

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



**DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
FUNDACIÓN SOCIAL “GABIS”.**

José Nixon Díaz Pimiento

Tutor: Wilson Andrés Cárdenas Polania

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C

21 mayo 2018

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	2
Introducción	5
Diagnóstico del Área de Práctica	6
Descripción del Área	7
Diagnóstico del Área	8
Planteamiento del Problema	9
Antecedentes	12
Descripción del Origen del Problema.	12
Como ha Sido Abordado Según Otros Estudios u Organizaciones.	13
Justificación	15
Objetivos General y específicos.....	16
Objetivo General.	16
Objetivos Específicos	16
Marco Teórico y Conceptual.	17
Marco Teórico.	17
Marco Conceptual	18
Metodología.	19
Cronograma de Actividades.....	21
Proceso de Contratación	21
Identificación de requerimientos de personal.....	22
Perfiles de cargo	22
Selección	28
Contratación	31
Proceso de Formación.....	34
Proceso Retributivo.....	35
Plan de Seguimiento al Programade Recursos Humanos	37
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Referencias Bibliográficas	43
Anexos	45
Certificación de la Empresa	45
Carta de confidencialidad.....	46

Lista de Tablas

TABLA 1 MATRÍZ DOFA DE LA FUNDACIÓN GABIS.....	9
TABLA 2 PRACTICA DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS SOCIALES EN ESPAÑA	14
TABLA 3 CRONOGRAMA PROYECTO LIDER GABIS	21
TABLA 4 PERFIL DISEÑADO PARA EL CARGO DE DIRECTORA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA ..	22
TABLA 5 PERFIL DISEÑADO PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE PROFESORES	23
TABLA 6 PERFIL DISEÑADO PARA EL CARGO DE DOCENTE.....	24
TABLA 7 PERFIL DISEÑADO PARA EL CARGO DE TUTOR DESPUES DE LA ESCUELA, PARA SE DESEMPEÑADO POR VOLUNTARIOS	25
TABLA 8 PERFIL DISEÑADO PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE RECURSOS FINANCIEROS ...	27
TABLA 9 <i>FORMATO PARA QUE LOS ASPIRANTES SE POSTULEN A LOS CARGOS DISPONIBLES EN LA FUNDACIÓN</i>	29
TABLA 10 <i>FORMATO PARA REALIZAR ENTREVISTAS EN LA FUNDACIÓN</i>	30
TABLA 11 FORMATO DE CONTRATO DE TRABAJO.....	32
TABLA 12 <i>PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA IMPLEMENTAR EN LA FUNDACIÓN</i>	35
TABLA 13 FACTORES PARA EVALUAR LOS PUESTOS DE REFERENCIA EN LA FUNDACIÓN.	36
TABLA 14 GRADO DE PODERACIÓN PARA EL CARGO DIRECTORA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA	36
TABLA 15 GRADO DE PODERACIÓN PARA EL CARGO COORDINADOR DE PROFESORES	36
TABLA 16 GRADO DE PODERACIÓN PARA EL CARGO DE DOCENTE	36
TABLA 17 ESTABLECIMIENTO DEL SALARIO MENSUAL POR CARGO A DESEMPEÑAR	37
TABLA 18 FORMATO PARA HACER SEGUIMIENTO AL PLAN DE RECURSOS HUMANOS	38
TABLA 19 FORMATO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS.	39
TABLA 20 INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA APLICAR EN LA FUNDACIÓN	40

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 ORGANIGRAMA ACTUAL EN LA FUNDACIÓN GABIS.....	8
GRÁFICO 2. ORGANIGRAMA QUE INCLUYE EL NUEVO CARGO DE COORDINADOR DE GESTIÓN RECURSOS.....	32

Introducción

En el presente trabajo se analiza el factor de los recursos humanos y la problemática que representa en la FUNDACIÓN SOCIAL GABIS por no tener estructurado este proceso, para ello se analizan la misión y visión y se elabora una propuesta para desarrollar este factor.

La administración de recursos humanos se puede definir como, la utilización a propósito de las personas con la finalidad de que ayuden a las organizaciones a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que están en el mercado (Chiavenato, 2008) la característica principal es que está conformada por personas y organizaciones, las primeras pasan buena parte de su vida trabajando en las organizaciones, y por ello las necesitan (Chiavenato, 2008).

Para analizar la problemática en la fundación es necesario analizar sus causas, una de ellas es que en la medida que la fundación fue creciendo en su estructura, no se formalizó el área de recursos humanos, otra causa es que la difícil situación económica de la fundación no ha permitido un desarrollo eficiente de las operaciones administrativas, entre ellas la gestión de los recursos humanos.

Las directivas de la fundación se han esforzado en estructurar este proceso y parte de ese esfuerzo incluye el enfoque propuesto en este trabajo, que procura aportar solución a la problemática en la fundación. Se propone el diseño del proceso de recursos humanos en los aspectos de contratación, formación y retribución.

Con este trabajo se pretende formalizar la administración de los recursos humanos de la fundación y apoyarla de esta manera en su proceso para vincular personal adecuado, es decir que cuenten con formación en pedagogía, así como en docencia, de esta manera junto con las capacidades exigidas para cada uno de los cargos, lograr el aporte necesario para dar cumplimiento con la labor de ayudar a la comunidad, en especial a los niños y niñas que

acuden a diario a recibir educación y alimentación, y paralelamente ser un aporte social a la comunidad.

Diagnóstico del Área de Práctica

La Fundación Social Grandes Alegrías para Brindar Incondicionalmente Siempre, en adelante FUNDACIÓN GABIS, es una entidad sin ánimo de lucro, fue creada con el fin de brindar apoyo educativo, acompañamiento, emocional y espiritual a niños de estrato socio económico 1, 2 y 3, en condición de vulnerabilidad, que según el Ministerio de Educación Nacional es población que se encuentra en mayor o menor medida expuestos a la exclusión, la pobreza y la inequidad (2005)

Misión: “Ofrecemos atención integral de alta calidad a los niños, adolescentes y adultos, a través de servicios de jardín Infantil, escuela para el tiempo libre, proyectos que favorecen el medio ambiente y talleres psicoeducativos que generan valor a la familia y sociedad”. (Gabis, 2013)

Visión: “La Fundación Social GABIS en el 2020 será reconocida como una institución líder de alta calidad en sus programas socioeducativos y posicionamiento en la localidad por su impacto social en los niños (a), adolescentes, adultos y familias”. (Gabis, 2013)

La FUNDACIÓN GABIS está ubicada en la localidad de Kennedy, en la Calle 42C Sur No. 84-09 barrio Villa de la Loma.

La directora de la fundación, al terminar el colegio estudio psicología y en 2013 creó la Fundación GABIS.

Actualmente en la fundación hay 45 niños residentes del barrio y sectores aledaños, de acuerdo con información de la subdirectora son hijos de familias dedicadas al

reciclaje, otras trabajan en abastos y a otras actividades, este dato no ha sido caracterizado por parte de la fundación para conocer cuantitativamente a estas familias.

En la fundación se ofrecen cuatro servicios:

- Jardín infantil: Destinado a niños de primera infancia donde les ofrecen alimentación, cuidado personal y acompañamiento académico.
- Refuerzo Escolar: Además del Jardín infantil, en las tardes de lunes a viernes ofrecen a menores entre los 6 y 14 años un refuerzo escolar, bajo la orientación de los tutores.
- Consultoría psicológica: De manera alterna y dada la profesión de la directora, se ofrece el servicio a particulares de pruebas de inteligencia, coeficiente Intelectual, de conducta y atención, también lo presta por medio de convenio a Colegios del Distrito.
- Tejiendo Comunidad: La directora de la fundación, realizó contactos con el banco de alimentos, donde logra conseguir alimentos y también útiles a bajo precio, con los cuales organiza mercados que luego vende, y reinvierte en la fundación.

Descripción del Área.

El enfoque del proyecto líder es en el área de Recursos Humanos, ya que no existe, la composición orgánica de la fundación se ve en el siguiente gráfico.

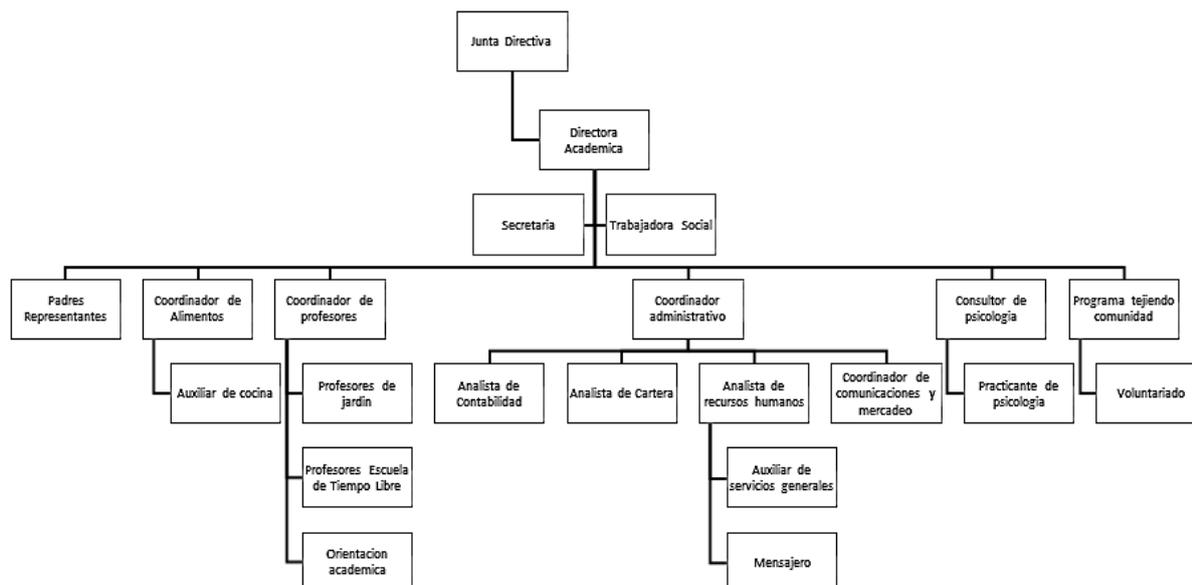


Gráfico 1 Organigrama actual en la fundación Gabis

Diagnóstico del Área

La mejor manera de comprender la situación de la fundación, es realizando una matriz DOFA (Talancón, 2006), esto permitirá tener una visión práctica, en un contexto amplio y verificable de sus condiciones y necesidades.

Tabla 1*Matriz Dofa de la fundación Gabis*

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Presencia de alto volumen de personas en condición de vulnerabilidad.	A1. Fundaciones del sector cuentan con recursos financieros para soportar sus RRHH.
	O2. Acceso a programas de acompañamiento de universidades que aporta voluntarios.	A2. Nuevas fundaciones con mejores aliados, o vinculadas ICBF
	O3. Participación en grupos de apoyo como el Banco de Alimentos.	A3. Fundaciones con otros objetivos que atraen posibles benefactores (Animalistas)
	O4. Expansión de los servicios de la fundación para atender una gama mas amplia de necesidades.	A4. Requisitos reglamentarios en Recursos Humanos costosos y difíciles de cumplir.
FORTALEZAS	FO	FA
F1. La comunidad del barrio reconoce a la fundación.	Desarrollar un programa de voz a voz para que mas personas sepan de la fundación en sectores aledaños al barrio	Ofrecer servicios a otras personas que puedan pagar los servicios de la fundación, para financiar los Recursos Humanos.
F2. Formación académica de sus directivas	Preparar nuevos planes de acompañamiento que sean ejecutados por los voluntarios.	Buscar alianzas con fundaciones reconocidas y ofrecer los servicio a ICBF
F3. Vocación de servicio por parte del personal voluntario.	Aprovechar a los estudiantes universitarios y buscar fidelizar su servicio para que tenga continuidad.	Solicitar prácticante universitario que realice análisis de requisitos legales. Derecho laborar.
F4. Existe una dirección que se siente Capaz	Programar el manejo de recurso humanos de forma eficiente.	Estudiar la normatividad y estructurar un plan para atender los requisitos legales.
DEBILIDADES	DO	DA
D1. Falta de soporte financiero para RRHH	Utilizar el recurso que proveen las universidades para reducir el costo del recurso humano.	Crear programa de acompañamiento de voluntarios para disminuir el costo de Recursos Humanos.
D2. Personal que deserta rápidamente	Dar conocer a la fundación para econtrar personal voluntario capacitado	Realizar Benchmarking para detectar el manejo de Recursos Humanos de otras fundaciones.
D3. Desconocimiento de los programas educativos de la fundación en la comunidad.	Ampliar con padres de familia actuales los programas haciendo énfasis en el acompañamiento del banco de alimentos.	Ampliar el voz a voz por parte de los padres de familia en el sector, resaltando lo programas y el beneficio para los menores de edad.
D5. Incapacidad para financiar cambios en RRHH a corto plazo	Fortalecer el programa "Tejiendo Comunidad" para financiar parte del proceso de Recursos Humanos.	Verificar con entes oficiales la posibilidad de cumplir los requisitos legales por etapas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en la fundación Gabis

Planteamiento del Problema

De acuerdo con el diagnóstico realizado, la FUNDACIÓN GABIS no tiene estructurado el manejo de los recursos humanos, aunque cuenta con un organigrama de cargos, ocasionando que se dificulte para las directivas atender las funciones de manera

eficiente, adicionalmente no cuentan con una plantilla de educadores y personal administrativo, por estas razones, surge la siguiente pregunta ¿Cómo desarrollar un plan de recursos humanos que aporte al cumplimiento de los objetivos de la FUNDACIÓN GABIS?

Los aspectos internos de la fundación (fortalezas-Amenazas) permiten establecer que sus directivas se han enfocado en gran medida hacia lo social, dejando en un menor nivel lo financiero, y es importante en este sentido, sensibilizarse que los planes sociales que requieren financiación.

Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades identificadas, se aprovechará el reconocimiento que tiene la fundación en la comunidad, en especial a los padres de familia que tienen a sus hijos estudiando allí, para que por medio del voz a voz y aprovechando las la página de internet, y contactos de Facebook den a conocer las ventajas de la fundación, de esta manera logren atraer a nuevas familias que llegan al sector, que se interesen y tengan capacidad financiera para vincular a sus hijos, de esta manera financiar, dentro de otros procesos, el de recursos humanos.

Asimismo, diseñar nuevos servicios para que los voluntarios que se vinculen a la fundación los desarrollen, considerando sus capacidades y preparación. Otro aspecto interesante vinculado a esto, es que se puede generar fidelización de los estudiantes que deseen continuar con un proceso de voluntariado dentro de la fundación, aportando sus conocimientos y experiencia.

Finalmente, el proceso de recursos humanos desarrollado de forma eficiente se puede sostener administrativamente con las capacidades que poseen las administradoras de la fundación y el acompañamiento de voluntarios calificados.

En otras instancias se pueden aprovechar las fortalezas al ofrecer los servicios de la fundación a una gama más amplia de usuarios, se busca que ingresen familias que puedan financiar en su totalidad el costo del estudio de sus hijos permitiendo aumentar el reconocimiento de la fundación y evitar la deserción de beneficiarios a otras fundaciones o jardines infantiles cercanos.

Además, se puede realizar alianzas con fundaciones similares, e.g. la FUNDACIÓN GABIS tiene una estrecha relación con la fundación Tía Loren, que se dedica a una actividad similar, de esta forma se puede aprender y aprovechar el conocimiento de los directivos de esa fundación para replicar las mejores prácticas en recursos humanos, entre otras, así mismo ofrecer los servicios de la fundación al ICBF, con un valor agregado para otros niños del sector que estén en esta organización e.g. para realizar tareas y refuerzo escolar

Considerando la relación entre debilidades y oportunidades y teniendo un proceso de recursos humanos eficiente, se puede reducir el costo de este, al contar con personal voluntario de las universidades que provee el banco de alimentos, que pueda participar con sus prácticas de forma más amplia y extensa. Se busca generar atracción a personal capacitado desde el punto de vista social con incentivos no monetarios y lograr fidelización que permita convertirlos en voluntarios.

El programa “Tejiendo comunidad” en sí es la venta de mercados a menor precio a la comunidad que permite recibir recursos monetarios, fortaleciéndolo con un programa semanal o quincenal de venta de estos mercados, desarrollado con las familias. Permitirá que los recursos económicos sean más amplios, y así contar con educadores a los que se les pueda pagar el salario legal.

Por último, se puede mitigar las debilidades y aprovechar las amenazas. Al ser la normatividad legal un aspecto de cumplimiento ineludible, se hace necesario contar con un practicante de derecho que realice un análisis del factor de recursos humanos desde el punto de vista legal. Esto establecería y solucionaría los aspectos claves que se deben cumplir a corto y mediano plazo, realizando acuerdos de cumplimiento con entes oficiales.

Por otro lado, realizar un Benchmarking con fundaciones del sector permitirá detectar la mejor forma del manejo de recursos humanos en condiciones similares a las de la FUNDACIÓN GABIS.

Antecedentes

Descripción del Origen del Problema.

La falta de un plan de gestión del talento humano, así como en otros aspectos administrativos, surge desde la creación de la fundación, en especial porque esta no se desarrolló con una estructura de proyecto formal, sino que, en palabras de la fundadora, “se fueron dando las cosas”.

La falta de esa estructura formal impacta a La FUNDACIÓN GABIS considerando esto se puede observar que al igual que las empresas lucrativas, la fundación busca una ejecución eficiente de sus recursos, pero existe una gran diferencia, y es la forma de conseguirlos. Mientras que las organizaciones lucrativas lo hacen por medio de su actividad económica y cumplen con el objetivo de suplir necesidades, la fundación persigue lo mismo con la particularidad de generar valor social, en este caso de forma precaria (Martínez & Rubio, 2015).

Con el paso del tiempo, la FUNDACIÓN GABIS ha tratado de evolucionar y mantenerse, adaptándose a las exigencias: administrativas, financieras, operativas y por supuesto de

recursos humanos (R. Wayne & Mondy, 2010). No obstante, ha sido difícil en este último aspecto porque carece del personal apropiado, es decir personal formado en pedagogía, así como en docencia, obstaculizando aún más el logro de las metas, en especial porque una de las dificultades sobresalientes en las organizaciones sociales es precisamente identificar las tareas y asignaciones para el recurso humano (Pérez & Murillo, 2017). Es así como las organizaciones sociales requieren acciones de dos tipos. Intelectuales, que demandan un grado de conocimiento y de experiencia, e.g. actividades administrativas, jurídicas, contables, financieras y de mercadeo. Por otro lado, están las acciones operativas que corresponden a las actividades propias de cada programa o proyecto de la organización. (Pérez & Murillo, 2017). En conclusión, LA FUNDACION GABIS necesita contar con personal que pueda desarrollar acciones intelectuales, administrativas y operativas, es por esto que el personal debe ser apropiado para el desarrollo de las actividades diarias.

Como ha Sido Abordado Según Otros Estudios u Organizaciones.

Desde la perspectiva de la empresa que busca beneficio económico existen diversas investigaciones, libros y estudios que analizan la gestión de los recursos humanos, pero son pocos los que analizan este esquema desde el punto de vista de las organizaciones no lucrativas (Martínez & Rubio, 2015).

Martínez & Rubio (2015) realizaron un estudio en España en cinco empresas sociales, en el que analizaron los procesos de contratación, formación y gestión de retribuciones.

De cinco empresas analizadas solo una tiene departamento de recursos humanos, esto contrasta con la importancia que todas ellas le dan a este departamento, ya que las cinco empresas consideran estratégico tener un departamento de recursos humanos (Martínez & Rubio, 2015). Datos como las prácticas de recursos humanos se relacionan en el siguiente cuadro.

Tabla 2*Práctica de recursos humanos en empresas sociales en España*

Prácticas de Recursos Humanos	EHAS	HOLA GHANA	COLECTIVO EXURB	OBSERVATO RIO DE DESARROLL O RURAL	BIZZI
1. Planificación de personal	SI	NO	SI	SI	NO
2. Diseño de puestos de trabajo	NO	NO	SI	NO	NO
3. Reclutamiento y selección de personal	NO	SI	SI	SI	SI
4. Formación	NO	SI	SI	SI	NO
5. Desarrollo de carreras profesionales	NO	NO	NO	SI	NO
6. Política retributiva	NO	NO	NO	NO	NO
7. Administración de personal (contratos, nóminas...)	SI	SI	SI	SI	SI
8. Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales)	NO	NO	NO	NO	NO
9. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral)	NO	SI	SI	SI	SI

Fuente: Gestión de recursos humanos en la empresa social, Martínez & Rubio Bañón, 2015

Para las autoras de este estudio se destacan las siguientes conclusiones acerca del impacto que representa la presencia de un plan de recursos humanos en la empresa social, e.g. indican que el principal punto por mejorar es administrar el recurso humano enfocado en la misión, así mismo indican que se debe gestionar mejor el recurso de los voluntarios, de la misma manera es importante realizar un adecuado diseño de puestos. (Martínez & Rubio, 2015).

Otra conclusión es que las fundaciones sociales no tienen amplias fuentes de reclutamiento, al mismo tiempo plantean que se debe hacer un proceso de formación concreta, enfatizan, que las fundaciones sociales realizan prácticas básicas de recursos humanos y no distinguen entre trabajadores con un salario y voluntarios. (Martínez & Rubio, 2015), estas conclusiones nos guían en la importancia de contar con una administración de recursos humanos, no solo en la empresa con ánimo de lucro sino también en las no lucrativas.

Justificación

Al solucionar la problemática presentada en el planteamiento del problema, y establecer el plan de recursos humanos, se evitará la improvisación y la experimentación en los procesos. Así, en la medida en que la organización desarrolle mejor el proceso de recursos humanos hará los ajustes necesarios, sabrá cuáles serán los cargos y funciones que requiere y cumplirá con reglamentos exigidos por los órganos de control (Pérez & Murillo, 2017) e.g. los exigidos por la secretaría de integración social del distrito (Secretaria Distrital de Integración Social, 2009). Además, tendrá las herramientas suficientes para asignación, control y manejo del personal permanente y voluntario.

El proceso de recursos humanos tendrá en cuenta la estructura de la organización y los servicios que presta, los cuales soportarán el modelo propuesto. Por otro lado, servirá para determinar las necesidades actuales y a futuro de talento humano, lo cual implica elementos tales como, identificación de requerimientos, competencias, categorización del tipo de personal requerido incluido el voluntario, (Pérez & Murillo, 2017).

Asimismo, le permitirá interactuar con organizaciones que le podrían brindar ayuda con voluntarios de manera cooperativa en diversos aspectos que requiera, y que exigen la formalización de aspectos como el de recursos humano. Una de estas organizaciones es Idealist, (Acción Sin Fronteras, organización sin fines de lucro 501(c)3., 1998) que se dedica a vincular organizaciones y voluntarios para colaborar entre sí con entidades tales como: Corporación Volunteers Colombia, Organización Somos caPAZes, Fundación Akapana entre otras.

El desarrollo de este proceso permitirá la generación de ventajas competitivas frente a otras organizaciones sociales, así como las capacidades organizativas, logrando el desarrollo de competencias específicas y teniendo como efecto impactar en los resultados de la entidad

y sus beneficiarios (Castillo & Aguilar, 2003). Cabe destacar en este sentido que al formalizar los diferentes procesos internos de la fundación, como el de recursos humanos, permitirá presentarla a los posibles benefactores como una entidad organizada y confiable a la hora de asignar recursos o donaciones por parte estos.

Objetivos General y específicos.

Objetivo General.

Diseñar un plan de recursos humanos para la FUNDACIÓN GABIS que permita la vinculación de personal adecuado que aporte al cumplimiento de los objetivos educativos y su función social.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación en recursos humanos y su relación con la misión y visión de la FUNDACIÓN GABIS.

Meta: Contextualizar y entender el panorama general de la fundación, particularmente el estado en el que se administra los recursos humanos, por medio de la investigación desarrollada en el presente trabajo, utilizando como herramienta las visitas a la fundación, la observación y las entrevistas.

Indicador: El resultado final es la propuesta de una serie de elementos estructurados en el área de recursos humanos para la fundación, los cuales se exponen en detalle más abajo y serán sugeridos a las directivas de la fundación para su análisis y viabilidad de implementación.

- Trazar el proceso administrativo de recursos humanos en los métodos de contratación, formación y retribución.

Meta: Proponer una estructura viable y al alcance de la fundación para atender los aspectos básicos de recursos humanos.

Indicador: Se estructura una serie de formatos con indicaciones que guiarán a las directivas de la fundación en los procesos de contratación, formación y retribución.

- Desarrollar un plan anual de seguimiento, que garantice la continuidad y mantenimiento de la gestión de los recursos humanos.

Meta: Complementar el plan de recursos humanos con una serie de indicadores para que el área de recursos humanos se mantenga en el tiempo y logre perfeccionarse.

Indicador: Formatos desarrollados para evidenciar y controlar el proceso general de recursos humanos.

Marco Teórico y Conceptual.

Marco Teórico.

Chiavenato (2008) considera la importancia de ver a las personas desde aspectos importantes, e.g. como seres humanos, como activadores de los recursos de la organización, también como asociados de esta, como talentos proveedores de competencias, y como el capital humano de la organización. Así mismo es importante considerar que al actuar como asociados de un cambio los colaboradores y empleados de empresas no lucrativas deben tener capacidad dinámica de adaptarse a nuevos cambios p.g. tecnológicos (Petitbò, 2017). Para provechar las ventajas que esto representa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la administración de recursos humanos gira alrededor de cinco áreas funcionales: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, relaciones laborales y con los empleados. Es así como la administración adecuada de estas áreas garantiza un desarrollo eficiente de las organizaciones (Mondy & Noe, 1997). Además, la eficiencia y la gestión estratégica de los recursos humanos permiten un aprovechamiento de los recursos y una rentabilidad sostenida de las organizaciones (Peñaflor & Herrera, 2016).

De manera paralela, los recursos humanos en las organizaciones sociales, según Martínez & Rubio (2015), tiende a parecerse más a las empresas con ánimo de lucro por su deseo de percibir beneficios que pueden reinvertir en su causa, este es uno de los aspectos que a mediano plazo la directora de la fundación quiere alcanzar.

Marco Conceptual

El proceso de Recursos humanos se puede definir como “el proceso administrativo que se aplica al incremento y conservación del capital humano en una organización” (Correa, 2013 p.115). Incluye varios factores: reclutamiento, colocación, inducción, capacitación, y desarrollo, desarrollo de carrera, remuneración, evaluación de desempeño, higiene y seguridad (Correa, 2013).

El reclutamiento consiste en atraer a individuos, de manera oportuna, con las condiciones adecuadas para ocupar los puestos disponibles en una organización y en las cantidades requeridas (Mondy & Noe, 1997).

Por su parte, la colocación significa ubicar a las personas en sus funciones e indicarles sus objetivos (Chiavenato, 2008).

Ahora bien, la inducción tiene como objetivo, según Castellanos (2012) dar toda la información al nuevo empleado con el fin de incorporarlo a las actividades de los grupos sociales que existen en su medio de trabajo y organización.

Con respecto a Capacitación y desarrollo, Wayne & Mondy (2010) nos explican que es la parte principal del esfuerzo de la organización, diseñado para mejorar la competencia y el desempeño de los empleados.

El desarrollo de carrera, lo explica Wayne & Mondy (2010), es un proceso continuo en el que la organización identifica en su interior a las personas con las cualidades y experiencia adecuadas para que estén disponibles cuando las necesiten.

La remuneración es definida por Chiavenato (2008) desde dos perspectivas. Por un lado, está el interés de la persona por dedicar su esfuerzo, tiempo y experiencia a la organización a cambio de un pago y, por otro lado, la organización retribuye a las personas que contribuyen a lograr sus objetivos.

La evaluación del desempeño es un proceso que se orienta hacia las metas, y a asegurar los procesos de la organización, logrando que se realicen de forma oportuna y maximizando sus recursos (Wayne & Mondy, 2010).

La higiene se refiere a las condiciones ambientales del trabajo, las condiciones de salud y bienestar. Por su parte la seguridad en el trabajo busca evitar o prevenir accidentes y se encarga también de los riesgos ocupacionales (Chiavenato, 2008).

No solo la administración de recursos humanos debe agregar valor a la organización y sus funcionarios, sino que también a clientes y proveedores para saber que funciona de manera correcta debe medirse y de esta manera controlarse (Chiavenato, 2008).

Metodología.

El proceso metodológico para el desarrollo de los objetivos específicos que solucionaran el problema planteado, se describe de la siguiente forma, y de manera secuencial considerando (Sampieri, Collado & Baptista, 2010).

En primer lugar, se desarrollan visitas a la fundación y entrevistas con la directora y subdirectora de la fundación, las conclusiones que se desprendan de las entrevistas servirán para formular el desarrollo del proceso de recursos humanos de la fundación.

En segundo lugar se diseñara el proceso administrativo de recursos humanos, dando alcance en primer lugar al proceso de contratación, para lo cual se diseñaran las políticas de captación, reclutamiento, se definirán las fuentes de reclutamiento, luego se diseñara el proceso de selección y contratación, (Castillo & Aguilar, 2003), enseguida se plantea el

proceso formación, donde se concretarán las necesidades de formación del personal, (Castillo & Aguilar, 2003), finalmente se estructurará el programa de retribuciones, en el que se definen los componentes a retribuir, (Castillo & Aguilar, 2003) en este aspecto se debe tener en cuenta el personal voluntario que participará en la fundación cuya retribución es diferente a la de los asalariados. (Pérez & Murillo, 2017).

El último paso a desarrollar es el plan de seguimiento, e incluye definir los procesos a evaluar, criterios y metodología de evaluación, análisis de los resultados versus los esperados y finalmente la corrección a los procesos con deficiencias, apoyo y mantenimiento a los que dan los resultados deseados (Castillo & Aguilar, 2003).

Tabla 3

Cronograma proyecto líder Gabis

		SEMANAS												
Objetivo específico 1	Actividad		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN GABIS.	RECONOCIMIENTO DE LA FUNDACION, ENTORNO, UBICACIÓN, PERSONAL E INFRAESTRUCTURA, CONDICIONES LABORALES ACTUALES.	P												
	ENTREVISTA INICIAL Y RECOLECCION DE INFORMACION RELACIONADA CON RECURSOS HUMANOS.	R	■											
	REVISAR ORGANIGRAMA Y VERIFICAR SU ORIENTACION A LOS OBJETIVOS DE LA FUNDACION.	P		■										
	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA QUE TIENE LA FUNDACION EN RECURSOS HUMANOS.	R			■									
		R				■								
Objetivo específico 2	Actividad													
TRAZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS EN LOS MÉTODOS DE CONTRATACIÓN, FORMACIÓN Y RETRIBUCIÓN..	IDENTIFICAR LAS CONDICIONES LABORALES ACTUALES Y LOS CARGOS, INFORMACION OBTENIDA DE LA FUNDACION-	P			■									
	DETERMNAR LOS ASPECTOS DE LA MATRIZ DOFA,	R				■								
	DEFINIR LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUNDACION - REALIZAR UNA PLANIFICACION PARA MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS - SOCIALIZAR CON LA FUNDACION	P					■							
	EVALUAR LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS EN LA FUNDACION	R						■						
	DISENAR EL PROCESO DE SELECCION- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN-INVESTIGACION DE ANTECEDENTES Y REFERENCIAS- ENTREVISTAS CON AREA ADMINISTRATIVA SI SE CONSIDERA NECESARIO.	P							■					
	ESTABLECER LAS NECESIDADES DE FORMACION, Y COSTOS	R								■				
	DETERMNAR LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO, TECNICAS DE EVALUACION DESEMPEÑO, Y ESTRUCTURAR PRUEBAS	P									■			
	DEFINIR LA ESTRUCTURA SALARIAL Y SISTEMAS DE PROMOCIÓN.	R										■		
		R											■	
		R												■
Objetivo específico 3	Actividad													
□ DESARROLLAR UN PLAN ANUAL DE SEGUIMIENTO, QUE GARANTICE LA CONTINUIDAD Y MANTENIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	ESTABLECER LAS AREAS CLAVES SOBRE LAS QUE SE HARÁ SEGUIMIENTO EN LA FUNDACION	P												
	DISEÑAR DEL PLAN DE SEGUIMIENTO	R												
	DEFINIR OBJETIVOS CUANTITATIVOS, DEFINIR OBJETIVOS CUALITATIVOS	P												
		R												

Nota. Cronograma ajustado a 12 semanas

El desarrollo del proceso de recursos humanos en la fundación se concentrará en tres procesos básicos, de contratación, Formación y Retribución.

Proceso de Contratación

En cuanto a contratación en la fundación, y siguiendo el planteamiento de Pérez & Murillo (2017) se debe en primera instancia identificar las necesidades de recurso humano, definir

luego las competencias y el perfil del personal y finalmente realizar el proceso de contratación.

Identificación de requerimientos de personal

Según Martínez & Rubio (2015), la empresa social en su afán de solucionar el problema que plantea la misión recurre a mecanismos no planificados para conseguir personal, es así como llegan contratar personal de la misma comunidad que atienden, personal con un alto deseo de ayudar, pero no con las competencias requeridas para los diferentes cargos.

Los siguientes son los cargos identificados sobre los cuales se realizará el plan de recursos humanos, teniendo en cuenta el organigrama de la fundación, será el planteamiento inicial a proponer que servirá como base para sostener en un principio este proceso, mantenerlo y mejorarlo en la medida que la fundación lo necesite, son: Directora académica y administrativa, coordinador de profesores, profesor y voluntario, se desarrollan para cada uno de ellos el formato de perfiles de cargo con las funciones intelectuales, operativas y de desempeño.

Perfiles de cargo

De acuerdo con Gestión humana.com (2015) para definir un cargo, es necesario realizar un análisis preliminar de las principales características estratégicas de las diferentes ocupaciones en la organización, se debe buscar a los candidatos con mayor motivación y oferta de valor para las organizaciones, buscando así mismo que su nivel de adaptación a la cultura organizacional sea el más adecuado.

Tabla 4

Perfil diseñado para el cargo de directora académica y administrativa

1 IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		Directora Académica y Administrativa	
Cargo al que Reporta:		Junta Directiva de la fundación	
Dependencia:		Dirección Académica	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Lidera y gestiona las labores académicas, pedagógicas y administrativas de la fundación en coherencia con su proyecto educativo a partir de la misión y visión, es la responsable de la planeación, organización, dirección y control de las estrategias que permitan su crecimiento, sus políticas involucran el entorno familiar de los niños que acuden a la fundación, así mismo a la comunidad del sector.			
3. COMPETENCIAS DEL CARGO (Corresponden a todas aquellas competencias que son necesarias para el adecuado desempeño del cargo)			
Competencias	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Trabajo en equipo y cooperación	Capacidad de trabajar de manera eficiente con grupos de personas, formando equipos de trabajo, que sean del área o externas a la fundación, con el fin de alcanzar los objetivos planteados	Anticiparse a los plazos, respondiendo a las expectativas del equipo, adquiere nuevos compromisos, organiza su equipo de manera eficiente, consulta a sus integrantes y analiza el funcionamiento de la fundación en términos cualitativos y cuantitativos, propone soluciones desde los propios participantes para la resolución de conflictos.	15%
Orientación al Cliente	Identifica la manera de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Desarrolla relaciones con los funcionarios o usuarios, propone soluciones a sus necesidades, establece tiempos y cumple los compromisos pactados.	Capacidad para argumentar y dar alternativas viables de solución. Promueve y ejecuta ambientes y procesos de trabajo dirigidos al cliente. Promueve alianzas con otras áreas que le permitan mejorar los servicios que brinda.	15%
Competencias	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Liderazgo educativo	Comparte la visión y misión de la fundación, promoviendo una cultura orientada a desarrollar el aprendizaje de niñas y niños, y del equipo pedagógico.	Promueve la participación a partir de consultas, establece compromisos, delega responsabilidades con sistemas de seguimiento permanente. Toma decisiones a partir de la información que genera, logra introducirla en el funcionamiento de la unidad educativa como parte de su cultura.	30%
Manejo de Conflictos/Crisis y capacidad de Negociación	Capacidad para Identificar y tolerar situaciones de presión y conflicto, comunicándose de manera eficaz, con el fin de encontrar soluciones consensuadas, estratégicas, oportunas y adecuadas a la fundación.	Genera opciones de solución a conflictos que permitan sortear obstáculos agregando valor al trabajo del área. Incentiva la participación de las personas en la solución de los conflictos en la fundación	20%
Planificación y Organización	Capacidad para establecer metas y prioridades, analizando acciones, plazos y los recursos requeridos, por medio de mecanismos de seguimiento y verificación.	Establece plazos, distribuye tareas de forma metódica y organizada. Identifica procesos y personas clave para desarrollarlos, promueve un ambiente propicio para la realización del mismo.	20%
4. CONOCIMIENTOS			
	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Políticas de Trabajo con Familias			X
Políticas de Buen Trato			X
Política de Inclusión			X
Planificación y Evaluación			X
Manejo de Office (Word y Excel)		X	
5. REQUISITOS DEL CARGO (Educación, Formación, Experiencia)			
Nivel Educativo: Media <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Pregrado <input checked="" type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>			
Título (Si aplica):	Título profesional, otorgado por una Universidad o instituto profesional reconocido por el Ministerio de Educación Nacional		
Experiencia Laboral:	Experiencia profesional no inferior a cinco años en cargos similares, preferiblemente en cargos de jefatura.		
6. COMPETENCIAS FUNCIONALES (Responsabilidades del Cargo)			
Unidades de su competencia	Actividades clave	Criterios de Desempeño	% Ejecución
Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de la misión, visión y objetivos de la fundación.	Administrar la fundación	Verificando y optimizando los recursos disponibles.	50%
	Administrar el funcionamiento de los diferentes servicios ofrecidos por la fundación.	Ejecutando, supervisando y evaluando las acciones planificadas y el desempeño funcional.	30%
Posicionar la labor educativa respecto a su misión Institucional.	Coordinar acciones con los distintos organismos claves, tanto públicos como privados.	Conociendo los objetivos que cumplen los distintos organismos e instituciones ligados a la infancia.	20%
Planificar el desarrollo de la fundación.	Liderar la elaboración del plan de desarrollo de la fundación de acuerdo a etapas y características propias.	Articulando en equipo la ejecución de los distintos niveles planificados al interior de la fundación	

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 5

Perfil diseñado para el cargo de coordinador de profesores

1 IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Coordinador(a) de profesores
Cargo al que Reporta:	Directora Académica y Administrativa
Dependencia:	Dirección Académica

2. MISIÓN DEL CARGO

Es la profesional de educación que cumple labores directivas y docente si fuera necesario. Como encargada es responsable de la dirección, planificación, organización, orientación, funcionamiento y supervisión de los profesores, es responsable de acompañar el proceso educativo de la Institución de acuerdo a su modelo fundacional. Bajo su dependencia están por relación de autoridad, los profesores.

3. COMPETENCIAS DEL CARGO (Corresponden a todas aquellas competencias que son necesarias para el adecuado desempeño del cargo)

Competencias	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Trabajo en equipo y cooperación	Capacidad de trabajar de manera eficiente con grupos de personas, formando equipos de trabajo, que sean del área o externas a la fundación, con el fin de alcanzar los objetivos planteados	Colabora con la directora en la planeación y programación académica de acuerdo con los objetivos y criterios de la fundación, realiza la asignación académica de los docentes, elabora el horario general por cursos, los presenta a la directora para su aprobación	10%
Orientación al Cliente	Identifica la manera de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Desarrolla relaciones con los funcionarios o usuarios, propone soluciones a sus necesidades, establece tiempos y cumple los compromisos pactados.	Atender las necesidades de insumos requeridos para el desarrollo de las actividades. Rendir periódicamente informe a la directora de la fundación sobre el resultado de las actividades académicas.	10%

Competencias Conductuales	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Liderazgo Educativo	Comparte la visión y misión de la fundación, promoviendo una cultura orientada a desarrollar el aprendizaje de niñas y niños, y del equipo	Propiciar un ambiente educativo en la fundación estimulando el trabajo del personal, creando condiciones favorables para dar resultados.	20%
Manejo de Conflictos/Crisis y capacidad de Negociación	Capacidad para Identificar y tolerar situaciones de presión y conflicto, comunicándose de manera eficaz, con el fin de encontrar soluciones consensuadas, estratégicas, oportunas y adecuadas a la fundación.	Aportar ideas y sugerencias a la dirección para solucionar situaciones de difícil manejo, en beneficio de los niños y comunidad de la fundación. Hacer cumplir las normas y reglamentos internos para evitar desviaciones en el comportamiento de la comunidad	30%
Planificación y Organización	Capacidad para establecer las metas y prioridades de su tarea, considerando las acciones, los plazos y los recursos requeridos, por medio de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Realizar funciones administrativas según los indicadores definidos por la dirección. Supervisar las tareas y responsabilidades del personal a su cargo.	30%

4. CONOCIMIENTOS	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Políticas de Trabajo con Familias			X
Políticas de Buen Trato			X
Política de Inclusión			X
Planificación y Evaluación			X
Manejo de Office (Word y Excel)		X	

5. REQUISITOS DEL CARGO (Educación, Formación, Experiencia)

Nivel Educativo: Media ___ Técnico ___ Pregrado <u>X</u> Postgrado ___	
Título (Si aplica):	Título profesional, otorgado por una Universidad o instituto profesional reconocido por el Ministerio de Educación
Experiencia Laboral:	Acreditar una experiencia profesional no inferior a cuatro años en cargos similares, preferiblemente en cargos o funciones de coordinación y manejo de personal.

6. COMPETENCIAS FUNCIONALES (Responsabilidades del Cargo)

Unidades de su competencia	Actividades clave	Criterios de Desempeño	% Ejecución
Gestionar los recursos humanos, materiales para el logro de la misión, visión y objetivos de la fundación.	Distribuir de manera eficiente los recursos asignados a su cargo.	Administrar los salones, de parbulos y jardín infantil haciendo uso eficiente del recurso humano y materiales que se disponen	40%
		Generando iniciativas con el entorno con el fin de incrementar los recursos asociados a la fundación.	10%
	Delegar la supervisión y control de las actividades y tareas desarrolladas en las aulas al personal de profesores	Ejecutando, supervisando y evaluando las acciones planificadas con los profesores Asegurando el cumplimiento de las normas de la fundación.	30%
Atender las necesidades de insumos, requeridos para el desarrollo de las actividades	Presenta a la dirección las necesidades de recurso humano y de material didáctico	Evaluando el desempeño funcional, gestionando los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de cada servicio Desarrollando un plan anual de recursos.	20%

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 6

Perfil diseñado para el cargo de docente.

1 IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		Docente	
Cargo al que Reporta:		Coordinador(a) de profesores	
Dependencia:		Coordinación	
2. MISIÓN DEL CARGO			
Desarrollar el proceso educativo y pedagógico planeado por la Fundación mediante la aplicación de las actividades de aprendizaje integral, cuyo compromiso primordial es el de formar a los niños y niñas por medio de metodologías de vanguardia, que permitan óptimos niveles de aprendizaje			
3. COMPETENCIAS DEL CARGO (Corresponden a todas aquellas competencias que son necesarias para el adecuado desempeño del cargo)			
Competencias Transversales	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Trabajo en equipo y cooperación	El cargo mantiene relaciones frecuentes con otros docentes y otras áreas administrativas de la fundación, con el fin de apoyar al cumplimiento de los objetivos del área, exigiéndole buena habilidad para obtener cooperación.	Colaboración con el coordinador académico y demás personal de la fundación para desarrollar la planeación, programación, y ejecución académica	10%
Orientación al Cliente	El cargo mantiene relaciones frecuentes con los padres y representantes de los niños,	Atención a padres de familia, con una frecuencia diaria, al momento del recibo de los niños en la mañana y en la tarde, recibiendo observaciones y teniéndolas en cuenta para el mejoramiento de la fundación	10%
Competencias Conductuales	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Liderazgo Educativo	Comparte la visión y misión de la fundación, promoviendo una cultura orientada a desarrollar el aprendizaje de niñas y niños, y del equipo pedagógico.	Cumplimiento semanal del indicador del programa pedagógico, asociado a la misión y visión	20%
Manejo de Conflictos/Crisis y capacidad de Negociación	Capacidad para Identificar y tolerar situaciones de presión y conflicto, comunicándose de manera eficaz, con el fin de encontrar soluciones consensuadas, estratégicas, oportunas y adecuadas a la fundación.	Manejo de relaciones con los niños de la fundación, y administración de las relaciones que a diario se genera. Reporte a la dirección de situaciones de manejo superior.	30%
Planificación y Organización	Capacidad para establecer las metas y prioridades de su tarea, considerando las acciones, los plazos y los recursos requeridos, por medio de mecanismos de seguimiento y evaluación de la información.	Analizar el contenido planeado y estructurar un indicador de cumplimiento de cada servicio que atiende o desarrolla.	30%
4. CONOCIMIENTOS			
	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Políticas de Trabajo con Familias			X
Políticas de Buen Trato			X
Política de Inclusión			X
Planificación y Evaluación Educativa		X	
Manejo de Office (Word y Excel)	X		
5. REQUISITOS DEL CARGO(Educación, Formación,Experiencia)			
Nivel Educativo: Media ___ Técnico <u>X</u> Pregrado ___ Postgrado ___			
Título (Si aplica):	Título profesional como Tecnólogo en Educación Preescolar o carrera afín, otorgado por una Universidad o instituto profesional reconocido por el Ministerio de Educación Nacional		
Experiencia Laboral:	Tres años de experiencia progresiva y comprobada, de carácter operativo en el área de educación con niños en edad		
6. COMPETENCIAS FUNCIONALES (Responsabilidades del Cargo)			
Unidades de su competencia	Actividades clave	Criterios de Desempeño	% Ejecución
Actividades educativas y pedagógicas en salón de clase y áreas asignadas	Ejecución de la actividad docente	Realizar un análisis de contenido al plan de estudios y aplicar las herramientas necesarias para desarrollarlo dentro de la fundación	50%
	Técnicas de enseñanza y orientación preescolar, Participa en la evaluación integral de los niños.	Enseñanza de habilidades sociales, y valores Aplicación de técnicas de evaluación a los niños de la fundación, para evaluar el nivel de aprendizaje. Dinámicas de grupo, aplicación de conocimientos que fomenta las actividades programadas a diario, llamando la atención de los niños. Colaboración en las actividades, reuniones, programadas en la fundación.	50%

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 7

Perfil diseñado para el cargo de Tutor, para ser desempeñado por voluntarios

1 IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Tutor despues de la escuela
Cargo al que Reporta:	Coordinador(a) de profesores
Dependencia:	Cooordinación

2. MISIÓN DEL CARGO DISEÑADO PARA PERSONAL VOLUNTARIO (Se determina dependiendo del rol a desarrollar)

Ayudar a los jóvenes para que alcancen el éxito en sus estudios y puedan mejorar su comprensión de los diferentes temas que les generan algún conflicto de aprendizaje.

3. COMPETENCIAS DEL CARGO (Corresponden a todas aquellas competencias que son necesarias para el adecuado desempeño del cargo)

Competencias Transversales	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Trabajo en equipo y cooperación	El cargo mantiene relaciones frecuentes con otros docentes y otras areas administrativas de la fundacion, y apoyar al cumplimiento de los objetivos del área; exigiendo para tal fin una buena habilidad para obtener resultados	Colaboración con el coordinador académico y profesores, identifica las deficiencias en los estudiantes que asisten al programa	10%
Orientación al Cliente	El cargo mantiene relaciones frecuentes con los padres y representantes de los niños,	Atender a clientes internos, profesores y estudiantes	10%

Competencias Conductuales	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Habilidades sociales	Sensibilidad y empatía hacia los demas, demostrando madurez y liberación de prejuicios	Escuchar de forma activa y ser plenamente consciente de las emociones y el lenguaje no verbal que la otra persona intenta comunicar.	20%
Empatía	Capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando.	Aplicar empatía en las relaciones que se establecen a diario en la fundación.	50%
Planificación y organización	Capacidad para cumplir las metas y prioridades de su tarea, respetando plazos aprovechando los recursos de manera eficiente.	Logro de objetivos, y medición del desempeño, en la actividad voluntaria.	10%

4. CONOCIMIENTOS ESECIFICOS

	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Políticas de Trabajo con Familias		X	
Políticas de Buen Trato			X
Política de Inclusión		X	
Planificación y Evaluación Educativa	X		
Manejo de Office (Word y Excel)	X		

5. REQUISITOS DEL CARGO (Educación, Formación, Experiencia)

Nivel Educativo: Media ___ Técnico X Pregrado ___ Postgrado ___

Título (Si aplica): Preferiblemente con título técnico

Experiencia Laboral: Evaluación de la experiencia para determinar alcance del voluntariado.

6. COMPETENCIAS FUNCIONALES (Responsabilidades del Cargo)

Unidades de su competencia	Actividades clave	Criterios de Desempeño	% Ejecución
Capacidad para interactuar con un amplio grupo de personas	Analizar y resolver problemas	Adaptación al cambio y manejo de criterios para solucionar diversos problemas, compromiso evidenciado para enfrentar situaciones	50%
	Desarrollo de comunicación efectiva	Impacto de la comunicación en el público que atiende con calidad y precisión en la misma.	50%

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 8*Perfil diseñado para el cargo de Coordinador de recursos financieros*

1 IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		Coordinador de recursos financieros	
Cargo al que Reporta:		Coordinador(a) administrativo	
Dependencia:		Coordinación	
2. MISIÓN DEL CARGO DISEÑADO PARA PERSONAL VOLUNTARIO (Se determina dependiendo del rol a desarrollar)			
Comunicar dar a conocer la fundación, ofrecer los servicios y promoverla, en empresas privadas, publicas y personas particulares con el fin de lograr atraer mas personas y conseguir la financiación para sostenerla.			
3. COMPETENCIAS DEL CARGO (Corresponden a todas aquellas competencias que son necesarias para el adecuado desempeño del cargo)			
Competencias Transversales	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Trabajo en equipo y cooperación	El cargo mantiene relaciones frecuentes con areas externas y otras areas administrativas de la fundacion, apoyar al cumplimiento de los objetivos del área; exigiendo para tal fin una buena habilidad para obtener resultados y una	Conseguir recursos fisicos, financieros y familias que quieran vincularse con la fundación.	30%
Orientación al Cliente	El cargo mantiene relaciones frecuentes con las administradoras de la fundación.	Atender a clientes externos, y procura recibir recursos	20%
Competencias Conductuales	Definición	Expectativa del Indicador	Poderación
Habilidades sociales	Sensibilidad y empatía hacia los demas, demostrando madurez y liberación de prejuicios	Escuchar de forma activa y ser plenamente consciente de las emociones y el lenguaje no verbal que la otra persona intenta comunicar.	15%
Empatía	Capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando.	Aplicar empatía en las relaciones que se establecen a diario en la fundación y fuera de ella en gran capacidad para renovar reuniones con un fin claro	20%
Planificación y organización	Capacidad para cumplir las metas y prioridades de su tarea, respetando plazos aprovechando los recursos de manera eficiente.	Logro de objetivos, y medición del desempeño, en la actividad voluntaria.	15%
4. CONOCIMIENTOS ESEECIFICOS			
	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Políticas de negociación efectiva			X
Políticas de Buen Trato			X
Política de Inclusión		X	
Planificación y desarrollo de metas			X
Manejo de Office (Word y Excel)			X
5. REQUISITOS DEL CARGO (Educación, Formación, Experiencia)			
Nivel Educativo: Media __ Técnico __ Pregrado <u>X</u> Postgrado __			
Título (Si aplica):	Preferiblemente con título profesional en administración con énfasis en mercadeo social.		
Experiencia Laboral:	En cargos similares de orientación al mercadeo y ventas.		
6. COMPETENCIAS FUNCIONALES (Responsabilidades del Cargo)			
Unidades de su competencia	Actividades clave	Criterios de Desempeño	% Ejecución
Capacidad para interactuar con diferentes tipos de personas con una fuerte habilidad de empatía. Tener capacidad de convocatoria.	Diseñar programas y planear estratégicamente la búsqueda de recursos, ofreciendo las propuestas de valor de la fundación. Desarrollo de comunicación efectiva	cumplimiento de metas mensuales de visitas a beneficiarios y bimestrales de cosección de recursos	100%

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Selección

El proceso para la selección, después de definir los cargos y estructurar los perfiles involucra el reclutamiento y el proceso de selección en sí, en el que se toma una decisión y una escogencia de candidatos, así como calificar a los más adecuados quienes se enmarquen dentro de los perfiles propuestos (Castellanos, 2012).

La estrategia para esta fase del proceso consiste en dos pasos, reclutar y seleccionar (Castellanos, 2012). Reclutar es escoger a los candidatos que posean los requisitos para ocupar el puesto vacante, seleccionar es escoger entre los candidatos a las personas que tengan las mayores posibilidades de ajustarse al cargo o cargos en la fundación (Castellanos, 2012).

Para reclutar se debe hacer la convocatoria al personal interesado haciendo pública la necesidad de personal y los cargos disponibles, esta publicación se hará por medio de la página de internet de la fundación, a través de correos electrónicos enviados a los organismos que actualmente prestan su apoyo a la fundación, a personal interno y externo que se interesen o puedan recomendar a personal idóneo para participar en las convocatorias que se informen. La publicación ira acompañada de una descripción y los requerimientos de cada cargo, el interesado debe diligenciar el siguiente formato de postulación y remitirlo vía mail a la fundación para que ingrese en el proceso de selección, es importante señalar que esta tipa de convocatoria se aplicaría también al personal voluntario.

Tabla 9

Formato para que los aspirantes se postulen a los cargos disponibles en la fundación

Formato de postulación

Fecha: _____

Ciudad: _____

Señores, fundacion social Gabis:

Yo, _____ mayor de edad, con C.C. _____ me dirijo a usted, con el objeto de presentar mi postulación para prestar servicios en la fundacion Social Gabis, al cargo de: _____

Grado académico	
Telefono	
Correo electrónico	
Dirección	

adjunto a la presente esta mi hoja de vida con los anexos respectivos que certifican la información que corresponda para ser verificada.

Asegura que toda la información consignada en la presente solicitud y en sus anexos es veraz, completa y exacta y no comprende información de propiedad de terceros. Cualquier inexactitud no compromete la responsabilidad de la fundacion social Gabis, sometiéndose los abajo firmantes a las consecuencias que se deriven de ello.

Firma del solicitante _____

CC _____

Nota. Fuente: Elaboracion propia

Posteriormente se realiza la entrevista en la que se pretende conocer con mayor detalle aspectos generales del candidato, especialmente en lo que concierne con su preparación académica, su experiencia en trabajos anteriores y la impresión que tiene de los mismos, también sobre su familia, este momento se aprovecha para que el entrevistador trate de identificar sus valores e intereses y la congruencia de los mismos con los objetivos de la

organización (Castellanos, 2012), esto es verificar si corresponden a los formalizados en la fundación, a continuación se adjunta el formato para la entrevista.

Tabla 10

Formato para realizar entrevistas en la fundación

Formato para entrevista fundacion social Gabis

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: _____

Nombre del candidato _____

C.C No. _____ Edad _____ Estado Civil _____

Sexo _____ Dirección actual _____

Teléfono _____ EPS _____ F. Pensiones _____

Cargo al que aspira _____

FORMACIÓN ACADÉMICA DEL CANDIDATO

Bachiller		F. Técnica		F. Tecnológica		F. Universitaria
Especialización		Maestría		Doctorado		

OBSERVACIONES GENERALES: Soporta con copia cada uno de los títulos obtenidos? Si ___ No ___

(Indicar aspectos como formación titulada en sistemas, en inglés, cursos realizados, logros y reconocimientos significativos,

En estaseccion describa si la formación académica es adecuada para el cargo y por qué

EXPERIENCIA PROFESIONAL

El candidato presenta experiencia profesional en el cargo?	Si		No		Tiempo	_____
--	----	--	----	--	--------	-------

(Indicar aspectos como: funciones realizadas, logros significativos, viajes realizados, disponibilidad horaria, expectativas contractuales)

En estaseccion describa si la experiencia profesional es adecuada para el cargo y por qué

INFORMACION FAMILIAR Y PERSONAL

(Indicar aspectos como: conformación del grupo familiar, actividades que realizan, aspiraciones personales)

En estaseccion describa las características familiares del candidato

Resultados de la entrevista con el candidato.

Elegible _____

No elegible _____

En reserva _____

La diponibiliata del candito es inmediata Si _____ No _____

El candidato cumple con todos los requisitos de contratación exigidos Si _____ No _____

y puede continuar con el proceso de vinculación

Entrevistado por _____

VoBo. De la dirección de la Fundación: _____

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Contratación

En seguida, se adjunta el modelo de contrato para la vinculación formal con la fundación del personal que finalmente cumple con todo el proceso de contratación.

El proceso debe regirse por el código sustantivo del trabajo en Colombia, y destaca las tres condiciones que este requiere para llevarse a cabo, que son: Prestación personal del servicio, subordinación y remuneración. La prestación personal del servicio consiste en que solo el trabajador contratado pueda desempeñarse en las funciones o labores acordadas, la subordinación es la capacidad que tiene la empresa de impartirle ordenes al empleado, en cuanto a: el modo, la cantidad y el lugar donde debe desarrollar su trabajo, es decir la empresa dirige el esfuerzo del empleado, finalmente la remuneración es el pago periódico en dinero o especie que la organización debe hacer al empleado como compensación por su trabajo, que en ningún caso deberá ser menor al salario mínimo legal vigente al año en curso (Gestionhumana.com, 2004).

Adicionalmente se estructura la vinculación de un cargo para consecución de recursos que son prioritarios para que la fundación se recupere y logre seguir funcionando, tendrá bajo su responsabilidad la promoción de la fundación y los programas realizando visitas personales a empresas privadas, organismos del estado, e.g. ICBF, y particulares, el objetivo es que los servicios se conviertan en un atractivo de valor agregado para que estos organismos acudan a la fundación a solicitarlos. La persona que opte a este cargo debe ser proactiva, generadora de ideas y excelente para promocionar los servicios, dependerá del coordinador administrativo de la fundación. Este cargo se incorporaría al organigrama con el nombre de coordinador de gestión de recursos y quedaría como se presenta a continuación.

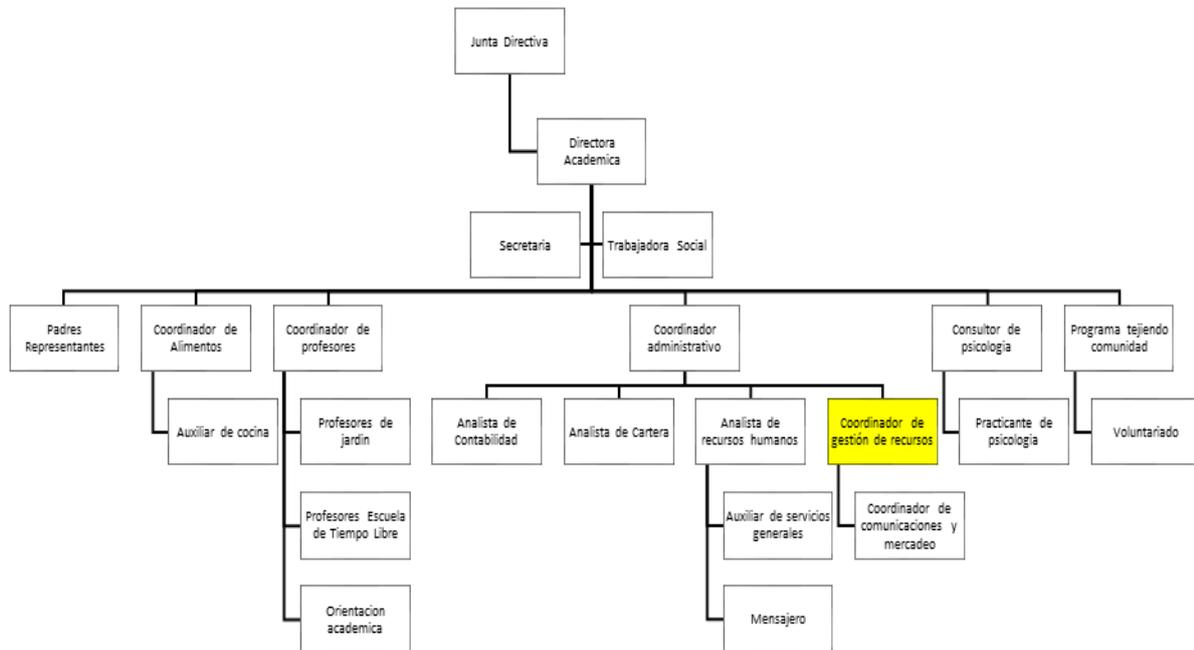


Gráfico 2. Organigrama que incluye el nuevo cargo de coordinador de gestión recursos.

Tabla 11

Formato de contrato de trabajo

**FORMATO PARA CONTRATO A TÉRMINO FIJO Y PARA CONTRATO A TÉRMINO INDEFINIDO EN LA
FUNDACIÓN SOCIAL GABIS**

..... (nombre del empleador), identificado con cédula de ciudadanía No.,(actuando a nombre propio o como representante legal de identificado con el NIT. No.), domiciliado en (municipio), quien en adelante se denominará EMPLEADOR y (nombre del trabajador) identificado con cédula de ciudadanía No., residente en (municipio), quien en adelante se denominará TRABAJADOR, acuerdan celebrar el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO(fijo o indefinido) (a), por un periodo de (.....) (días, meses, años) que se registrará por las siguientes cláusulas:

PRIMERA.OBJETO:El EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR, para (describir la actividad que se va a desarrollar) y los que se deriven de estas labores. **PARÁGRAFO.**El TRABAJADOR acepta los cambios de labores decididos por el EMPLEADOR siempre que sus condiciones laborales se mantengan.

SEGUNDA. INICIACIÓN Y JORNADA DE TRABAJO: El TRABAJADOR iniciará labores a partir de (día, mes, año), con una jornada laboral ordinaria de(b), que se podrán distribuir de la forma permitida por el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo.

TERCERA.LUGAR DE TRABAJO: El lugar de trabajo será en (nombre y dirección del lugar de trabajo) de la ciudad de, y puede ser modificado por acuerdo entre las partes, siempre que las condiciones laborales del trabajador no sufran desmejora o se disminuya su remuneración o le cause perjuicio.

CUARTA.SALARIO: El TRABAJADOR devengará M/C (\$.....), pagaderos en(c), que incluye la remuneración de los descansos dominicales y festivos.

QUINTA.OBLIGACIONES: El TRABAJADOR deberá cumplir con las siguientes obligaciones: a) Colocar al servicio del EMPLEADOR su capacidad normal de trabajo, de manera exclusiva en el desempeño de las funciones encomendadas y en las labores conexas, según ordenes e instrucciones del empleador o sus representantes. b) Trabajar durante la vigencia del presente contrato única y exclusivamente al servicio del EMPLEADOR. c) Cumplir con la jornada de trabajo dentro de los turnos y horario señalado por el EMPLEADOR. d) Las demás consagradas en el artículo 58 del Código Sustantivo del Trabajo.

SEXTA.- TRABAJO EXTRA, EN DOMINICALES Y FESTIVOS: El trabajo suplementario o en horas extras, así como el trabajo en domingo o festivo en los que deba concederse descanso, será remunerado conforme a la Ley, al igual que los respectivos recargos nocturnos. Es de advertir que dicho trabajo debe ser autorizado por el empleador o sus representantes, para efectos de su reconocimiento.

SÉPTIMA.- JUSTAS CAUSAS PARA DESPEDIR: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato, por cualquiera de las partes, las expresadas en los artículos 62 y 63 del Código sustantivo del Trabajo.

OCTAVA.- PERIODO DE PRUEBA: (OPCIONAL) Acuerdan las partes fijar como periodo de prueba los primeros (.....) (días o meses) (d) a partir de la vigencia de este contrato. Durante este periodo las partes pueden dar por terminado unilateralmente el contrato. En el caso de existir prórroga o nuevo contrato entre las partes se entiende que no existirá para este nuevo periodo de prueba.

NOVENA.- AVISO DE TERMINACIÓN UNILATERAL DEL CONTRATO: Cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato dando aviso a la otra con una anticipación mayor a treinta (30) días de la fecha de vencimiento del periodo contratado. En caso de no producirse tal aviso, o de hacerlo en un término inferior al establecido, la parte que termina el contrato deberá a la otra, a título de indemnización, el equivalente a treinta (30) días de salario o proporcional al tiempo que falte.

DECIMA.- PRORROGA: Si el aviso de terminación unilateral del contrato no se da o se da con una anticipación menor a treinta (30) días el contrato se prorroga por un periodo igual al inicial, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la materia del trabajo.

DECIMA PRIMERA.- El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

DECIMA SEGUNDA.- Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anexarse a este documento Para constancia se firma por las partes, en la ciudad de..... (municipio) a losdías del mes de de 20....

EMPLEADOR

.....
C. C. No.

TRABAJADOR

.....
C. C. No.

Nota. Fuente: Elaboración propia a Partir de ministerio de trabajo, Prensa, publicaciones,
<http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/publicaciones?>

Proceso de Formación

En seguida se explica el proceso de formación para el personal de la fundación, se requiere que el personal no solo de educadores sino de nivel administrativo participe de actividades de formación que en conjunto servirán para el logro de los objetivos.

Desarrollar a las personas no solo es darle información a los empleados para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y en consecuencia sean más eficientes, Es brindarles la información para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos de esta manera modifiquen comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (Chiavenato, 2008).

En el proceso de formación es importante tener claro cuales son las motivaciones (First Education, 2014). que llevan a la fundación a realizar procesos de formación en educadores y personal administrativo, porque fruto de ello está la aplicación eficiente de una educación a la comunidad que aporte en su proceso de mejoramiento de las condiciones de vida.

Para esto es necesario establecer un cronograma de actividades de formación en la fundación teniendo como motivación el impacto social, se propone el siguiente programa para que la directiva de la fundación lo estudien y apruebe, se extraen de organismos públicos y privados que prestan servicios de capacitación en áreas que son necesarias para la fundación:

- Página de la cámara de comercio de Bogotá – CCB.ORG: <https://www.ccb.org.co>
- Portal del SENA : <http://portal.senasofiaplus.edu.co>.
- Cinde sede Bogotá: <https://www.cinde.org.co/sitio/>
- Politécnico mayor: <http://www.politecnicomayor.edu.co/programas-tecnicos.html>

Tabla 12

Plan de capacitación propuesto para implementar en la fundación

PLAN DE CAPACITACIÓN FUNDACIÓN GABIS 2018- 2019						
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
EJES TEMÁTICOS PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL						
Tema	Dictado por	DIRIGIDO A:		Fecha	Tipo de	valor
		Administrativo	Docente			
Diseña tu plan económico y financiero	Comercio de Bogotá	X		15 al 22 de mayo 2018	presencial	Gratis
El plan de mercadeo y ventas, la principal estrategia empresarial	Comercio de Bogotá	X		16 de mayo 2018	presencial	Gratis
Maestría en desarrollo educativo y social	Cinde sede Bogotá	X		4 semestres academicos 1 fin de semana al mes.	presencial	\$6MM
Diseño de proyectos pedagogicos de aula e integradores en la primera infancia en Bogotá	Sena Bogotá	X	X	2do trim 2018	virtual	Gratis
Técnico en atención integral a la primera infancia	Sena Bogotá	X	X	2do trim 2018	presencial	Gratis
Beca pedagogia Infantil	Sena Bogotá		X	2do trim 2018	virtual	Gratis
Diplomado virtual en pedagogia infantil	Politecnico Mayor		X	1er sem 2019	virtual	\$60,000

Nota.Fuente: elaboración propia.

Proceso Retributivo

El factor retributivo es uno de los componentes que constituyen una desventaja en la fundación, debido a que no se está pagando el mínimo legal, en este momento es uno de los principales retos que la dirección de la fundación debe solucionar por los efectos de tipo legal a los que se expone. La estructura salarial de la fundación no está definida, considerando esto se presenta la siguiente propuesta de retribución, siendo inicialmente básica, más adelante se reorganizará en la medida que la fundación logre solucionar su situación financiera.

Tomando como referencia la metodología propuesta por Chiavenato (2008) se elabora la valuación para cada uno de los cargos, logrando determinar de esta manera el sueldo para cada uno, a partir de los factores relevantes que intervienen para el desarrollo de las diferentes funciones por cargo.

Tabla 13*Factores para evaluar los puestos de referencia en la fundación.*

Cargo	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Habilidades requeridas	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Directora Académica y Administrativa	1	4	1	1	4
Coordinador(a) de profesores	1	3	1	1	4
Docente	1	2	2	2	3
Voluntario	1	1	2	3	3

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 14*Grado de ponderación para el cargo directora académica y administrativa*

Factor	suelo dia	Directora Académica y Administrativa
Requisitos mentales	\$ 18,000	30%
Requisitos físicos	\$ 6,000	10%
Habilidades requeridas	\$ 12,000	20%
Responsabilidad	\$ 18,000	30%
Condiciones de trabajo	\$ 6,000	10%
Totales	\$ 60,000	100%

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 15*Grado de ponderación para el cargo coordinador de profesores*

Factor	suelo dia	Coordinador(a) de profesores
Requisitos mentales	\$ 12,000	30%
Requisitos físicos	\$ 8,000	20%
Habilidades requeridas	\$ 8,000	20%
Responsabilidad	\$ 8,000	20%
Condiciones de trabajo	\$ 4,000	10%
Totales	\$ 40,000	100%

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 16*Grado de ponderación para el cargo de docente*

Factor	sueldo día	Docente
Requisitos mentales	\$ 7,812	30%
Requisitos físicos	\$ 2,604	10%
Habilidades requeridas	\$ 7,812	30%
Responsabilidad	\$ 2,604	10%
Condiciones de trabajo	\$ 5,208	20%
Totales	\$ 26,041	100%

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Tabla 17*Establecimiento del salario mensual por cargo a desempeñar*

Cargo	salario mes
Directora Académica y Administrativa	\$1,800,000
Coordinador(a) de profesores	\$1,200,000
Docente	\$ 781,245

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

En cuanto al cargo de voluntario se considera que este no tiene retribución en la medida que no existe un contrato de trabajo, ya que la persona que acuda a la fundación a prestar sus servicios lo hará por vocación propia, sin recibir ningún tipo de retribución por las funciones asignadas. Teniendo en cuenta el punto de vista legal, el código sustantivo del trabajo indica que deben darse tres condiciones necesarias, mencionadas en un párrafo anterior, para que haya un contrato de trabajo, estas son: Actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo, continua subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador y recibir un salario como retribución de sus servicios (Mintrabajo, 1951), en la medida que estas condiciones no se dan, no se retribuye económicamente al voluntario.

Plan de Seguimiento al programa de Recursos Humanos

Es necesario realizar una evaluación de los procesos y programas de recursos humanos, de manera sistemática, acompañada de una revisión formal por parte de la dirección, se diseña para medir los costos y los beneficios que aportan a la organización y sirve para verificar su eficiencia y eficacia con el paso del tiempo, ya que se debe comparar con procesos anteriores, además hacerlo con otras organizaciones, así mismo su aporte a los objetivos de la organización (Chiavenato,2008), de acuerdo con este planteamiento se estructura un programa básico a tres años para el seguimiento de los recursos humanos en la fundación.

Tabla 18

Formato para hacer seguimiento al plan de recursos humanos

Seguimiento al programa de recursos humanos en la fundación social Gabis				
Indicadores	Fórmula de Cálculo	2018	2019	2020
Días no trabajados Promedio mensual número de días no trabajados por funcionario.	N° de días de licencias médicas y permisos sin sueldo año/12/ total numero de personal vinculado al año			
Rotación de Personal - Porcentaje de egresos al servicio respecto del total de funcionarios.	N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causa al año/ total numero de personal vinculado al año *100			
Personal Voluntario- Porcentaje de voluntarios mes ingresados al servicio respecto del total año de voluntarios.	N° de voluntarios año/12/total numero de personal vinculado al año *100			
Retiro Voluntario	N° de retiros voluntarios año/total numero de personal vinculado al año*100			
Capacitación de Personal- Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto del total de personal total.	N° funcionarios Capacitados año/total numero de personal vinculado al año*100			
Horas Extras- Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año/12/total número de personal vinculado al año			
Evaluación del Desempeño- Distribución del personal de acuerdo a los resultados esperados.	N° de funcionarios que cumplen los indicadores/número total de personal vinculado.			

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

Se propone también realizar evaluación del desempeño del personal, este es un proceso cuya orientación es analizar el cumplimiento de las metas y uno de sus objetivos es el aseguramiento de los procesos en la fundación garantizando que estos se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados y finalmente de la fundación (Wayne & Mondy, 2010).

El formato a continuación presenta la descripción de una serie de características que debe autoevaluar el empleado, incluso los voluntarios deben aplicar este tipo de evaluación.

Tabla 19

Formato para evaluación del desempeño de los funcionarios.

Indicadores clave de desempeño fundación Gabis evaluación empleado						
FECHA EVALUACIÓN _____						
NOMBRE _____			CARGO _____			
JEFE INMEDIATO _____			ÁREA _____			
EVALUAD _____		PERIODO EVALUADO _____				
El objetivo Medir la gestión realizada por el personal de colaboradores sobre Desempeño, durante un periodo de tiempo determinado.						
Evalué su desempeño según los criterios enunciados. Usted como colaborador de la Fundación debe gestionar este ítem. Únicamente deje en blanco el espacio de excede expectativas , ítem que será evaluado por su superior inmediato.						
CRITERIO	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL
CALIDAD DEL TRABAJO: Considere la exactitud, la frecuencia de no conformidades, la presentación, el orden y el esmero que muestra	CASI SIEMPRE Comete se equivoca	POR LO GENERAL, trabaja con cuidado.	Es BASTANTE CUIDADOSO,	Sus resultados son EXCEPCIONALES. Casi nunca comete errores.		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Considere el grado de conocimiento que tiene sobre su trabajo, sobre los procedimientos y responsabilidades	CONOCE POCO sus funciones, requiere de seguimiento continuo, falla siempre falla o busca disculpas a sus	Tiene un conocimiento ACEPTABLE de sus funciones, casi siempre CUMPLE lo establecido pero necesita control, en ocasiones evita	Conoce muy BIEN su trabajo, se mantiene actualizado, necesita de Se DEDICA de forma constante y es oportuno en la entrega de su trabajo.	DOMINA su trabajo. Esta en capacidad de enseñar sus funciones, no necesita SIEMPRE cumple con lo solicitado y asignado y en el plazo establecido. Asume se ESFUERZA AL		
ACTITUD: Evalúe la intención de cooperación, colaboración, actitud frente a la empresa, la dirección, los compañeros la manera como colabora	SOLO colabora cuando es necesario. A veces es difícil de tratar	Esta SATISFECHO con su trabajo. Por lo general muestra buena voluntad	SE DESEMPEÑA BIEN en el trabajo en equipo. Es Cortes	MÁXIMO, esta en armonía con su entorno de trabajo SIEMPRE esta en búsqueda de oportunidades de mejora, puede encargarse de un		
INNOVACIÓN: Evalúe la iniciativa, si busca oportunidades para mejorar su trabajo, o sugiere ideas para mejorar sus funciones asignadas	MUY POCAS VECES presenta ideas o mejoramientos en su puesto	ALGUNAS VECES sugiere ideas o mejoramientos en su trabajo o área, necesita ser	POR LO GENERAL concibe ideas de mejoramiento para su	SIEMPRE esta en búsqueda de oportunidades de mejora, puede encargarse de un		
DIRECCIÓN: Evalúe el grado en que colabora, motiva o influye sobre el personal a su cargo o compañeros de trabajo. Como delega, a quien delega ni controla. Puede cumplir bien uno de estos	NO motiva a su equipo, no delega ni controla. Puede cumplir bien uno de estos	BUSCA motivar a su equipo. No siempre delega y controla como debería	CASI SIEMPRE motiva a su equipo, delega y controla de forma correcta.	MANTIENE MOTIVADO a su equipo y tiene ascendiente sobre el. Delega		
SENTIDO DE PERTENENCIA: Valora lo que le aporta a la empresa y siente orgullo de formar parte de ella, mediante el permanente esfuerzo y valoración frente a lo que hace y muestra orgullo de	NO DEMUESTRA sentido de pertenencia, le falta mas valoración frente a lo que hace y muestra orgullo de	ALGUNAS VECES Muestra sentido de pertenencia, ocasionalmente se le solicita	CASI SIEMPRE Muestra orgullo y pertenencia frente a la labor y el logro de los	SIEMPRE MUESTRA valoración frente a lo que hace y muestra orgullo de SIEMPRE CUMPLE con las normas, da ejemplo y ayuda a que otros las		
CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Sigue a cabalidad las normas y procedimientos.	NO MUESTRA cumplimiento para seguir las normas, realizando lo que	ALGUNAS VECES cumple con las normas establecidas, necesita que se le solicite	CASI SIEMPRE cumple con las normas y recibe instructivos con respeto y			
PROMEDIO CALIFICACIÓN						

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

De la misma forma se debe realizar una evaluación por parte del jefe inmediato, en el siguiente formato.

Tabla 20*Indicadores de desempeño para aplicar en la fundación*

Indicadores clave de desempeño fundación Gabis, evaluación jefe inmediato

FECHA EVALUACIÓN _____

NOMBRE _____ CARGO _____

JEFE INMEDIATO _____ ÁREA _____

EVALUADOR _____ PERIODO EVALUADO _____

El objetivo para llevar a cabo esta evaluación es lograr **MEDIR** la gestión realizada por nuestros colaboradores a través de su **DESEMPEÑO**, durante un periodo de tiempo determinado, aprovechando a la vez establecer medios de comunicación interna y altos niveles

CONCEPTO PERSONAL SOBRE EL COLABORADOR(ES TE ITEM DEBE SER GESTIONADO POR EL SUPERIOR INMEDIATO)

Escriba su opinión de acuerdo al conocimiento que tenga sobre SU empleado

Cual ha sido el aspecto que mas ha mejorado su colaborador durante el periodo evaluado?

Cual es el principal aporte que ha realizado su colaborador durante el periodo evaluado?

El colaborador tiene potencial de desarrollo dentro de la fundacion?

SI NO

Que cargo considera que estaría preparado para ocupar en menos de _____

2 años

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Evalué los objetivos e indicadores de seguimiento específicos de la persona durante el periodo evaluado. Escriba la calificación

SEGUIMIENTO A OBJETIVOS	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
Registre el valor acumulado del cumplimiento de los objetivos en el periodo evaluado usando la escala 1 a 5.	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL

Conclusiones

Nota. Fuente: Elaborado a Partir de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, tercera Edición, 2009

La evidencia planteada, permite determinar la importancia que representan los procesos administrativos en cualquier organización, y lo concluyentes que son para el progreso general de las empresas.

El tema administrativo trazado en el presente trabajo, puntualiza sobre los recursos humanos en la fundación Gabis e indica que las organizaciones sociales requieren manejos semejantes a las empresas privadas, con la dificultad que implica hacerlo con recursos muy escasos como el caso de la fundación Gabis.

El impacto de tener en la fundación un plan de recursos humanos no solo implicaría el tema de personal, sino que impactaría procesos como el financiero tan necesario de solucionar.

Así mismo se impactarían otras áreas, operativa y administrativa, de esta forma tendrá una base sólida sobre la cual cada funcionario logrará cumplir los objetivos de la fundación.

Es así como al ejecutar el plan de recursos humanos aquí propuesto se garantiza que el personal ingrese a la fundación sea el adecuado porque los perfiles de cargo guiaran en el proceso de selección.

Se requiere adicionalmente a este plan que se continúe brindando apoyo articulado e.g. por parte de universidades y organismos del estado en otras áreas, de esta manera formalizar los demás procesos, regulando no solo su operación interna, sino generando confianza y seguridad en los benefactores que quieran apoyar la causa de la fundación.

El plan de recursos humanos apoyará claramente el enfoque social que provee la fundación Gabis a niños, niñas, adolescente y a la comunidad del sector en el que está ubicada, ya que es uno los objetivos de mayor importancia para la creadora de la fundación y la razón de su labor diaria.

Recomendaciones

Para poder soportar todos los procesos de la fundación y lograr mantenerse en funcionamiento se recomienda estructurar el cargo de coordinador de gestión de recursos, debido a la escases de financiación es una de las situaciones más complejas que enfrenta la fundación.

Solucionando el tema financiero se logra solucionar los procesos de contratación, por lo que se recomienda a las directivas de la fundación realizar procesos de contratación enmarcados dentro de los procesos legales y evitar a futuro situaciones complejas.

Así mismo se recomienda la aplicación del plan de recursos humanos y evaluar su efectividad en un tiempo no mayor a un año, con el fin de realizar los ajustes necesarios que permitan mejorarlo.

Se recomienda también administrar la información que resulte del proceso de recursos humanos con el fin de tenerla disponible y poderla consulta, además para tenerla como base en nuevos procesos.

Es importante resaltar en las reuniones o visitas a posibles benefactores, que la fundación tiene algunos procesos organizados y otros en proceso de formalización, para generar de esta forma confianza y así lograr el objetivo de recibir apoyo.

Es necesario que la fundación logre gestionar con la universidad Javeriana, por medio del Banco de alimentos la asignación de un estudiante para que en el próximo acompañamiento desarrolle un programa de mercadeo que sirva como apoyo al nuevo cargo de coordinador de recursos financieros.

Referencias Bibliográficas

- Acción Sin Fronteras — organización sin fines de lucro 501(c)3. (marzo de 1998). *idealist.org*. Obtenido de www.idealists.org web Siete:
<https://www.idealists.org/es/?radius=60000&sort=relevance&type=ALL>
- Alcaldía Local de Kennedy. (s.f.). *Home*. Obtenido de
<http://www.bogota.gov.co/localidades/kennedy>
- Asis, A. d., Lillo, E., Gross, D., & Caro, A. (12 de 12 de 2013). *Fundación Luis Vices Site Obra social*. Obtenido de Fundación Luis Vices Web Site:
http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (07 de 02 de 2018). *Conozca todo sobre las Esal con nuestro Brochure digital de Entidades Sin Ánimo de Lucro*. Obtenido de
<https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio S.C.
- Castillo, M. A., & Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recurso humanos, Un enfoque Estratégico*. Aravaca: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*, 109-119.
- E., C. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración discusiones y aciertos. *Suma de negocios*, 109-119.
- First, E. (01 de Julio de 2014). *Descubrir las claves de la motivación, perspectiva global sobre los factores de motivación de la formación en el mundo empresarial*. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de <http://www.gestionhumana.com>:
http://www.gestionhumana.com.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/P/principales_factores_de_motivacion_en_el_entrenamiento_corporativo/principales_factores_de_motivacion_en_el_entrenamiento_corporativo.asp
- Gabis, F. (2013). Estatutos de constitución. Bogotá.
- Gestionhumana.com. (26 de mayo de 2004). *¿Y cómo contrato?* Recuperado el 14 de mayo de 2018, de www.gestionhumana.com:
<http://www.gestionhumana.com.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/Y/ycomocontrato/ycomocontrato.asp>
- Gestionhumana.com. (23 de septiembre de 2015). *Diseñe el plan estratégico del proceso de selección para el 2016*. Recuperado el 14 de 05 de 2018, de [gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com):
http://www.gestionhumana.com.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/D/disena_el_plan_estrategico_del_proceso_de_seleccion_para_el_2016/disena_el_plan_estrategico_del_proceso_de_seleccion_para_el_2016.asp

- Gestionhumana.com, P. (s.f.). *Gestión humana.com Disciplinas*. Obtenido de Gestión Humana Web Site:
<http://www.gestionhumana.com.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/P/perfil-cargo-herramienta/perfil-cargo-herramienta.asp>
- Hernández, G. C., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y perspectivas de investigación. *Estrategia empresarial y Gestión Humana en Colombia*, 225_254.
- Hernández, G. C., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (05 de octubre de 2006). investigación, La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la. Manizales, Caldas, Colombia.
- Martín, M. I., & Gonzáles Gago, E. (2001). Coexistencia de voluntariado y trabajo asalariado en las ONG de acción social. *Documentación Social* 122, 89-93.
- Martínez, C. N., & Rubio Bañón, A. M. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 82-105. Obtenido de Retrieved from
<https://search.proquest.com/docview/1718276900?accountid=13250>
- Mintrabajo. (7 de junio de 1951). *Código sustantivo del trabajo*. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de www.mintrabajo.gov.co:
<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
- Ministerio de Educación Nacional. (2005). *Lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerables*. Bogotá: Lagos & Lagos impresores.
- mleon, E. p. (2013 de 25 de 09). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá:
<http://www.bogota.gov.co/article/Perfil%20socioeconomico%20de%20Kennedy%20segunda%20localidad%20donde%20el%20Alcalde%20Petro%20traslado%20su%20espacho>
- Mondy, R., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Peñaflor, S. S., & Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Rev.fac.cienc.econ., Vol. XXIV (2)*, 133-146.
- Pérez, B. F., & Murillo, L. N. (2017). *Modelo de Gestión del Talento Humano Voluntario en Organizaciones Sociales*. Bogotá: Fondo Editorial. Universidad Antonio Nariño.
- Petitbò, A. (2017). *ESTRUCTURA, CONDUCTA Y RESULTADOS DE LAS FUNDACIONES ESPAÑOLAS*. Obtenido de Proquest.com:
<https://search.proquest.com/docview/1903079605?accountid=13250>
- R. Wayne Mondy, S. (2010). Administración de Recursos Humanos. En S. R. Wayne Mondy, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 5-6). México: Prentice Hall.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología De La investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.