost.

di - - - mi

AU MÉNÉSTREL, 2^{bls} rue Vivienne,Copyright by Heugel 1920
H. 27,532

HEUGEL Editeur, Paris.

TROMPETTE en UT

3

Rit. - - - a Tempo

1

nu - en - do

pp

1

Allarg. Vibrant

f

en se rapprochant du 1^{er} Mouvt

3

f

à l'aise

cour 1^o Moto

f

bien chanté

f

1

p

cresc. ed animato

1^o Moto, ma quasi ad lib.

Animato e rubato

8

Vite

f

1

ff

ff

ff

Solo B $\flat$ Cornet
(Conductor)

Rolling Thunder

HENRY FILLMORE

MARCH

264

Purioso *unison*

TRIO

SOLO

Fine

Copyright MCMXVI by The Fillmore Bros. Co. Cin. O. D. S. of Fillm

Anexo 12. Repertorio Trombón

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

TROMBÓN

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- H. Berlioz: Marcha húngara – compases 94 a 111.
- F. David: Konzertino: letra A a letra D.
- W. A. Mozart: Requiem – Solo Andante
- M. Ravel: Bolero – Solo
- G. Rossini: Overtura Guillermo Tell – compases 92 al 123.
- R. Wagner: Las Valquirias – Aufzug 1. Szene. Lebhaft.
- J. Rochut: Estudios melodiosos para trombón. Estudio N° 4.
- C. Colin: 100 calentamientos originales. N° 26
- Lectura en diferentes claves.
- C. Hed: In Storm and Sunshine March.
- J. P. Sousa: Sound Off March (de memoria)

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

Ungarischer Marsch aus »Fausts Verdammnis«

Tbm 1

Allegro marcato (♩ = 88)

Hector Berlioz
op. 24

94 I. II.

98 *mf* *ff* *ff*

102

107

III.

Orchestervariationen über ein Thema von Paganini

Un poco meno (♩ = 104)

(1947)

Boris Blacher

5 514 1.

pp legg.

520

526 1

pp

534

Abdruck mit Genehmigung von Bote & Bock

Fürst Igor

2. Akt

Nr. 17 Polowetzer Tanz und Chor

Allegro vivo (♩ = 152)

Alexander Borodin

72 I. II. (Soli)

f marc.

76

[Fortsetzung nächste Seite]

Edition Peters

31819

This page contains ten staves of musical notation, likely for a piano. The music is written in bass clef and includes various dynamics and performance markings. The notation includes triplets, slurs, and fingerings. The key signature has two flats (B-flat and E-flat).

Dynamics and markings include:

- mf* (mezzo-forte)
- cresc.* (crescendo)
- f* (forte)
- ff* (fortissimo)
- dim.* (diminuendo)
- p* (piano)
- cre. . . scen . . . do* (crescendo scene do)
- poco ritard.* (poco ritardando)
- dim* (diminuendo)
- U tempo* (Allegretto tempo)
- Solo* (Solo)
- p dolce* (piano dolce)
- mf* (mezzo-forte)
- p* (piano)
- f* (forte)
- ff* (fortissimo)
- dolce p* (dolce piano)
- cresc.* (crescendo)
- f* (forte)
- ff* (fortissimo)
- D* (D major key signature change)
- 25* (measure number)

16m

Requiem

W. A. Mozart
KV 626

Tuba mirum
Andante

II. solo

Palestrina

Hans Pfitzner

2. Akt
Vorspiel

Wild l. II. Etwas breiter Tempo I

5. Szene

Ziemlich ruhig

Solo

Mit Genehmigung des Verlages B. Schott's Söhne, Mainz

Edition Peters

31819

Boléro

Tempo di Bolero moderato assai $\text{♩} = 72$

Maurice Ravel

[illegible]

© 1929 by DURAND S. A. Editions Musicales, Paris, avec l'autorisation des Editeurs ARIMA Ltd et DURAND

Scheherazade

2. Satz.

Molto moderato

Récit.

N. Rimsky-Korsakow

2. Satz. *Molto moderato*

ff 3

Edition Perers

31819.

Wilhelm Tell

Ouverture

Giacchino Rossini

ca. 192

Allegro

92

97

103

108

114

119

f

Die diebische Elster

Ouverture

Giacchino Rossini

[Allegro]

115

121

128

135

276

281

287

432

438

f

Die Walküre

2. Aufzug 2. Szene

(Wotan: „So nimm meinen Segen, Nibelungen Sohn!“)

Richard Wagner

Sehr breit
I. II.

p cresc. ff dim.

2

p cresc. dim. p

3. Aufzug 1. Szene

(Walkürenritt)

Lebhaft

I. II. *f*

III. IV. *ff*

ff

III. IV. *ff*

ff

3. Aufzug 2. Szene

(Wotan: „Aus meinem Angesicht bist du verbannt!“)

Schnell

I. II. III. IV.

f p cresc. f

Andante cantabile (♩ = 69)

5 7624

No. 4

p

a tempo

p dolce

p

rall.

24362-86

Solo.
mf fff mf ff mf

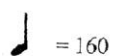
1. 2.
ff ff tutta forza

Trio
mf

1. 2. Solo.
ff tutta forza

1. 2.

Detailed description: This musical score is for a Trio section. It consists of five staves. The first staff is a bass line with complex rhythmic patterns, including triplets and sixteenth notes, with dynamic markings *mf*, *fff*, *mf*, *ff*, and *mf*. The second staff continues the bass line with first and second endings, marked *ff ff tutta forza*. The third staff is a piano line with chords and moving lines, also marked *ff ff tutta forza*. The fourth staff is a violin line, starting with a *mf* dynamic, followed by first and second endings, and a *Solo.* section marked *ff tutta forza*. The fifth staff is a cello line, also with first and second endings. The score includes various musical notations such as slurs, accents, and repeat signs.

 = 160

In Storm and Sunshine March. J. C. Heed.

1st & 2nd Trombones.

R
1030



The Fillmore Bros. Co. Cincinnati, O.

Anexo 13. Repertorio Tuba

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA FUERZA AÉREA



ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN BANDA SINFÓNICA

Requerimientos de audición

TUBA

- Escalas y arpeggios en todas las tonalidades mayores y menores.
- Estudios técnicos
- Dos movimientos contrastantes (lento y rápido) de sonata o concierto del repertorio Barroco, Clásico o Romántico).
- V. Williams: Toccata Marziale
- L. Bernstein: West Side Story
- R. Wagner: Los maestros cantores.
- J.P. Sousa: The stars and stripes forever
- G. Holst: Primera suite en Mi bemol para Banda Militar.
- Gregson: Concierto para tuba
- V. Williams: Concierto para tuba
- Ejercicio 10.

Nota: el aspirante debe traer pianista acompañante si lo considera necesario.

Tuba 1

ccata Marziale (Vaughan Williams)

Excerpt N° 1

Allegro maestoso $\text{♩} = 100$

Excerpt N° 1 is a musical score for Tuba 1, marked "Allegro maestoso" with a tempo of $\text{♩} = 100$. The score consists of five staves of music, numbered 1 through 5. The key signature is one flat (B-flat). The first staff begins with a forte (*f*) dynamic and a "sim." (simile) marking. The second staff continues the melody with a "sim." marking. The third staff features a "simile" marking and a "p" (piano) dynamic. The fourth staff includes a "simile" marking, a "p" dynamic, and a "p cresc." (piano crescendo) marking. The fifth staff concludes the excerpt with a "p" dynamic.

Excerpt N° 2

Excerpt N° 2 is a musical score for Tuba 1, marked "Allegro maestoso" with a tempo of $\text{♩} = 100$. The score consists of two staves of music, numbered 14 through 15. The key signature is one flat (B-flat). The first staff begins with a piano (*pp*) dynamic. The second staff continues the melody with a "simile" marking and a "p" (piano) dynamic.

Symphonic Dance Music from *West Side Story* (Bernstein/Polster)

♩=152

54

58

60

64

ff

64

The image shows a musical score for a symphonic dance piece. It consists of five staves of music in bass clef, 4/4 time. The first staff begins with a measure number of 54. The second staff continues the melody. The third staff has a measure number of 60. The fourth staff has a measure number of 64 and a fortissimo (*ff*) dynamic marking. The fifth staff is a short musical phrase, also labeled with the number 64. The music features a mix of eighth and sixteenth notes, often beamed together, with some measures containing rests.

Thel

G
ff

H
ff

I
ff

fff

- BACH

DANSE BACCHANALE

$\text{♩} = 120$

9 34 48 56 64 72 83 91 etc. ff 2 2

Die Meistersinger Wagner

mf marc. assai.

cresc. poco a poco

molto legato

sempre f

più f

ff

March, "The Stars and Stripes Forever" (Sousa)

Excerpt N° 1

J=120

ff

ff

p

f

p

f

Excerpt N° 2

J=120

ff

ff

1

1

1

First Suite in E_b for Military Band, Opus 28, No. 1 (Holst)

Allegro moderato *J=92*

p legato

X

Allegro moderato $\text{♩} = 112$

f *ff* *f*

4 *ff* *f*

7 *ff*

11 **A** Più Andante
molto rit.

16 *mf*

21 *mp*

25 *mf* *f*

19

29 [B] Tempo I°

mf

33

mf

36

accel. *f*

39 [C] Allegro molto ♩ = 132

ff f

42

ff f

44

ff

Anexo 14. Explicación pautas generales



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Banda Sinfónica Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”

Técnico Subjefe

Jefe Sección Banda Sinfónica EMAVI



Banda Sinfónica - EMAVI

**SOMOS
LA FUERZA**

© 2011 Fuerza Aérea Colombiana. Todos los derechos reservados

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Parte Total



Suboficiales	27	TOTAL	39
Personal Civil	12		



Banda Sinfónica - EMAVI

**SOMOS
LA FUERZA**

© 2011 Fuerza Aérea Colombiana. Todos los derechos reservados.

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Reseña histórica



Se creó en 1955 bajo la dirección y orientación del maestro Omar Rengifo, quien compuso la música del Himno de la Fuerza Aérea. Tuvo gran éxito en el Primer Festival de Música Religiosa, celebrado en la ciudad de Popayán en 1963, y a partir de entonces ha participado con notoriedad en eventos religiosos y culturales de esta región, constituyéndose en una expresión propia de la Escuela y de la sociedad caleña.

Desde su creación la Banda de Músicos participa anualmente en celebraciones patrias como el desfile del 20 de Julio y la Independencia de Cali; en ceremonias con ocasión del aniversario de la Fuerza Aérea y en conciertos de gala a escalas regional y nacional. Desarrolla también conciertos didácticos en los centros educativos de la ciudad de Cali con el fin de apoyar la formación cultural de estas instituciones. Anualmente participa en las procesiones de Semana Santa de Popayán, actividad reconocida por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

Hoy por hoy la Banda Sinfónica es una agrupación artística profesional conformada por instrumentistas militares y civiles, con una sólida formación musical y una amplia trayectoria. Cumple con diferentes actividades ordenadas por el Reglamento de Ceremonial Militar tales como desfiles y ceremonias militares, contribuyendo a la marcialidad y solemnidad de las mismas; coadyuva en el fortalecimiento de la imagen institucional de la Fuerza Aérea Colombiana y la Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez" ante diferentes entidades públicas y privadas; y desempeña una función social mediante la realización de conciertos de música internacional y del folclor colombiano, conciertos didácticos infantiles dirigidos a todas las instituciones educativas del departamento del Valle del Cauca, actos protocolarios y demás actividades de carácter cívico-militar.

Adicionalmente, se destaca la conformación de grupos integrados por personal de la Banda Sinfónica, tales como el Quinteto EMAVI, la big band, la orquesta, el Quinteto "Pentágono" y el Sexteto "Cinco Más Uno", ganador de los más importantes premios nacionales de música andina colombiana.

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Misión



La Banda Sinfónica de la Escuela Militar de Aviación contribuye a la misión de la Fuerza Aérea Colombiana y el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante su participación en eventos de carácter civil y militar, coadyuvando en la exaltación de la mística, los principios y valores de la Fuerza, la preservación y difusión del patrimonio cultural, el fortalecimiento de la Imagen Institucional y el mantenimiento de las relaciones con la comunidad.

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Visión



Una Banda Sinfónica Militar reconocida a nivel nacional e internacional, con el mejor talento humano, líder en su género y determinante en la difusión de la imagen institucional y los principios y valores de la Fuerza.

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Oferta de Valor



- Refuerzo y proyección de la Imagen Institucional
- Medio de promoción de valores institucionales
- Apoyo al mantenimiento de la moral del personal FAC
- Bienestar para personal militar y civil y sus familias
- Promoción de la Cultura regional, nacional, internacional y militar
- Desarrollo musical múltiple

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL**

**DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO**

Banda Sinfónica - EMAVI

**SOMOS
LA FUERZA**

© 2011 Fuerza Aérea Colombiana. Todos los derechos reservados

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Grupos Internos



BANDA SINFÓNICA

QUINTETO EMAVI

SEXTETO CINCO MÁS
UNO

Banda Sinfónica - EMAVI

 **SOMOS
LA FUERZA**

© 2011 Fuerza Aérea Colombiana. Todos los derechos reservados.

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)

República de Colombia



Fuerza Aérea Colombiana

Medios



- Conciertos
 - ✓ De gala
 - ✓ Formales
 - ✓ Didácticos
- Ceremonias Militares
 - ✓ Aniversario
 - ✓ Juramento de Bandera
 - ✓ Graduaciones
 - ✓ Desfiles
 - ✓ Ceremonias Policía Nacional
- Eventos en entidades públicas y privadas de la región
 - ✓ Cocteles
 - ✓ Eventos deportivos
 - ✓ Actos protocolarios
 - ✓ Alcaldía
 - ✓ Gobernación
 - ✓ Colegios

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Medios

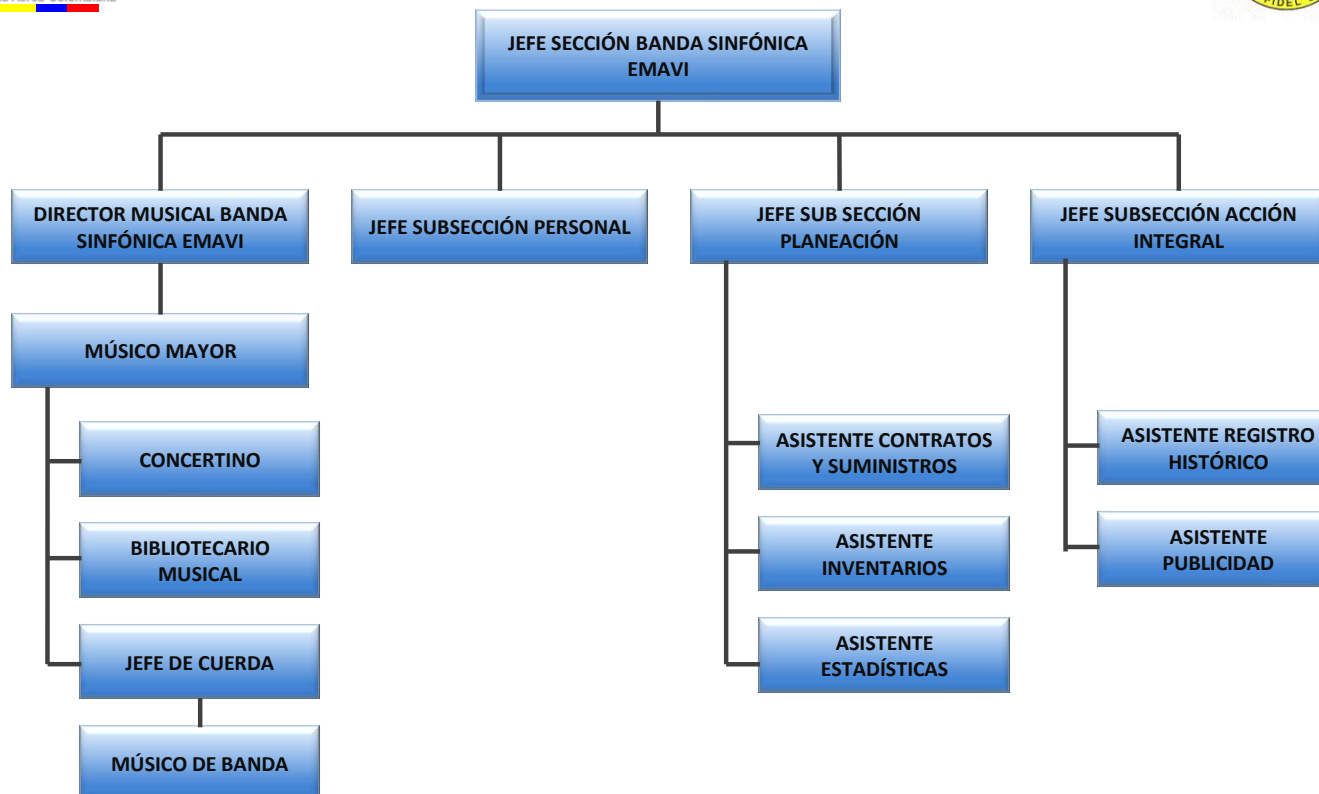


- Festivales de música
- Concursos
- Celebraciones especiales
 - ✓ Semana Santa Popayán
 - ✓ Celebraciones EMAVI

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Organización Banda Sinfónica Militar



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uso de Uniformes



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 4 de calle clima cálido (caballeros)



Uso: desplazamientos por fuera de las Unidades en funciones del cargo, Ceremonial Militar, Relación General y recepciones o eventos sociales semiformales.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa informal color azul claro.
- Presillas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido centrado, sobre el bolsillo derecho.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Cinturón azul oscuro, con hebilla niquelada.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 4 de calle clima cálido (damas)



Uso: desplazamientos por fuera de las Unidades en funciones del cargo, Ceremonial Militar, Relación General y recepciones o eventos sociales semiformales.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa informal color azul claro.
- Presillas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, centrado sobre el bolsillo derecho.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Calcetines azul oscuro
- Zapatos en cuero azul con tacón.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 4A de servicio clima cálido (damas y caballeros)



Uso: labores diarias y formaciones de Régimen Interno.

Descripción:

- Gorro azul oscuro con ribete dorado y lira metálica dorada o cachucha azul FAC (con autorización del Comandante).
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa informal color azul claro.
- Presillas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, centrado sobre el bolsillo derecho.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Cinturón azul oscuro, con hebilla niquelada.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 3 de calle clima frío (caballeros)



Uso: Ceremonial Militar y formaciones.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Guerrera en paño azul oscuro, cuatro botones dorados y liras metálicas en las solapas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, centrado sobre el borde del bolsillo superior derecho de la guerrera.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa formal color azul claro.
- Corbata azul oscuro.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes de hilo blanco.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 3 de calle clima frío (damas)



Uso: Ceremonial Militar y formaciones.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Guerrera en paño azul oscuro, tres botones dorados y liras metálicas en las solapas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, al lado derecho centrado, ligeramente por encima de la altura de la altura del botón superior de la guerrera.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa formal color azul claro.
- Corbatín femenino azul oscuro.
- Falda o pantalón en paño azul oscuro.
- Medias veladas color piel o calcetines azul oscuro.
- Zapatos en cuero azul con tacón o zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes de hilo blanco.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)

República de Colombia



Fuerza Aérea Colombiana

Uniforme N° 3A de servicio (damas y caballeros)



Uso: por orden superior.

Descripción:

- Gorro azul oscuro con ribete dorado y lira metálica dorada.
- Guerrera en paño azul oscuro, liras metálicas doradas en las solapas; damas: tres botones dorados, caballeros: cuatro botones dorados.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido; caballeros: centrado sobre el borde del bolsillo superior derecho de la guerrera, damas: al lado derecho centrado, ligeramente por encima de la altura del botón superior de la guerrera.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa formal color azul claro.
- Caballeros: Corbata azul oscuro, damas: corbatín femenino azul oscuro.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 1 de Ceremonial Militar (caballeros)



Uso: Ceremonial Militar de gran importancia.

Descripción:

- Gorra en paño azul medianoche, pompón, carrillera dorada.
- Guerrera en paño azul medianoche, cuatro botones dorados y liras metálicas en las solapas.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa blanca, con alforzas, cuello normal y tres botones dorados.
- Corbata negra.
- Pantalón en paño azul medianoche.
- Calcetines negros.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- Mancornas doradas.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes de hilo blanco.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 1 de Ceremonial Militar (damas)



Uso: Ceremonial Militar de gran importancia.

Descripción:

- Gorra en paño azul medianoche, pompón, carrillera dorada.
- Guerrera en paño azul medianoche, tres botones dorados y liras metálicas en las solapas.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa blanca, con alforzas, cuello normal y tres botones dorados.
- Corbatín femenino azul medianoche.
- Pantalón en paño azul medianoche.
- Calcetines negros.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- Mancornas doradas.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes de hilo blanco.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Uniforme N° 1 de Ceremonial Militar – con Cadetes (damas y caballeros)



Uso: Ceremonial Militar de gran importancia.

Descripción:

- Gorra en paño azul medianoche, pompón, carrillera dorada.
- Guerrera en paño azul medianoche, liras metálicas en las solapas, caballeros: cuatro botones dorados, damas: tres botones dorados.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa blanca, con alforzas, cuello normal y tres botones dorados.
- Damas: corbatín femenino azul medianoche, caballeros: corbata negra.
- Pantalón blanco hueso con franja vertical azul.
- Calcetines negros.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- Mancornas doradas.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes de hilo blanco.

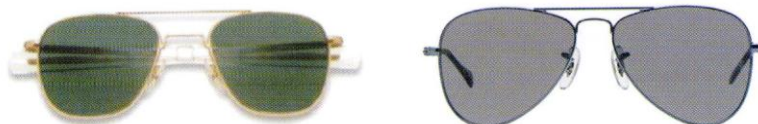
Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Gafas autorizadas



Marco de un solo color (negro plata o dorado); lentes de un solo tono (negro o gris), no pueden ser tipo espejo ni en colores vivos o decorados; terminaciones de las patas rectas o curvas.



Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Para tener en cuenta



- El uniforme debe portarse únicamente durante actos propios del servicio.
- El uniforme debe llevarse con elegancia, pulcritud y corrección al vestirlo.
- El cubre-cabeza debe portarse en todo momento al aire libre,. Mientras no se use el gorro ribeteado debe portarse colgado del cinturón al lado izquierdo.
- El fichero de seguridad se usa dentro de la Unidad Militar pendiendo de la tapa del bolsillo izquierdo de la camisa. No se porta en ceremonias militares.
- La bota del pantalón debe quedar a medio centímetro arriba del tacón del zapato.
- No se debe combinar entre sí prendas de uniformes diferentes con vestuario civil.
- El uso de accesorios debe ceñirse a la sobriedad propia del uniforme.
- El personal masculino debe permanecer debidamente afeitado.
- Para el personal femenino: el cabello debe mantenerse arreglado con un peinado sencillo, recogido con una malla color azul y sostenida por una hebilla o elástico del mismo color; el cabello tinturado debe ser en una tonalidad discreta, el maquillaje debe ser suave y los aretes sencillos tipo topo plateado o dorado estilo perla o diamante.

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)

República de Colombia



República de Colombia



Fuerza Aérea Colombiana



¡BIENVENIDO(A) A LA FAMILIA AÉREA!

Banda Sinfónica - EMAVI

 **SOMOS
LA FUERZA**
© 2011 Fuerza Aérea Colombiana. Todos los derechos reservados

Anexo 14. Explicación pautas generales (continuación)



Fuente: elaboración propia

Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica

Uniforme N° 4 de calle clima cálido (caballeros)

Uso: desplazamientos por fuera de las Unidades en funciones del cargo, Ceremonial Militar, Relación General y recepciones o eventos sociales semiformales.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa informal color azul claro.
- Presillas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido centrado, Sobre el bolsillo derecho.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Cinturón azul oscuro, con hebilla niquelada.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.



Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (continuación)

Uniforme N° 4 de calle clima cálido (damas)

Uso: desplazamientos por fuera de las Unidades en funciones Del cargo, Ceremonial Militar, Relación General y recepciones o Eventos sociales semiformales.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa informal color azul claro.
- Presillas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, Centrado sobre el bolsillo derecho.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos en cuero azul con tacón.



Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (continuación)

Uniforme N° 4A de servicio clima cálido (damas y caballeros)

Uso: labores diarias y formaciones de Régimen Interno.

Descripción:

- Gorro azul oscuro con ribete dorado y lira metálica Dorada o cachucha azul FAC (con autorización del Comandante).
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa informal color azul claro.
- Presillas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, Centrado sobre el bolsillo derecho.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Cinturón azul oscuro, con hebilla niquelada.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.



Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (continuación)

Uniforme N° 3 de calle clima frío (caballeros)

Uso: Ceremonial Militar y formaciones.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Guerrera en paño azul oscuro, cuatro botones dorados y liras metálicas En las solapas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, centrado sobre el Borde del bolsillo superior derecho de la guerrera.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa formal color azul claro.
- Corbata azul oscuro.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes de hilo blanco.



Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (continuación)

Uniforme N° 3 de calle clima frío (damas)

Uso: Ceremonial Militar y formaciones.

Descripción:

- Gorra en paño azul oscuro con carrillera negra y pompón.
- Guerrera en paño azul oscuro, tres botones dorados y liras metálicas En las solapas.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido, al lado derecho Centrado, ligeramente por encima de la altura de la altura del botón Superior de la guerrera.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa formal color azul claro.
- Corbatín femenino azul oscuro.
- Falda o pantalón en paño azul oscuro.
- Medias veladas color piel o calcetines azul oscuro.
- Zapatos en cuero azul con tacón o zapatos de amarrar con cordón en Charol negro.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes de hilo blanco.



Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (continuación)

Uniforme N° 3A de servicio (damas y caballeros)

Uso: por orden superior.

Descripción:

- Gorro azul oscuro con ribete dorado y lira metálica dorada.
- Guerrera en paño azul oscuro, liras metálicas doradas
En las solapas; damas: tres botones dorados,
Caballeros: cuatro botones dorados.
- Tarjetero azul de identificación con primer apellido;
Caballeros: centrado sobre el borde del bolsillo
Superior derecho de la guerrera, damas: al lado
Derecho centrado, ligeramente por encima de la
Altura de la altura del botón superior de la guerrera.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa formal color azul claro.
- Caballeros: Corbata azul oscuro, damas: corbatín
Femenino azul oscuro.
- Pantalón en paño azul oscuro.
- Calcetines azul oscuro.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.



Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (continuación)

Uniforme N° 1 de Ceremonial Militar (caballeros)

Uso: Ceremonial Militar de gran importancia.

Descripción:

- Gorra en paño azul medianoche, pompón, Carrillera dorada.
- Guerrera en paño azul medianoche, cuatro Botones dorados y liras metálicas en las solapas.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa blanca, con alforzas, cuello normal y tres Botones dorados.
- Corbata negra.
- Pantalón en paño azul medianoche.
- Calcetines negros.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- Mancornas doradas.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes De hilo blanco.



Anexo 15. Manual de Uso de Uniformes Personal Civil Banda Sinfónica (continuación)

Uniforme N° 1 de Ceremonial Militar (damas)

Uso: Ceremonial Militar de gran importancia.

Descripción:

- Gorra en paño azul medianoche, pompón, Carrillera dorada.
- Guerrera en paño azul medianoche, tres Botones dorados y liras metálicas en las solapas.
- Camiseta blanca tipo T (cuello redondo).
- Camisa blanca, con alforzas, cuello normal y Tres botones dorados.
- Corbatín femenino azul medianoche.
- Pantalón en paño azul medianoche.
- Calcetines negros.
- Zapatos de amarrar con cordón en charol negro.
- Mancornas doradas.
- En dispositivos de Ceremonial Militar, guantes De hilo blanco.

