

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y
CAPACITACIÓN) EN LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S DE LA
CIUDAD DE PASTO.**

NICOLE CAROLINA ERASO YANDAR

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y
CAPACITACIÓN) EN LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S DE LA
CIUDAD DE PASTO.**

NICOLE CAROLINA ERASO YANDAR

**Pasantía a realizar como requisito parcial para optar al título de Administrador
de Empresas**

**Asesor:
Mag. NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2012

RESUMEN

Ante la necesidad de desarrollar adecuadamente la GTH en las organizaciones, este trabajo de investigación propone como metodología la realización de un diagnóstico en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S. para posteriormente poder formular la propuesta de mejoramiento a la aplicación de los procesos de GTH Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, siendo esto útil para atraer, retener y mantener al personal idóneo y competitivo en la empresa.

ABSTRACT

Given the need to adequately develop the GTH in organizations, this paper proposes as a method of performing a diagnosis in the New Horizon Construction SAS later to be able to formulate the proposal to improve the implementation of the processes of GTH Recruitment, Selection, Induction and Training, this being useful to attract, retain and maintain qualified staff and competitive company.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. TEMA DE ESTUDIO	17
1.1 TEMA.....	17
1.2 TITULO	17
1.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	17
1.3.1 Sujeto y objeto de la investigación.....	17
1.3.2 Espacio geográfico	17
1.3.3 Tiempo.....	17
2. PROBLEMA.....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO TEORICO	20
4.1.1 Definición de Gestión.....	21
4.1.2 Definición de Talento Humano.....	22
4.1.3 Qué es Gestión del Talento Humano.....	22
4.1.4 Gestión del Talento Humano en Colombia.	23
4.1.5 Procesos de Gestión del Talento Humano en Nariño.....	25
4.1.6 Referente al análisis de los entornos.	27
4.1.7 Procesos de Gestión del Talento Humano.	30
4.1.7.1 Reclutamiento.....	31
4.1.7.2 Selección.	31
4.1.7.3 Inducción.	32

4.1.7.4	Capacitación.....	32
4.2	MARCO HISTÓRICO.....	33
4.3	MARCO CONTEXTUAL	35
4.3.1	Generalidades de la empresa:.....	35
4.4	MARCO CONCEPTUAL	37
4.5	MARCO LEGAL.....	39
4.5.1	Código Sustantivo del Trabajo.....	39
4.5.2	Ley 50 de Diciembre 28 de 1990.....	40
4.5.3	Ley 789 de Diciembre 27 de 2002.....	41
5.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
5.1	TIPO DE INVESTIGACION	42
5.1.1	Enfoque de investigación.....	42
5.1.2	Nivel científico de investigación.....	42
5.2	METODO DE INVESTIGACION	42
5.3	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	43
5.3.1	Técnica de recolección de información.....	43
5.3.1.1	Fuentes primarias.....	43
5.3.1.2	Fuentes secundarias.....	44
5.3.2	Tratamiento estadístico.....	44
5.3.3	Procesamiento de la Información.....	44
5.3.3.1	Tabulación de datos.....	44
5.3.3.2	Presentación de la información.....	45
6.	JUSTIFICACION.....	46
6.1	JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	46
6.2	JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	46
6.3	JUSTICACION METODOLOGICA.....	47
7.	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	48
7.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	50

7.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.....	78
7.2.1.	Proceso de Reclutamiento.....	79
7.2.2	Proceso de Selección.....	79
7.2.3	Proceso de Inducción.....	80
7.2.4	Proceso de Capacitación.....	82
8.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCION Y CAPACITACION) EN LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.....	86
8.1.	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	106
9.	BENEFICIOS QUE GENERA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.....	108
9.1	BENEFICIOS QUE GENERA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S. A CORTO PLAZO....	108
9.2	BENEFICIOS QUE GENERA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S. A LARGO PLAZO	109
10.	CRONOGRAMA	112
11.	PRESUPUESTO DE PASANTIA	114
	CONCLUSIONES.....	115
	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFÍA	118
	NETGRAFIA.....	120
	ANEXOS	123

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Modelo de Idalberto Chiavenato Procesos de Gestión Humana.....	21
Cuadro 2. Procedimiento para realizar un diagnostico de la situación actual	48
Cuadro 3. Edad de los encuestados	55
Cuadro 4. Genero de los encuestados	56
Cuadro 5. Nivel de escolaridad.....	56
Cuadro 6. Tiempo laborado en la constructora.....	58
Cuadro 7. ¿Conoce el área de talento humano?	59
Cuadro 8. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización?	59
Cuadro 9. Marque con una X cuál de estas opciones utilizo la empresa en el momento de su incorporación o reclutamiento.....	61
Cuadro 10. ¿Cómo califica usted el proceso de incorporación o reclutamiento en la empresa?	63
Cuadro 11. ¿Para vincularlo a la empresa se siguió un proceso de selección de personal?	64
Cuadro 12. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?.	65
Cuadro 13. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿La empresa le brindo una inducción	66
Cuadro 14. En la inducción que realiza la empresa a usted le informaron acerca de	67
Cuadro 15. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?	68
Cuadro 16. Recibe por parte de la empresa capacitación	69
Cuadro 17. En las capacitaciones recibidas se han tratado temas como.....	70
Cuadro 18. A través de que metodologías se realizan las capacitaciones	71
Cuadro 19. La periodicidad con que la empresa brinda capacitaciones es	72
Cuadro 20. Como califica el proceso de capacitación dado por la empresa.....	73

Cuadro 21. Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde a su perfil y el cargo que ocupa en ella.....	74
Cuadro 22. Sugerencia temas de capacitación.	75
Cuadro 23. Su salario mensual es de	75
Cuadro 24. Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña	77
Cuadro 25. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la empresa	78
Cuadro 26. Sugerencia temas de capacitación.	85
Cuadro 27. Matriz de aplicación del proceso de reclutamiento de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.S.....	90
Cuadro 28. Matriz de aplicación del proceso de selección de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.S.....	95
Cuadro 29. Matriz de aplicación del proceso de inducción de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.	95
Cuadro 30. Áreas claves de sugerencias de temas de capacitación en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.:.....	101
Cuadro 31. Cronograma de actividades del programa de capacitación de la constructora nuevo horizonte S.A.S.....	101
Cuadro 32. Matriz de aplicación del proceso de capacitación de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.S.....	105
Cuadro 33. Presupuesto De La Propuesta	106

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional	36
Figura 2. Gestión estratégica	37

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Edad de los encuestados	55
Grafico 2. Genero de los encuestados	56
Grafico 3. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la Constructora	57
Grafico 4. Tiempo laborado en la constructora.....	58
Grafico 5. ¿Conoce el área de talento humano?	59
Grafico 6. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización?	60
Grafico 7. Marque con una X cuál de estas opciones utilizo la empresa en el momento de su incorporación o reclutamiento.....	61
Grafico 8. ¿Cómo califica usted el proceso de incorporación o reclutamiento en la empresa?	63
Grafico 9. ¿Para vincularlo a la empresa se siguió un proceso de selección de personal?	64
Grafico 10. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?.	65
Grafico 11. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿La empresa le brindo una inducción?	67
Grafico 12. En la inducción que realiza la empresa a usted le informaron acerca de	68
Grafico 13. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?	69
Grafico 14. Recibe por parte de la empresa capacitación	69
Grafico 15. En las capacitaciones recibidas se han tratado temas como	70
Grafico 16. A través de que metodologías se realizan las capacitaciones	71
Grafico 17. La periodicidad con que la empresa brinda capacitaciones es	72
Grafico 18. Como califica el proceso de capacitación dado por le empresa.....	73
Grafico 19. Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde a su perfil y el cargo que ocupa en ella.....	74
Grafico 20. Su salario mensual es de	76

Grafico 21. Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña 77

Grafico 22. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la
empresa 78

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato De Entrevista Dirigida Al Responsable Al Responsable De Seguridad Industrial De La Constructora Nuevo Horizonte S.A.S....	124
Anexo B. Formato De Encuesta Dirigida A Los Trabajadores De La Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.....	126
Anexo C. Formato De Requisición De Personal	129
Anexo D. Formato De Selección De Personal	130
Anexo E. Formato De Entrevista (Anterior Nuevo Horizonte S.A.S)	147
Anexo F. Formato De Entrevista De Personal	150
Anexo G. Formato De Inducción De Personal.....	153

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano es un factor primordial en los procesos de desarrollo de las organizaciones en la actualidad, las empresas hoy en día necesitan contar con un personal competitivo, motivado capaz de generar valor agregado a la empresa y a sí mismo.

Gran parte de las empresas competitivas diseñan e implementan de manera efectiva el desarrollo de la Gestión del Talento Humano GTH y de sus procesos, en esta investigación se tomara los procesos como son: Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.

La excelente Gestión del Talento Humano GTH es un factor de éxito en las organizaciones el cual conlleva a esta ha generar ventaja competitiva en el mercado, es primordial contar con personas talentosas y la consecución de las mismas debe ser parte de la misión de las organizaciones que quieren lograr competitividad

De acuerdo con la metodología utilizada, para la recolección de la información primaria se realizaran encuestas que se aplicaran a los trabajadores y una entrevista al responsable del área. Como fuente de información secundaria se tendrán en cuenta las revistas, libros, periódicos, investigaciones e internet. Esta metodología permitirá la recolección de la información necesaria para la realización del diagnostico y el diseño de la propuesta de mejoramiento.

Las organizaciones deben tener en cuenta que las personas poseen características, expectativas, objetivos y metas particulares por tanto estos aspectos deben ser integrados, tomados en cuenta y poder administrarlos a través de la efectiva GTH. Los gerentes deben optimizar la Gestión del Talento Humano, donde se logre mayor participación del hombre y se aproveche de la mejor manera posible para la organización y para el individuo.

1. TEMA DE ESTUDIO

1.1 TEMA

Este trabajo se presenta como proyecto de grado en la modalidad de pasantía institucional en el área de Talento Humano en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.

1.2 TITULO

Propuesta de mejoramiento de los procesos de Gestión de Talento Humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación) en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S. de la ciudad de Pasto.

1.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1 Sujeto y objeto de la investigación. En la presente investigación es el área de Talento Humano de la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.

1.3.2 Espacio geográfico. La Constructora Nuevo Horizonte S.A.S. se encuentra ubicada en la carrera 24 No. 21 - 04 los dos puentes en la ciudad de Pasto. Teléfono: 721 06 58.

1.3.3 Tiempo. El tiempo de duración de esta investigación es de nueve meses; desde el mes Abril hasta el mes de Febrero de 2012.

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia y la influencia de los procesos de Gestión Humana ha sido detectada como un factor necesario para el desarrollo y crecimiento de las empresas, y desde este contexto la Constructora Nuevo Horizonte reconoce la importancia y el valor que procesos de gestión humana y todo lo referente como: reclutar, seleccionar, incorporar y capacitar a sus empleados, reconociendo que ellos son parte fundamental y mas que un recurso son reconocidos por sus aptitudes y talento para lograr de manera reciproca un beneficio común.

La Constructora Nuevo Horizonte S.A.S. como empresa líder en el sector de la construcción en la ciudad de Pasto, necesita disponer de información que permita conocer y priorizar los temas relevantes en cuanto a procesos de gestión de talento humano, se considera indispensable contar con una encuesta dirigida a los empleados y una entrevista al responsable del área de Talento Humano, las cuales tendrán por objetivo conocer las percepciones que tienen los empleados en materia de Gestión Humana.

El diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión humana permitirá que la empresa pueda mejorar y dar continuidad a las prácticas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los colaboradores de la constructora, logrando cumplir con los objetivos de calidad dentro de los cuales se encuentran la optimización de los procesos a través de los recursos como el talento humano, la capacitación del personal para mejorar su competencia y generar estabilidad de acuerdo a las necesidades de los proyectos de la empresa y asegurar el buen funcionamiento de los recursos.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo formular una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación), en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.?

3 .OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de mejoramiento de los procesos de Gestión del Talento Humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación) en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un diagnóstico de la gestión humana.
- Diseñar una propuesta de reclutamiento de personal
- Identificar los criterios que se tiene para la selección del personal
- Proponer un procedimiento de inducción de personal
- Establecer la forma como se realiza la capacitación del talento humano
- Elaborar un plan de acción que permita precisar los procesos de gestión humana

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

A continuación se citan teorías relacionadas con la Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano “es el proceso, esfuerzo administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general” (Ríos Szalay 1979)¹

“Forma equilibrada, planificada, practica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados” (Carl Heyel 1984)²

“La Gestión del Talento Humano es la planificación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Idalberto Chiavenato)³

Modelo de Idalberto Chiavenato Procesos de Gestión Humana

Dentro de las diversas teorías existentes dentro de los procesos de gestión humana la teoría de Chiavenato es la más aplicable dentro de este estudio y plantea “que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Según Idalberto Chiavenato, las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

¹ RIOS SZALAY, Adalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. España. 1979. P 24.

² HEYEL, Carl. Enciclopedia de gestión y administración de empresas “Management”. Ediciones Grijalbo. Primera edición. Barcelona. 1984. P 102.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital humano de las organizaciones”. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2008. P 17.

Cuadro 1. Modelo de Idalberto Chiavenato Procesos de Gestión Humana

Técnicas de entrenamiento:

Tipos	Clasificación	Finalidad	Medios
En cuanto al uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role-playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador Entrenamiento en el sitio de trabajo y	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc. ¹

Fuente este estudio

4.1.1 Definición de Gestión. Del latín Gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El termino gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.²

¹ Disponible en <http://es.scribd.com/doc/7703413/Modelo-de-Idalberto-Chiavenato>

² Disponible en: <http://definicion.de/gestion>. (16-May-2009).

4.1.2 Definición de Talento Humano. En el sentido general, es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.

Definir el talento en el área gerencial es un poco más difícil. Una parte del talento no se puede describir: uno simplemente lo reconoce cuando lo ve.

La palabra misma es antiquísima y tiene una rica historia para los antiguos hebreos, griegos y romanos, talento era una unidad de pesos. Por el intercambio de metales preciosos con ese peso llegó a convertirse en una unidad de valor monetario. Lo que hoy es una fuente clave de creación de valor era hace millones de años dinero; de manera que el término ha completado un giro completo de 360.¹

El talento humano es no solo el esfuerzo o la actividad humana que se realiza para obtener algo, son también otros factores como el conocimiento y educación del individuo, sus intereses, sus aptitudes, habilidades y su potencial para el posible desarrollo de un objetivo. Para mejorar cualquier talento se hace necesario invertir en éste; hay una frase que dice: “más vale capacitarlos y perderlos que no hacerlo y mantenerlos”.²

Lo mismo que en la antigüedad, el talento se ha convertido en la moneda del reino. Las compañías que multiplican sus talentos humanos prosperan; las que no, tendrán que seguir luchando con más dificultades. El talento es un don y se debe cultivar, no dejarlo languidecer.³

4.1.3 Qué es Gestión del Talento Humano. Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y

¹ MICHAELS, Edward. La guerra por el talento “principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos”. Editorial Norma. Bogotá. 2003. P 13-14.

² ORIZAGA, Clara. La importancia del talento humano. Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit. P 4. Disponible en: http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_.pdf.. (Consulta: 19 de Mayo de 2009).

³MICHAELS, Edward. Op cit. P 14.

mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.¹

Se cree que es el momento apropiado para adoptar enfoques que dinamicen la estructura actual de las empresas, ya que se vive en un mercado laboral global y crecientemente competitivo y por esto las compañías se encuentran en la búsqueda permanente de ideas y prácticas que funcionen al interior de estas y es fundamental reconocer que en la administración del talento humano se encuentra el activo más valioso de las organizaciones y el potencial social más dinamizador para lograr competitividad, sin descuidar bases fundamentales como el desarrollo sostenible, crecimiento significativo que no perjudique a otros elementos del sistema y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

4.1.4 Gestión del Talento Humano en Colombia. Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Protección Social.

Sin embargo, un resultado curioso se presenta en una investigación reciente. “Aunque son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de carrera formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas (el 46.7%) que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal”

En el país la Ley 50 de 1990 flexibilizó la remuneración al “permitir al empleador pactar con sus trabajadores la forma de remunerarlos por su labor y el sistema de manejo de cesantías”, de esta manera se evalúa al trabajador con base en factores como el cumplimiento de objetivos establecidos previamente y en menor

¹JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18. Universidad de Norte. Barranquilla. 2005.P107. Disponible en:
http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf
http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf.
(Consulta: 21 de Mayo de 2009).

medida las actitudes, la disciplina, la iniciativa y el interés para el cumplimiento de aquellos. No obstante, poco se ha avanzado en lograr una verdadera remuneración por productividad pues no se ha concebido la compensación como una variable estratégica de gestión.

La investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a las necesidades de las empresas y de las regiones. La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana. Una revisión de trabajos académicos publicados en libros y revistas nacionales permite la identificación de corrientes de pensamiento, algunas más estructuradas que otras, sobre la gestión humana; estas corrientes se clasificaron en tres perspectivas así: la sociológica, la humanística y la estratégica.

Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.

En general en las empresas en los procesos de *selección* prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la *formación*, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla.

Con respecto a las relaciones laborales se destacan dos fenómenos: 1) las nuevas normas del derecho laboral han supuesto una baja significativa de la tasa de sindicalización en el país, trayendo como consecuencia el debilitamiento de la negociación colectiva 2) No obstante la importancia de abrir las relaciones laborales a procesos más participativos, estos tienen sus limitaciones: no se educa a la gente para que participe y la participación no tiene alcance decisivo.

La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.¹

El contexto de la GTH es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una

¹CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y otros. Gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales. Vol. 23. Universidad ICESI. Cali. P 42-45. Disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>. (Citado 23 de Mayo de 2009).

organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrogradadas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar.¹

El desarrollo de esta pasantía está comprendido en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S, por lo cual es importante citar el crecimiento del sector de la construcción en Colombia, así mismo ampliar la información a nivel regional.

“Construcción creció 28 por ciento en el primer trimestre del año”

La economía del país tuvo un aumento histórico del 8,09 por ciento durante este periodo y el sector edificador fue el más dinámico y el que, en gran medida trazo el buen resultado del PIB.

Según DANE se trata del mayor aumento del PIB de los últimos 29 años, de acuerdo con el DANE el aumento en el sector constructor se debe al incremento de obras civiles (39,61 por ciento) y de edificaciones (20,07)”²

4.1.5 Procesos de Gestión del Talento Humano en Nariño. Los estudio realizados en materia de Gestión Humana demuestran que las empresas pequeñas, medianas y grandes en una economía mundial, cada vez más integrada y competitiva, requiere el uso de herramientas administrativas que las convierta en lo que quieren ser, cuando no se posee el capital y la infraestructura adecuada, es importante reconocer el valor del talento humano, porque en la medida que se desarrolle puede generar ventaja competitiva frente a otras empresas de otros sectores o del mismo, permitiendo enfrentarse a los retos del mundo empresarial.

Desde este contexto es primordial reconocer las necesidades en la región de encontrar el personal idóneo en todas las áreas y disminuir los índices de desempleo (hecho que conduce a un deterioro de las condiciones de vida de la

¹CHIAVENATO, Idalberto. Óp. cit. P 3.

²EL TIEMPO, Junio 22 de 2007

población de Pasto, expresada en una creciente inequidad, marginalidad y exclusión social), es uno de los más grandes retos para la administración.

El mejoramiento de la productividad y competitividad de una localidad o región, lo mismo que sus resultados en materia de creación y ampliación de puestos de trabajo, se constituye en una meta de a largo plazo. “Dada la gravedad del desempleo en Pasto, que incide negativamente en las condiciones de vida de la población, se requiere de una política social a través del desarrollo de la actividad económica, impulsando acciones tendientes al mejoramiento de ingresos en el corto plazo”.¹

Particularmente en un estudio realizado en las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a Acopi se tomo en cuenta las ideas relacionadas con el talento humano y su desarrollo en Nariño, “Se concluyo que las diferentes herramientas que la gerencia utiliza y las diferentes teorías que la integran, son aquellas las encargadas proporcionar a la empresa un contexto organizativo interno que afiance las practicas de gestión de talento humano, para seguir evolucionando hacia mejores empresas y mayor competitividad en las mismas. Se evidenciaron falencias que deben ser solucionadas, con actividades y viables que no ameriten costos gigantescos ó inversiones innecesarias tanto en contratación como en logística, simplemente es adecuar al personal con nuevas tareas y en concertación mutua entre directivos y funcionarios, lograr desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, con la operabilidad efectiva de cada área de la empresa.

Entre las principales dificultades que se presentan en las empresas, están la inadecuada practica de reclutamiento, la deficiente selección de personal, la ausencia de la inducción, la no clara o la no definida contratación y la poca capacitación, por esta razón, los trabajadores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por su entrega laboral, por su participación y el desarrollo de actividades, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destreza oportunidades de crecimiento profesional.

Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones.

El carácter familiar que tiene este tipo de empresas hace que el reclutamiento y la selección se lleven a cabo de manera informal, por cuanto se basan en personas recomendadas por los mismos empleados para iniciar procesos de selección, y sólo realizan entrevistas, verificación de referencias y pruebas básicas de conocimiento del oficio para la contratación. Es importante el apoyo del Sena como entidad estatal a los microempresarios colombianos en este proceso, con el

¹ Presupuesto General del Municipio de Pasto. 2007. Anexo de presupuesto por resultados.

fin de propender a una mayor cualificación del talento humano que se requiere en este tipo de negocios.

En esta nueva etapa de la información, donde el conocimiento, la tecnología, la innovación y la creatividad son condición fundamental de competitividad empresarial, es preocupante encontrar que la capacitación es uno de los procesos de gestión humana más descuidados, ya que las Micro y pequeñas empresas no cuentan con un diagnóstico de necesidades, no tienen un plan establecido y previamente elaborado y no tienen presupuesto para desarrollar los programas. Lo que usualmente acostumbran hacer es que de acuerdo a los requerimientos de la empresa se capacitan los interesados. Las únicas entidades que apoyan el proceso son el Sena y las ARP, con la garantía de que además ofrecen servicios gratuitos.

Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos”.¹

4.1.6 Referente al análisis de los entornos. Dentro de los estudios realizados se encuentra que el sector de la construcción en la ciudad de Pasto está en crecimiento, los créditos que se ofrecen para obtención de vivienda, la financiación, los subsidios, etc., dan por entendido que este es un sector en aumento, además el interés del gobierno en ocasiones es fortalecer la construcción en Colombia porque mitiga dos necesidades básicas dentro de la sociedad como es la falta de empleo y la necesidad de vivienda, la existencia de empresas dedicadas al sector lo demuestran sin embargo aun existe esa necesidad de adquirir vivienda nueva, y empleos que no sean transitorios y más bien se establezca un vínculo que refleje seguridad y sentido de pertenencia a la organización.

“Las organizaciones en la región más precisamente en el departamento de Nariño y en la ciudad de Pasto mantienen una similitud respecto la forma de gerenciarlas, a continuación se presenta los principales problemas que poseen las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, estos han sido extractados de los informes realizados por *ACOPI Seccional Nariño*.

Falta de experiencia. La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas (manejo de inventarios, créditos, cobranzas, entre otras), como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario

¹BENAVIDES MORALES, Viviana. Practicas de Gestión de Talento Humano en las Áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación en las Micro y Pequeñas empresas transformadoras de Alimentos afiliadas a Acopi en la Ciudad de Pasto (Nariño) 2009-2010. Pag. 106-108

subrayar que no basta tener experiencia en materia de negocios, se debe contar con experiencia en el ramo en particular al cual se dedica (sistemas productivos, tecnologías) y esto se obtiene a través de la información y capacitación permanente.

No cuentan con buenos sistemas de información. La información y el manejo poco preciso de la misma llevan a que esta sea inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, lleva a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a tomas de decisiones fluctuantes. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario.

Las empresas que carezcan o posean información poco precisa y/o fuera de tiempo, o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, dejando a la competencia mejor informada y con la capacidad de quitarle participación en el mercado.

El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, los empresarios deben elaborar planes, trazar estrategias y motivar al personal, para esto es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda que la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada para efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la empresa, situación que en la actualidad no se lleva a cabo en las pequeñas y medianas empresas.

Mala selección de personal. No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes acarrearán pérdidas por fraudes, pérdidas de clientes por mala atención e incrementos en los costos por improductividades, aparte de generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Falencias en política de personal. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello una caída en la rentabilidad.

Fallas en la planeación. Producto tanto de la falta de experiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas, lo que lleva al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee

la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconociendo las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción.

El empresario desconoce cuáles son las demandas o necesidades de los consumidores y su capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, desconoce la real potencialidad de sus productos o servicios.

Graves errores en la fijación de estrategias. Vinculadas directamente al punto anterior, implica graves falencias a la hora de fijar y/o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno.

El empresario PYME no evalúa los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos, ya que, al carecer de información no monitorea continuamente los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.

Ausencia de políticas de mejora continua. Los empresarios creen que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro, lo cual, es uno de los más graves errores. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados (Área de Libre Comercio de las Américas ALCA – Tratado de Libre Comercio TLC) donde se ven expuestos a competir con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.

Falta de capacitación del empresario y directivo. Esto los lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del mismo, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.

Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o no dar solución a los mismos, haciendo que estos persistan en el tiempo y se agraven. La gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente.

La resistencia al cambio. Se aplica tanto en empleados como directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que

los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz. Lo anterior, lo lleva a no consultar o haciéndolo con la persona a quién no corresponde.

Excesiva centralización en la toma de decisiones. En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la empresa. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso.

No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado, lo cual se consigue con información.

Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y en el caso de ciertos negocios elegir su ubicación con mucho cuidado. “Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento”.

El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales. La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero coloca en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo”.¹

4.1.7 Procesos de Gestión del Talento Humano. En el concepto de prácticas de gestión que Ulrich y Lake (1992) las definen como los “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados”. Por su parte Fitz-Enz (1997) afirma que la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial sino “un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás”

Con relación a lo anterior, autores como Hage y Aiken (1970) concluyeron que los altos niveles de innovación en las organizaciones se relacionan con: alta complejidad en el entrenamiento profesional de los miembros de la organización, alta descentralización del poder, baja formalización, baja estratificación en la distribución de las gratificaciones, bajo volumen en la producción (que permita un mayor énfasis en la calidad), bajo énfasis en eficiencia en el costo y alto nivel de satisfacción en el trabajo por parte de los miembros de la organización, alta descentralización del poder, baja formalización, baja estratificación en la

¹ACOPI. Op.cit., Febrero de 2003.

distribución de las gratificaciones, bajo volumen en la producción (que permita un mayor énfasis en la calidad), bajo énfasis en eficiencia en el costo y alto nivel de satisfacción en el trabajo por parte de los miembros de la organización.¹

4.1.7.1 Reclutamiento. Las técnicas de reclutamiento son los medios que utiliza la empresa, para informar al mercado de mano de obra que dispone de vacantes que deben ser cubiertas, las principales son: carteles en la portería, archivo de candidatos, visita a instituciones educativas, anuncios de prensas, radio y televisión, agencias de reclutamiento.²

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se presupone estarán los candidatos para la vacante que la empresa ofrece, estas fuentes de reclutamiento pueden ser de tres tipos: interna (son los propios empleados quienes cubren las vacantes mediante la promoción o transferencia), externa (los candidatos que están y pueden ser reclutados en el mercado de mano de obra) y mixto (cuando se aplica simultáneamente el reclutamiento interno y externo).

Además de atraer a la gente idónea, la contratación tiene un importante aspecto simbólico. Si alguien pasa a través de un riguroso proceso de selección, esa persona siente que se está uniendo a una organización muy exclusiva. Se crean altas expectativas de desempeño y el mensaje que se envía indica que a la compañía le importan las personas.³

4.1.7.2 Selección. Es la comparación y elección de candidatos, lo que involucra una función de staff, ya que los servicios de aplicación de las técnicas de selección mediante la comparación de los candidatos y una responsabilidad de línea; pues es la jefatura del organismo solicitante la que procede a la elección final de los candidatos recomendados. La escogencia de los candidatos, deben ser los más apropiados, adecuados para los cargos, según las necesidades de cada vacante. Debe ser personal calificado.

Las técnicas de selección son los medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales, allí tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los aspirantes al cargo. Además, las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra

¹ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. En: Octavo congreso nacional y cuarto internacional de la red de investigación y docencia sobre innovación tecnológica. Memorias. Manizales. 2007. P 12. Disponible en: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>. (Consulta: 24 de Abril de 2009).

² CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. 2005. P 25. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

³ PFEFFER, Jeffrey. Ventaja competitiva a través de la gente. "como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo". Primera edición. Editorial CECSA. México. 1996. P 43-44.

de comportamiento de los candidatos, basada en un conjunto profundo y necesario de información.

La selección, facilita la mejoría de las relaciones humanas dentro del trabajo, a pesar de sus costos, significa una inversión de capital humano que trae excelentes retribuciones a la empresa.¹

4.1.7.3 Inducción. Es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal recién ingresado aprende conocimientos, habilidades y técnicas para un propósito definido: lograr desarrollar el cargo otorgado de la mejor manera posible y de acuerdo con las expectativas de la empresa. Es una responsabilidad netamente administrativa, se cimienta en las políticas fijadas por la organización.

La actividad de inducción está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles y ella debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar toda operación, actividad, tarea o función en todos y cada uno de los cargos a ser ocupados nuevamente, así el empleado y la empresa saldrán beneficiados.²

Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.³

4.1.7.4 Capacitación. No siempre las personas saben qué hacer en su trabajo, es necesario enseñar a los empleados a ejecutar sus tareas de la mejor manera y trabajar así de acuerdo con las expectativas de la empresa.

Por lo tanto, la capacitación, es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional, porque su fin es la formación y preparación de las personas, está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea actual o un cargo futuro en la empresa.

Capacitar a un empleado es responsabilidad de cada jefe en todos los niveles, si él no tiene condiciones para capacitarlos personalmente, debe buscar el organismo de capacitación adecuado para que este los haga.

La capacitación es importante para el funcionamiento en la medida en que proporciona al trabajador excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta de materiales y equipos y sobre la satisfacción personal de ser bueno en la actividad que se realiza.

¹ CERON ARCOS, Magaly Rocío. Op cit. P 26-27.

² Ibíd. CERON ARCOS, Magaly Rocío. P 27

³³ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Op cit. P 111.

4.2 MARCO HISTÓRICO

La historia como fundamento del conocimiento permite identificar muchas de las causas por las cuales los estados, sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias.

Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de Relaciones Industriales cambio radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se llamo administración de personal. Ya no se trata solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo a la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente.

Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponían las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración humana (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e

imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Las personas no son los recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

Las personas se diferencian entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.

Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

Una inversión no solo se justifica si produce una ganancia interesante, a medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización.¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Óp. Cit. P. 2.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Generalidades de la empresa:

Misión

Somos una empresa del sector de la construcción, que utiliza la mejor tecnología, materiales certificados y profesionales competentes, para generar bienestar y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, respetando el medio ambiente y generando rentabilidad para la empresa.

Visión

Nos vemos como la empresa líder en el sector de la construcción en el departamento de Nariño con proyección nacional por: el servicio al cliente, el uso permanente de nuevas tecnologías, materiales certificados, cumplimiento y especialmente por la calidad de nuestro capital humano.

Valores Corporativos

- Trabajo en Equipo. Participación de todos para lograr un objetivo común.
- Responsabilidad. Con nuestros compromisos, clientes y proveedores.
- Cumplimiento. En la realización de nuestros servicios acordes con las características de calidad
- Compromiso. Generar resultados y beneficios.
- Innovación. Creatividad.
- Honestidad y Lealtad. En todos nuestros actos.
- Confidencialidad. Manejo de Información.
- Productividad y Responsabilidad social.

Política de calidad

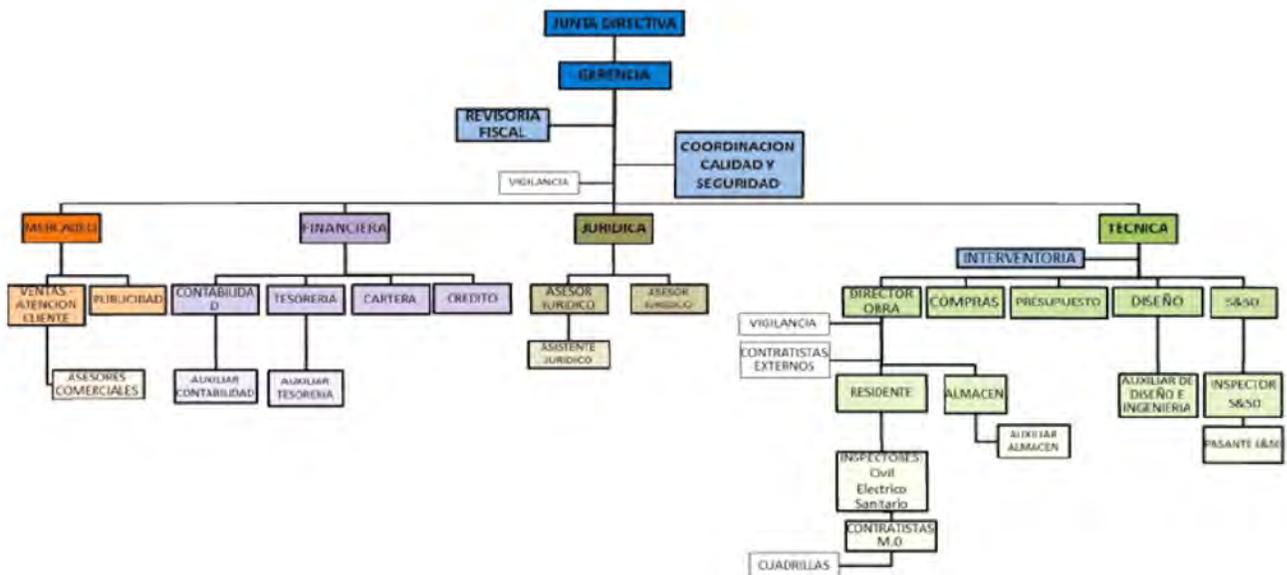
Lograr la satisfacción del cliente mediante la construcción de viviendas y obras de infraestructura que excedan sus expectativas, cumpliendo los plazos de entrega y mejorando continuamente para garantizar la calidad de nuestros bienes y servicios.

Objetivos de calidad

- Lograr la satisfacción del cliente
- Cumplir plazos de entrega y especificaciones pactados.
- Garantizar la continuidad de la empresa

- Optimizar los procesos mediante el uso eficiente de los recursos
- Capacitar al personal para mejorar su competencia y generar estabilidad de acuerdo a las necesidades de los proyectos de la empresa.
- Asegurar el buen funcionamiento de los recursos tecnológicos de la empresa mediante actividades de mantenimiento.
- Implementar acciones que permitan mejorar la organización y el control de los procesos de la empresa.
- Planear, evaluar y definir las necesidades de bienes y servicios de la empresa, con el propósito de satisfacerlas de manera oportuna y eficaz, cumpliendo con los requisitos de nuestro cliente interno.

Figura 1. Estructura Organizacional



Fuente. Este estudio

Figura 2. Gestión estratégica



Fuente Manual de funciones, perfiles, competencias y responsabilidades laborales del personal de Nuevo Horizonte S.A.S.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

Calidad: Atributo integral de algo, resultado de una síntesis de componentes de los procesos que lo producen y lo distingue, proceso a través del cual ciertas características se configuran.

Clima organizacional: Se entiende como la medida múltiple de los atributos organizacionales, considerando el clima como un conjunto de características que describe una organización y la distingue de otras; y que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman.

Comportamiento organizacional: Conducta, manera de comportarse, reacciones y actitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación. Es la influencia que tiene el grado de motivación en el comportamiento y el trabajo del individuo y viceversa.

Cultura organizacional: Se entiende como un sistema de valores, los cuales se traducen en el modo de pensar, obrar, sentir, costumbres y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una organización.

Eficacia: Grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.

Eficiencia: Es la razón entre el esfuerzo y el resultado, asegura la optimización en la utilización de los recursos disponibles.

Efectividad: Es la suma de la eficiencia y la eficacia

Estrategias: Son los “cómos” o sea el plan para cumplir con la misión y alcanzar la visión.

Estructura organizacional: Son los componentes humanos y técnicos que integran diversos procesos de una organización en función de unos procesos y objetivos.

Gestión de la calidad: Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Gestión de Talento Humano: Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Mejoramiento continuo: Es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Motivación: Sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, se manifiesta en el desarrollo óptimo de las funciones laborales.

Prácticas de Gestión de Talento Humano: Son los procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, entre estos procesos están: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño, Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social. Estas prácticas de Gestión de Talento Humano también son conocidas como procesos operativos de GTH o subsistemas de GTH.

Productividad: Medidas de rendimiento y de la eficiencia de factores y procesos que intervienen en el ciclo productivo.

Talento Humano: Es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.

4.5 MARCO LEGAL

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano (GTH) como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral.

Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más que una mera improvisación.

4.5.1 Código Sustantivo del Trabajo. Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes.

Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

El Código Sustantivo del Trabajo es el documento de mayor influencia en el comportamiento del Talento Humano de la organización, lo constituye la aplicación de los aspectos legales, sobre los cuales debe fundamentarse la política de Administración de Personal que se maneja en las empresas.

La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este rige las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y los de derecho colectivo de trabajo oficiales y particulares. Por tanto el trabajador goza de la protección por parte del Estado para garantizar la eficacia de sus derechos, a fin de procurar a la parte

más débil la igualdad sustantiva y real ocasionada por el desnivel en la contratación laboral, de aquí nace la importancia de este documento.¹

4.5.2 Ley 50 de Diciembre 28 de 1990. La ley 50 de 1990 hace parte del derecho laboral colombiano. Nace con el objetivo de introducir reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia. Su origen se da a partir de la entrada de la apertura económica y la continua modernización productiva del país.

Tiene como propósito liberar los rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas Colombianas en el modelo económico de globalización. En dicha ley se introducen reformas al código sustantivo del trabajo como definición de la empresa; implementación de formas de contratación tales como la contratación a términos fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación; pagos de salarios, salarios integral, descuentos permitidos y el salario en sus diversas modalidades por unidad de tiempo y obra; cambio en el régimen de cesantías; la protección de la maternidad y paternidad.

Establece modalidades de derecho y deberes de los trabajadores y de los empleadores como también el derecho de asociación y libertad sindical. Esta ley rige la creación y conformación de empresas de servicio temporales, sus normas y procedimientos legales que la reglamentan. Esta ley establece que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tendrá el carácter de autoridad de policía para todo lo relacionado con la vigilancia y control de las empresas de servicio temporales.

En cuanto a procesos de Gestión de talento humano la ley 50 aporta "Artículo 21 de la Ley 50 de 1990, que las empresas que cuentan con más de cincuenta trabajadores y tienen establecida una jornada semanal de 48 horas, tiene la obligación de dedicar exclusivamente dos horas de la jornada a actividades recreativas, culturales o de capacitación.

Para la materialización de esta figura, el Decreto 1127 de 1991 la reglamentó estipulando que:

"ARTÍCULO 3o. Para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las dos (2) horas de la jornada de cuarenta y ocho (48) semanales a que esta norma se refiere, podrán acumularse hasta por un (1) año.

¹PEÑALOSA, Lina María y SUAREZ, Daniel. Análisis sobre la responsabilidad solidaria del contratista independiente y el beneficiario de la obra en relación con el accidente de trabajo. Bogotá. 2006. P 8. Trabajo de grado (Derecho). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Derecho laboral.

En todo caso, los trabajadores tendrán derecho a un número de horas equivalente a dos (2) semanales en el periodo del programa respectivo dentro de la jornada de trabajo.

ARTÍCULO 4o. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, sí mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

ARTÍCULO 5o. La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio.

Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número tal que no se vea afectado el normal funcionamiento de la empresa.

si el trabajador cumple una orden del patrono en materia de capacitación cuando al empresario le asista legalmente tal facultad, ese hecho no puede acarrearle ningún detrimento salarial al destinatario de la misma; por lo tanto, le asiste el derecho a la remuneración y el tiempo de abstención del servicio no tiene los efectos de una suspensión del contrato porque, tal situación obedece a una disposición del empleador que en los términos del artículo 40 del código, otorga derecho a devengarla”¹.

4.5.3 Ley 789 de Diciembre 27 de 2002. Esta reforma laboral abarca temas como: La Actualización de la Relación Laboral, las Cajas de Compensación Familiar, el Contrato de Aprendizaje, La Protección de Aportes a la Seguridad Social, La Promoción del Empleo y el Subsidio al Desempleo y por último el Subsidio Familiar.

A manera de resumen, puede afirmarse que las dos primeras partes de la Ley 789 crearon programas asistenciales de cobertura limitada y carácter temporal. La tercera parte flexibilizó las relaciones laborales para un contrato particular, y creo un impuesto a la nomina para las empresas cuya demanda por aprendices este por debajo de los niveles exigidos; impuesto que viene a sumarse a los varios ya existentes. La última parte disminuyo los costos laborales para las empresas con operación nocturna o dominical e hizo menos oneroso el despido de trabajadores antiguos.

¹<http://www.gerencie.com/debe-un-trabajado-asistir-a-una-capacitacion-por-fuera-de-la-jornada-laboral.html>

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

5.1.1 Enfoque de investigación. Para el presente estudio el enfoque es de tipo cuantitativo, porque se trata de buscar las causas reales de los fenómenos y busca a su vez controlarlos, explicarlos y predecirlos, para este caso busca identificar las posibles causas de la inexistencia de mejoramiento continuo de la Gestión del Talento Humano de la Constructora Nuevo Horizonte SAS., que permita atraer, apropiarse, retener y desarrollar el mejor talento del mercado laboral.

5.1.2 Nivel científico de investigación. El nivel de investigación utilizado en este estudio es el descriptivo, el cual posee una visión amplia del problema o fenómeno, ayudando a una comprensión detallada de la realidad, se recopila la mayoría de datos posibles, con la aplicación de encuestas que fundamenten el estudio.

Este procedimiento será de tipo descriptivo, tomando como referencia para la propuesta de mejoramiento la identificación del proceso de Gestión del Talento Humano en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S, a partir del cual se describe las necesidades existentes en el área tanto de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

“En esta etapa de la investigación se recomienda grabar las entrevistas, que posteriormente transcribirá, combinará y comprobará con las notas mentales y las notas de campo, para proceder a su respectivo análisis”.¹“Como método o procedimiento metodológico de investigación, el estudio se desarrolla mediante un proceso cíclico y progresivo, el cual parte de la definición de unos temas relevantes que se quieren investigar. Se estudian a profundidad estos temas en la unidad de análisis, se recolectan los datos, se analizan, interpretan y validan; luego se redacta el caso”.²

5.2 METODO DE INVESTIGACION

Para el presente estudio se empleara el método de estudio de caso, el cual es aplicable en ciencias como la administración, inicialmente se realiza una propuesta del diseño metodológico del estudio de caso, en donde se referencia los

¹ BERNAL Cesar, Metodología de la investigación, México, Prentice Hall, 2006, p. 116

²Stake, R. E. “Investigación con Estudios de Casos”, Julio 1998, Selma

propósitos, objetivos y preguntas de investigación, permitiendo saber cuál es la organización y objetivos de la investigación, identifica formas y el desarrollo de los procesos de Gestión del Talento Humano, formulando soluciones orientadas a mejorar las inconsistencias detectadas, además se busca con este trabajo presentar la realidad de la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la empresa Nuevo Horizonte S.A.S.

El método de estudio de casos acoge modelos teóricos a través de la revisión de literatura especializada permite seleccionar la muestra teórica, y el principio de triangulación (fase de campo, proceso de recogida de datos, uso de múltiples fuentes de evidencia), sintetiza una serie de acciones que llevarán a procesar los datos, estudiar los resultados de manera sistemática a través de la entrevista, observación, información y la utilización de artefactos físicos tecnológicos y culturales.¹

5.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

5.3.1 Técnica de recolección de información. La recolección de la información acerca de la Gestión del Talento Humano se hará a través de:

5.3.1.1 Fuentes primarias. Observación directa, entrevistas al personal administrativo de la empresa (gerente y jefe de Talento Humano) y encuesta estructurada al personal operativo.

La aplicación y utilización de instrumentos de recolección de información como son los Formatos de Entrevistas escritas, con preguntas abiertas y cerradas, dirigidas específicamente a los Gerentes, Directivos y/o encargados del talento humano en la empresa objeto de estudio (Anexo A), de las cuales se obtiene información directa.

También se aplicarán Formatos de Encuestas, con preguntas abiertas y cerradas, utilizadas para obtener información dirigida a los Colaboradores (Anexo B). Los cuestionarios o encuestas de preguntas normalizadas van dirigidos a todos los colaboradores de planta dentro de la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos que corresponde a un número de 30 colaboradores encuestados

El objeto de esta herramienta es describir cómo se desarrollan los procesos de Gestión de Talento Humano actualmente en la empresa.

¹Stake, R. E. "Investigación con Estudios de Casos", Julio 1998, Selma

Se diseña todo relacionado a las variables y factores determinantes, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos específicos hacia los que se encamina este estudio relacionando así los procesos de:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Inducción
4. Capacitación

***Técnicas estadísticas:** el muestreo que se empleará para la aplicación de las encuestas en la empresa objeto de estudio será probabilístico, porque todos los trabajadores tiene la misma probabilidad de ser seleccionados, y porque se busca que estos resultados sean generalizados para toda la población.

***Recolección de datos:** los cuestionarios y entrevistas se aplicarán en horas de oficina para que sean contestados personalmente por todos los integrantes de la organización, en el desarrollo de este cuestionario es indispensable estar con el encuestado para despejar cualquier duda que genere la encuesta.

5.3.1.2 Fuentes secundarias. Todo lo relacionado con textos específicos, revistas especializadas, enciclopedias, investigaciones acerca del tema e internet, y todo tipo de fuente que proporciona información completa del tema.

5.3.2 Tratamiento estadístico. La población objeto de estudio para esta investigación será el personal de la Constructora Nuevo Horizonte, en este caso por tratarse de una población finita pero no escasa se tomara como muestra todos los colaboradores de la empresa.

5.3.3 Procesamiento de la Información. El procesamiento de la información parte de los resultados obtenidos al aplicar las encuestas y entrevistas tanto al gerente, encargado del área de talento humano y los colaboradores de la Constructora Nuevo Horizonte, identificando las razones por las cuales la empresa presenta elementos positivos o negativos influyentes en la gerencia del talento humano.

5.3.3.1 Tabulación de datos. Después de realizar el trabajo de campo, se procedió a revisar, corregir y clasificar los datos obtenidos en las encuestas para que estas sean precisas y completas para su tabulación.

5.3.3.2 Presentación de la información. En el análisis de la información se estudiaron y explicaron los descubrimientos obtenidos en el trabajo de campo, las encuestas aplicadas proporcionaron información relevante en cuanto a los procesos de gestión del talento humano sus variables y factores determinantes.

Los resultados se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos al personal que labora en la empresa, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas, apoyados en gráficos, basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios acerca de estos.

6. JUSTIFICACION

6.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA

Se identificara las necesidades de en los procesos de Gestión del Talento Humano para realizar una propuesta encaminada al mejoramiento.

La necesidad de mejorar estructuras organizacionales y de trabajo, ha sido prioritaria en la mayoría de las organizaciones durante esta década, lo cual exige efectividad en el desarrollo de los procesos de Gestión del Talento Humano radicalmente diferentes a los actuales.

A través de la propuesta de mejoramiento se busca brindarle a la empresa herramientas metodológicas para el desarrollo de la misma, como atraer, retener y desarrollar al personal de la Constructora.

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.¹

Realizar propuestas de mejoramiento en cada uno de los procesos estudiados en la GTH de la Constructora Nuevo Horizonte implicaría, que el reclutamiento se realice de la mejor manera porque este define una adecuada selección del personal, siendo este proceso una variable endógena donde la responsabilidad es de la empresa para encontrar el personal idóneo y que pueda desempeñar actividades productivas, todo complementado con la adecuada inducción y posterior capacitación como complemento al proceso del colaborador dentro de la empresa.

6.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Es importante este estudio porque permitirá mejorar las relaciones desde afuera y hacia el interior de la constructora en todo lo relacionado con los procesos de Gestión Humana, “La realización de estudios de investigación en la GTH significan un gran aporte a la gerencia a esta área, tener una excelente GTH en la organización depende de la importancia que dada al desarrollo del Reclutamiento y Selección de personal, al igual que la Inducción y Capacitación que se le brinda al personal de la empresa”. Como lo afirma Ulrico² en uno de sus artículos de su

¹MANZON QUINTANA, Iliana. El mejoramiento continuo, principios, enfoques y tendencias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo>. (Consulta: 22 de Septiembre de 2009).

² Ibíd.

libro “Human Resource Champions” el talento humano debe convertirse en un “socio” de la alta dirección y la línea para la ejecución de las estrategias del negocio”.

La propuesta pretende, previo el análisis de los procesos que se desarrollan dentro de la constructora; realizar un diagnóstico interno que revele la situación actual de la empresa en los procesos de Gestión Humana.

La importancia de la investigación es que además de elaborar el diagnóstico, diseña una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de las prácticas de Gestión del Talento Humano que permitirá a la Constructora Nuevo Horizonte obtener un mejoramiento continuo del personal existente en la organización y el que vinculara en el futuro.

6.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA

La propuesta de mejoramiento se realizara a través del método de estudio de casos el cual es muy utilizado en áreas como las ciencias sociales, la psicología y la administración, ya que facilita el tratamiento de la información para su posible estudio, El método de estudio de casos acoge modelos teóricos a través de la revisión de literatura especializada permite seleccionar la muestra teórica, y el principio de triangulación (fase de campo, proceso de recogida de datos, uso de múltiples fuentes de evidencia), sintetiza una serie de acciones que llevaran a procesar los datos, estudiar los resultados de manera sistemática a través de la entrevista, observación, información y la utilización de artefactos físicos tecnológicos y culturales.¹

¹Stake, R. E. “Investigación con Estudios de Casos”, Julio 1998, Selma

7. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Cuadro 2. Procedimiento para realizar un diagnostico de la situación actual

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR ENCUESTAS	INDICADOR ENTREVISTAS
Contexto Empresarial	Situación actual	Edad, genero, Nivel de escolaridad, tiempo laborado	Nombre, cargo, Empresa, Actividad, RUT, No. De trabajadores
	Conocimiento Organizacional	Conocimiento del área de talento humano, Misión, Visión, Valores	Aspectos generales de la empresa y vinculación laboral de los trabajadores
Procesos de Gestión de Talento Humano	Reclutamiento de Personal	Reclutamiento interno	Reclutamiento interno
		Reclutamiento externo	Reclutamiento externo
		Calificación del proceso de reclutamiento	
	Selección de Personal	Proceso de selección de personal	Proceso de selección de personal
		Técnicas de selección	Técnicas de selección
			Estrategias de dirección para la selección
			Documentación
	Inducción de personal	Proceso de inducción de personal	Proceso de inducción de personal
		Calificación del proceso de inducción	
	Capacitación de personal	Temas de capacitación	Temas de capacitación
		Metodología de capacitación.	Metodología de capacitación.
		Capacitación acorde al perfil	Capacitación acorde al perfil

		Periodicidad de las capacitaciones	Programas de capacitación
		Calificación del proceso de capacitación	Calificación del proceso de capacitación
		Sugerencias	Suficiente capacitación
Aspectos laborales y motivacionales	Nivel salarial	Cuál es el salario mensual	
	Satisfacción laboral	Satisfacción del cargo actual	
	Comunicación	Calificación de la comunicación en los procesos	Calificación de la comunicación en los procesos
Propuesta	Alternativas de solución	Beneficios a corto y largo plazo	Beneficios a corto y largo plazo
		Cumplimiento de objetivos	Cumplimiento de objetivos
		Programa de mejora en los procesos	Programa de mejora en los procesos
	Indicadores de control	Nivel de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
		Sugerencias de cambio	Sugerencias de cambio
Indicadores	Seguimiento	Ajustes	Ajustes

Fuente este estudio

Para iniciar la labor de diagnóstico en la empresa se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas, con las cuales se quiere conocer la percepción que tienen los trabajadores de la Constructora Nuevo Horizonte, en materia de gestión humana.

Los estudios motivacionales en las empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se toman por economía de tiempo y recursos, por este motivo el grupo del cual se recolectaran los datos estará representado por todos los trabajadores de la constructora Nuevo Horizonte, ellos mismos son la unidades de análisis para este estudio.

Las preguntas se relacionan con los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación existentes dentro de la empresa, el grado de conocimiento organizacional, satisfacción en el trabajo, como fue su incorporación,

si se continuo con un proceso de selección de personal, si le brindaron una inducción acorde a su puesto de trabajo, y la regularidad con que la empresa capacita a los trabajadores, dentro de unos calificativos que van desde excelente, bueno, regular y malo, para conocer cuál es la actitud de los trabajadores frente a la empresa.

Este cuestionario fue aplicado en formato de encuestas (Anexo B) que consta de 23 preguntas con el objetivo de conocer la percepción que tiene el empleado en materia de Gestión de talento humano en los procesos de Reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Para un diagnóstico del área directiva se entrevisto al responsable de los procesos de gestión humana, y su objetivo es conocer la percepción que tiene, en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

La entrevista consta de 23 preguntas (Anexo A) relacionadas con las técnicas de reclutamiento y el sistema de vinculación del personal a la constructora, las técnicas utilizadas para la selección de personal, como es el proceso de inducción, y a través de que metodologías se realizan capacitaciones y la existencia de un programa de capacitaciones.

7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada al responsable del área de talento humano.

Como se describe en la metodología los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos y cuadros.

Formato de entrevista dirigida al responsable del área de Talento humano de la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer la percepción del funcionario encargado de la gestión del talento humano, en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Nombre de la persona que diligencia la entrevista: Víctor Rivas
2. Cargo: Gerente
3. Empresa: Nuevo Horizonte S.A.S.
4. Actividad Empresarial: Construcción
5. NIT/RUT: 814001131-4
6. Número de trabajadores que laboran en la empresa: Planta(nomina):22
Prestación de Servicios: 8 Otros: 0
7. Vínculo laboral de los trabajadores:
Contratación Directa
- A través de cooperativas y/u otras organizaciones
- Prestación de servicios
- Otras formas ¿Cuáles? _____

B. EN RELACION CON EL SISTEMA DE VINCULACION DEL TALENTO HUMANO A LA EMPRESA:

8. ¿Qué tipo de reclutamiento de personal aplica la empresa?
Reclutamiento interno Reclutamiento externo Reclutamiento mixto
9. Si el reclutamiento es interno a través de que fuentes lo hace:
Transferencia de personal
Ascenso de personal
Programas de desarrollo de personal
Planes de profesionalización de personal Otro ¿Cuál? Directo cuando necesita busca hojas de vida y selecciona _____
10. Si el reclutamiento es externo a través de que fuentes lo hace:
Carteles o avisos en la empresa
Cuñas radiales
Instituciones educativas, centros de capacitación u de estudio
Cooperativas
Internet
SENA
Banco de hojas de vida
Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa
Contactos con asociaciones gremiales
Intercambio con otras empresas
Anuncios en diarios, revistas, etc.
Otra ¿Cuál?

11. ¿Cómo es el proceso de recepción de hojas de vida y cuál es el área (cargo) encargada de recepcionarlas?

Avisos de prensa, se evalúan hojas de vida, verificación de referencias, se entrevista y vincula. Gerencia

12. ¿La empresa realiza un proceso de selección de personal?

Si No ¿Por qué? Hay que seleccionar el personal con perfiles definidos para cada cargo en el manual de funciones

13. ¿Cuál de las siguientes actividades forman parte del proceso de selección que aplica la empresa en el momento de vincular al personal?

Cuestionario de solicitud

Entrevista inicial

Pruebas psicotécnicas

Investigación de antecedentes y verificación de referencias

Entrevista a fondo para la selección

Examen físico

Visita domiciliaria

Otra ¿Cuál? _____

14. ¿Quién y cuál es el área encargada de contratar? Gerencia, Víctor Rivas

15. ¿Cuáles son los documentos que se exigen una vez se firma el contrato?

Pasado Judicial

Antecedentes Disciplinarios

Antecedentes Fiscales

Otro ¿Cuál? _____ cedula, afiliación a seguridad social, hoja de vida, soportes hoja de vida _____

16. Una vez es seleccionado el personal que va a trabajar en la empresa ¿Cómo es el proceso de inducción que la empresa le da a sus trabajadores?

Presentación del empleado en su área

Visita a las dependencias o recorrido por las instalaciones

Descripción del puesto a desempeñar

Presentación de la historia de la empresa y de su direccionamiento estratégico X

Otra ¿Cuál? capacita, perfiles y funciones y _____

17. La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores en aspectos generales a la empresa tales como:

Relaciones interpersonales

Trabajo en equipo x

Responsabilidad social

Clima organizacional

Manejo de conflictos

Planeación

Aspectos relacionados con la salud y seguridad
Otra ¿Cuál? relacionados con el área de trabajo _____

18. ¿Realiza capacitaciones específicas según el cargo que desempeña cada trabajador?

Si No ¿Por qué? Para elevar la calidad de prestación de servicio

19. Mencione cuales según el cargo: Nivel general

20. A través de que metodología realizan las capacitaciones:

Seminarios

Conferencias

Talleres

Charlas

Diplomados

Programas de actualización

Otra ¿Cuál? _____

21. ¿Tiene la empresa programa de capacitación? Si No

22. ¿Cree usted que los trabajadores de la empresa reciben capacitación suficiente que contribuya a su desarrollo?

Si No

Explique su respuesta: No hay plan formal de capacitación

23. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la empresa

Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Esta entrevista fue diligenciada por el Doctor Víctor Rivas gerente de la constructora Nuevo Horizonte S.A.S., quien es el encargado de los procesos de gestión de talento humano, Comenta que los trabajadores se han vinculado a través de contratación directa, no existe ningún tipo de vínculo con cooperativas u otras organizaciones.

B. EN RELACION CON EL SISTEMA DE VINCULACION DEL TALENTO HUMANO A LA EMPRESA:

EL gerente manifiesta que en relación al reclutamiento, se aplica un reclutamiento mixto por ejemplo es directo cuando se necesita una vacante se busca en el banco de hojas de vida y se selecciona, y es externo cuando se contacta

Instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio como el SENA, se sugiere candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa y Posteriormente se evalúan las hojas de vida, con su respectiva verificación de referencias, se entrevista y vincula, con esto se demuestra que se aplica un proceso de selección de personal y esto se realiza porque el personal debe estar acorde al perfil definido para cada cargo en el manual de funciones.

Las siguientes actividades que forman parte del proceso de selección que aplica la empresa en el momento de vincular al personal son la entrevista inicial, investigación de antecedentes y verificación de referencias, después se aplica una entrevista a fondo para la selección, no existe la necesidad de practicar un examen físico o de una visita domiciliaria porque no son necesarias en este tipo de cargos y normalmente no se utilizan.

El encargado de la contratación es la gerente el señor Víctor Rivas.

Para la contratación, no se exigen documentos como pasado judicial, antecedentes disciplinarios, antecedentes fiscales, solamente se pide documentos como: cedula, afiliación a seguridad social, hoja de vida con sus respectivos soportes Una vez es seleccionado el personal el proceso de inducción inicia con la presentación del empleado en su área, visita a las dependencias o recorrido por las instalaciones, descripción del puesto a desempeñar, presentación de la historia de la empresa y de su direccionamiento estratégico, y la capacitación de acuerdo al perfil y funciones que va a desempeñar.

La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores en aspectos generales tales como: relaciones interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidad social, clima organizacional, manejo de conflictos, planeación, aspectos relacionados con la salud y seguridad, y todo de acuerdo al área de trabajo.

De acuerdo a esta entrevista se formulo una encuesta dirigida a todos los trabajadores de la constructora con el fin de determinar el conocimiento que tienen acerca de los procesos que se desarrollan en la constructora y en qué grado afectan su trabajo.

Así existirá una comparación desde el punto de vista gerencial y los trabajadores respecto a los procesos de gestión humana.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas a todo el personal, según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos y cuadros, elaborados a partir de los registros de los cuestionarios realizados.

Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Objetivo: Conocer las percepciones que tienen los empleados en materia de Gestión de talento humano en los procesos de Reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

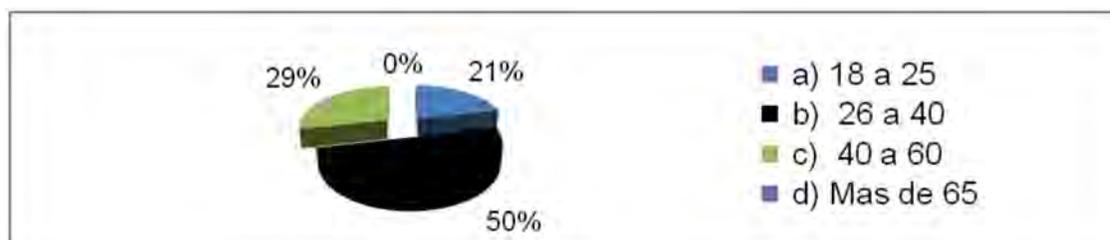
Variable: Contexto Empresarial
Dimensión: Situación actual

Cuadro 3. Edad de los encuestados

1. Edad	Frecuencia	Porcentaje
a) 18 a 25	6	21%
b) 26 a 40	15	50%
c) 40 a 60	9	29%
d) Mas de 65	0	0%
# de encuestados	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 1. Edad de los encuestados



Fuente este estudio

Según los encuestados en un 50% se encuentran entre las edades de 26 a 40 años (15 encuestados), el restante 50% de los encuestados se dividen en un 29 % de 40 a 60 años (9 encuestados) y en un 21% con edades entre los 18 a 25 años (6 encuestados). La mayoría de encuestados se encuentran entre las edades de

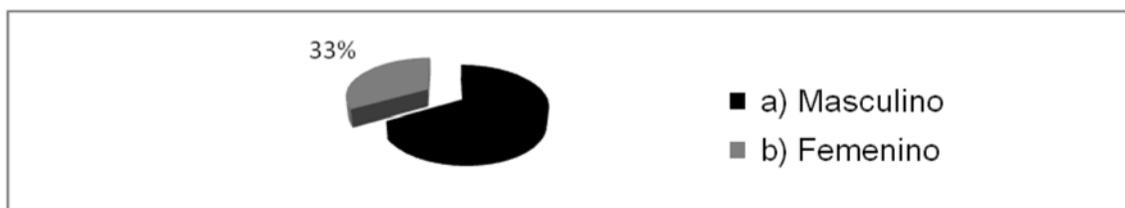
18 a 40 años, un rango de edad considerado como la mejor etapa de aprendizaje y productividad considerándose como una fortaleza para la empresa.

Cuadro 4. Genero de los encuestados

2. Genero	Frecuencia	Porcentaje
a) Masculino	20	67%
b) Femenino	10	33%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 2. Genero de los encuestados



Fuente este estudio

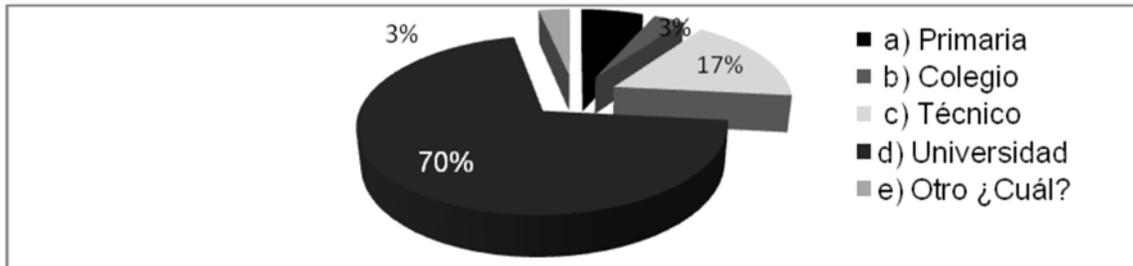
Existe una mayoría de encuestados de género masculino que corresponde al 67% de los encuestados o 20, al contrario el 33% lo representan 10 mujeres.

No se puede evidenciar un factor determinante de la existencia de un porcentaje mayor de hombres que mujeres laborando en la constructora, pero esto puede deberse a las tareas que se desempeñan.

Cuadro 5. Nivel de escolaridad

3. Nivel de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
a) Primaria	2	7%
b) Colegio	1	3%
c) Técnico	5	17%
d) Universidad	21	70%
f) Especialización	1	3%
Total	30	100%

Grafico 3. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la Constructora



Fuente este estudio

El personal contratado en la Constructora en su mayoría es universitario con un 70%,(21 encuestados), seguido de un 17% (5 encuestados) tienen estudios técnicos, un restante 7% (2 encuestados) manifiestan haber cursado estudios primarios, 1 persona a cursado el colegio y esto equivale a un 3% de la encuesta realizada. Tan solo 1 encuestado manifestó tener especialización que equivale a un 3%.

Es positivo para la Constructora la existencia de una alta participación de profesionales y colaboradores con un nivel de formación técnica, encargados de coordinar y dirigir las actividades de todas las áreas, y puede considerarse como una fortaleza porque existe una planeación para la contratación y vinculación de personal en la empresa.

“Uno de los principales retos de las organizaciones es mantener y desarrollar a su máximo potencial el recurso humano actual y continuar atrayendo al mejor talento, para así responder a los desafíos futuros del negocio y crecer junto a ellos”¹.

Para los trabajadores es importante tener respaldo de la empresa, el buen trato que brindan a sus empleados, además del desarrollo profesional y personal que le brindan a los mismos, el deseo es continuar apoyando a aquellos trabajadores que aun no han complementado sus estudios básicos, el capital intelectual es hoy en día una ventaja competitiva.

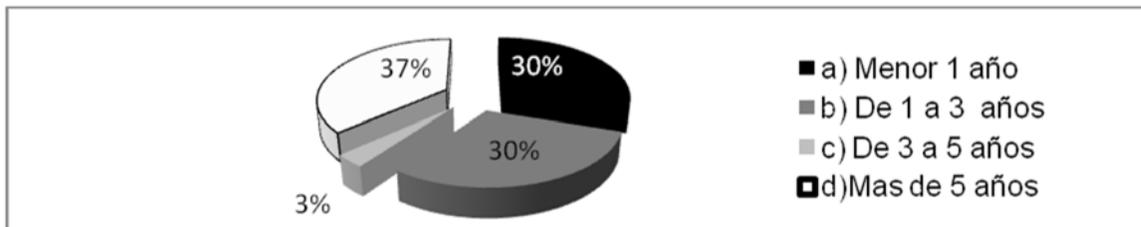
¹Rushton, Richard. Bavaria: los mejores en gestión de talento humano. Disponible en: http://noticias.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/bavaria-los-mejores-en-gestion-de-talento-humano/10910587

Cuadro 6. Tiempo laborado en la constructora

4. Tiempo laborado en la constructora	Frecuencia	Porcentaje
a) Menor 1 año	9	30%
b) De 1 a 3 años	9	30%
c) De 3 a 5 años	1	3%
d) Mas de 5 años	11	37%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 4. Tiempo laborado en la constructora



Fuente este estudio

De los encuestados el 30% (9 encuestados) dicen que solo llevan laborando un tiempo inferior a un año, este es un personal con un tiempo relativamente corto en la constructora, este mismo porcentaje 30% (9 encuestados) llevan de 1 a 3 años en la constructora, estos dos porcentajes demuestran que el personal que ha ingresado en los últimos 3 años es del 60% y este es un número significativo que da a conocer que la empresa contrata personal regularmente.

Un 37% (11 encuestados) declaran llevar más de 5 años de labores en la constructora, es uno de los parámetros que permite deducir que las personas se han afiliado positivamente a la empresa, 1 de los encuestados que corresponde al 3% considera haber trabajado entre 3 a 5 años.

Es conveniente analizar porque existen porcentajes altos de encuestados que laboran hace un corto periodo de tiempo, si esta situación se debe a nuevos puestos de trabajo o por el contrario existe una alta rotación de personal, despidos, o nuevas contrataciones, para que los trabajadores se sientan mejor en su empresa es bueno generar espacios apropiados para ello y crear un sentido de pertenencia hacia la organización constituyendo en un futuro inmediato beneficios como grado de compromiso, profesionalismo, mejor desempeño, cumplimiento de tareas y objetivos, consiguiendo una ventaja competitiva, y que el trabajador se afilie a la empresa teniendo la oportunidad de proyectarse y ser más productivo.

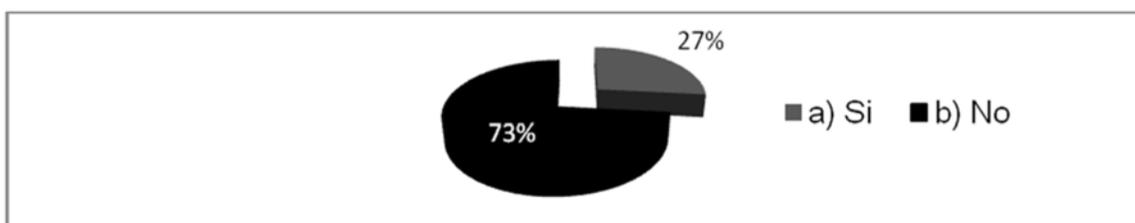
Variable: Contexto Empresarial
Dimensión: Conocimiento Organizacional

Cuadro 7. ¿Conoce el área de talento humano?

5. ¿Conoce el área de talento humano?	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	8	27%
b) No	22	73%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 5. ¿Conoce el área de talento humano?



Fuente este estudio

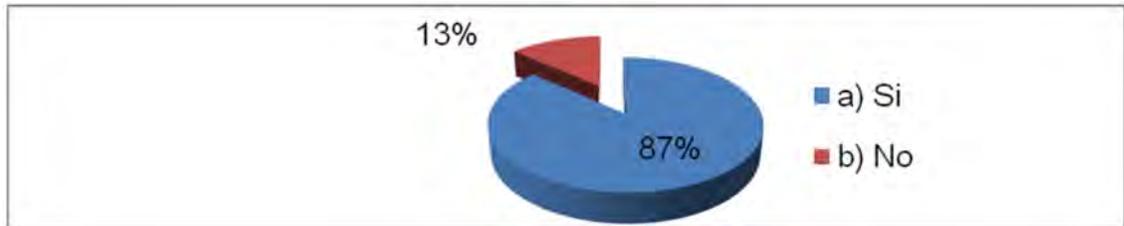
El conocimiento del área de talento humano es una pregunta fundamental en este estudio, determino el grado de conocimiento que tienen los trabajadores hacia la Constructora, el 73%(22 encuestados) no conocen esta área, este porcentaje es demasiado alto si se considera que esta área es la encargada de los procesos que integran este estudio, una causa puede ser que el área física no se encuentra como talento humano, porque los procesos son gestionados desde la gerencia, para el restante 27% (8 encuestados) si conocen el área de talento humano, pues la perciben por los procesos que ellos deben conocer.

Cuadro 8. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización?

6. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización?	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	26	87%
b) No	4	13%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 6. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización?



Fuente este estudio

En esta variable del contexto empresarial se analizó la dimensión del conocimiento organizacional, y fue significativo que el 87% (24 encuestados) manifiesten que si conocen la misión, visión y valores de la organización, porque el conocimiento del direccionamiento estratégico crea mejores actitudes, permite concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr, acerca el conocimiento y posibilidades de cambio en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Sin embargo el 13% (4 encuestados) no conocen la misión, visión y valores, que la empresa debe brindar a sus colaboradores el conocimiento del direccionamiento estratégico.

“Entre los aspectos que hacen importante la planificación estratégica se encuentran:

- Conseguir una ventaja competitiva
- Adaptación al medio ambiente
- Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
- Utilización óptima de los recursos”¹.

¹Ojeda, Omar. Generalidades de la planeación estratégica. diapositivas

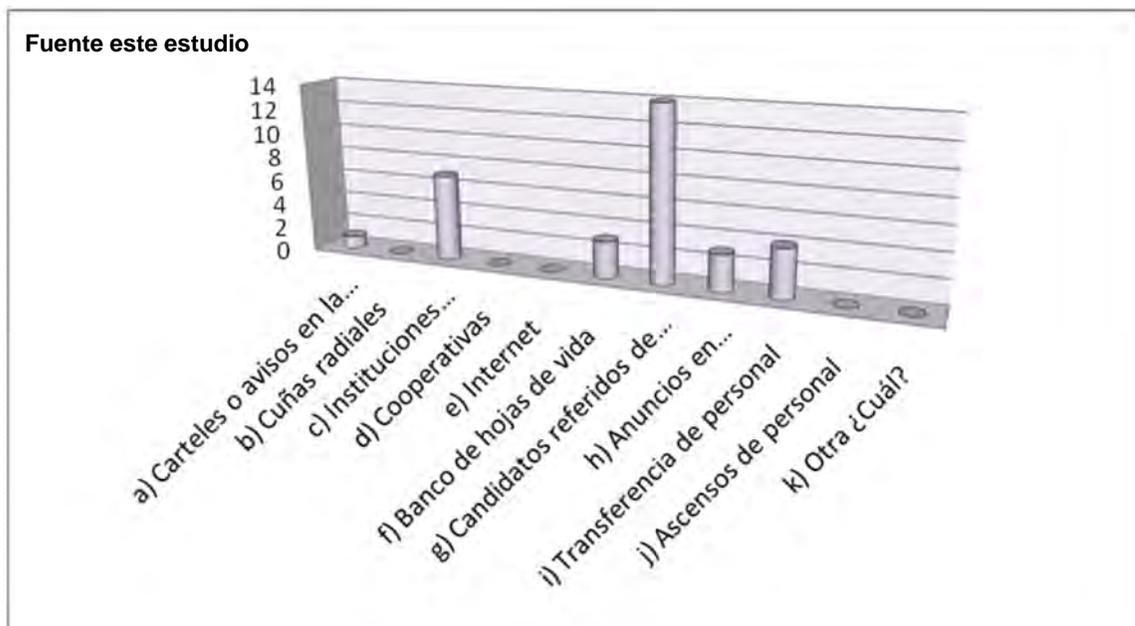
Variable: Procesos de Gestión de Talento Humano
Dimensión: Reclutamiento o incorporación de Personal

Cuadro 9. Marque con una X cuál de estas opciones utilizo la empresa en el momento de su incorporación o reclutamiento

7. Marque con una X cuál de estas opciones utilizo la empresa en el momento de su incorporación o reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje
a) Carteles o avisos en la empresa	1	3,1%
b) Cuñas radiales	0	0
c) Instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio	7	22%
d) Cooperativas	0	0
e) Internet	0	0
f) Banco de hojas de vida	3	9,4%
g) Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa	14	44%
h) Anuncios en diarios, revistas, etc.	3	9,4%
i) Transferencia de personal	4	12,5%
k) Otra ¿Cuál?	0	0
Total	32	100%

Fuente este estudio

Grafico 7. Marque con una X cuál de estas opciones utilizo la empresa en el momento de su incorporación o reclutamiento



Fuente este estudio

Para reclutar personal la opción más usual es referir candidatos por trabajadores de la misma empresa, con un 44% (14 encuestados), seguido de aquellos que se incorporaron a la empresa a través de instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio con un 22% (7 encuestados), otra forma de reclutamiento utilizada es la transferencia de personal con un 12,5% (4 encuestados), cuando se incorpora a los trabajadores a través de transferencias en sus puestos de trabajo se consigue la satisfacción en los mismos, cambiar ayuda a promover ascensos de personal, desarrollo y planes de carrera, y que las personas sientan que pueden crecer tanto a nivel personal como profesional.

Otra de las formas de reclutamiento de personal es la utilización del banco de hojas de vida desde el cual se ha contratado a 3 encuestados que corresponde al 9,4%, también a través de los anuncios en diarios, revistas, periódicos se han incorporado 3 personas a laborar en la empresa que corresponde a un 9,4%.

Medios como el internet, cooperativas de trabajo, cuñas radiales y otras formas no son utilizados por la empresa en el momento de incorporar personal, estos medios pueden servir para encontrar más personal y que la empresa sea una fuente de trabajo reconocida a nivel regional.

Cuando se decide fijar anuncios, lo principal es:

- ✓ Fecha
- ✓ Establecer el nombre del cargo: Contador, psicólogo, etc.
- ✓ Funciones
- ✓ Especialidad
- ✓ Experiencia

Para Realizar de forma efectiva un proceso de reclutamiento de personal se debe tener en cuenta:

1. Necesidad de una vacante: Identificación de lo que realmente se busca.
2. Requisición de personal: La responsable es del área de talento humano.
3. Mantenimiento: Prever el tiempo que va a permanecer en la organización.
4. Identificar el cargo.

La forma de reclutamiento puede ser interna, externa o mixta, estudiando las ventajas y desventajas de cada tipo de reclutamiento, teniendo en cuenta las necesidades que tiene la empresa, los medios y las técnicas a utilizar, así como también las funciones y actividades a delegar dentro de este proceso y finalmente evaluar ese reclutamiento de acuerdo a los objetivos y metas que se fijaron.

Se pueden presentar las siguientes situaciones de acuerdo al tipo de reclutamiento que se utilice.

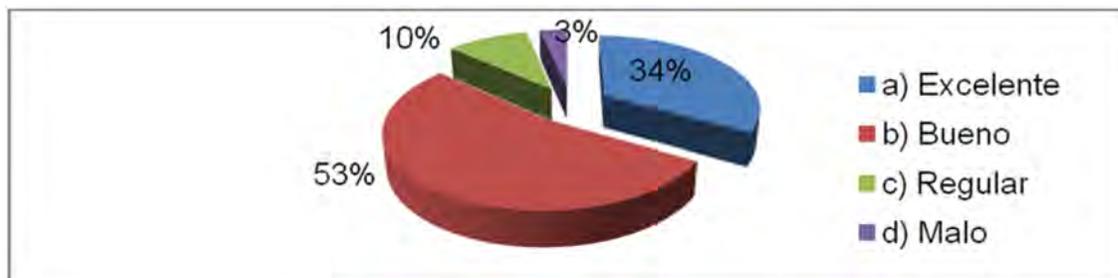
1. Situaciones reales: aquellas personas que son empleados y quieren cambiar de cargo
2. Candidatos potenciales: aquellos que no han pensado en cambiar de cargo
3. Disponibles: desempleados

Cuadro 10. ¿Cómo califica usted el proceso de incorporación o reclutamiento en la empresa?

8. ¿Cómo califica usted el proceso de incorporación o reclutamiento en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	10	34%
b) Bueno	16	53%
c) Regular	3	10%
d) Malo	1	3%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Gráfico 8. ¿Cómo califica usted el proceso de incorporación o reclutamiento en la empresa?



Fuente este estudio

En esta pregunta se conoció como los trabajadores califican el proceso de reclutamiento dado por la Constructora, para un porcentaje de 53% (16 encuestados) este proceso fue bueno, para otro porcentaje de 34% (10 encuestados) lo califican este proceso como excelente, tan solo 3 encuestados lo califican como regular que corresponde al 10%, y un encuestado considera que la aplicación de este proceso al momento de su reclutamiento fue malo con un porcentaje del 3% del total de los encuestados.

Es notorio que para un 87% de encuestados este proceso es aceptado positivamente, sin embargo para quienes lo consideran regular o malo, sería conveniente estudiar las causas de porque se está fallando, ya que quienes están

vinculados a la empresa lo pueden calificar, mientras que externamente puede crearse una imagen poco conveniente para la empresa.

Variable: Procesos de Gestión de Talento Humano

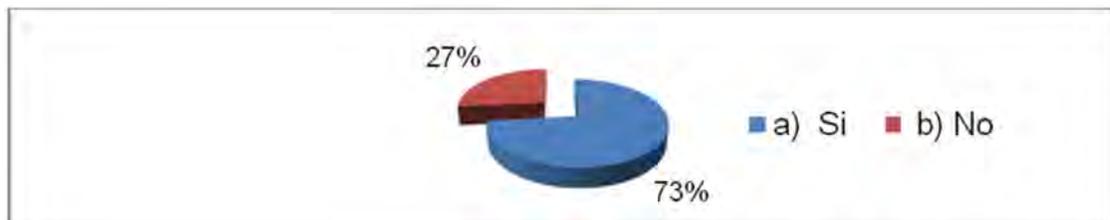
Dimensión: Selección de Personal

Cuadro 11. ¿Para vincularlo a la empresa se siguió un proceso de selección de personal?

9. ¿Para vincularlo a la empresa se siguió un proceso de selección de personal?	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	22	73%
b) No	8	27%
	30	100%

(Si su respuesta es no pase a la pregunta 11)

Grafico 9. ¿Para vincularlo a la empresa se siguió un proceso de selección de personal?



Fuente este estudio

En esta pregunta se conoció si el encuestado después de su incorporación continuo con un proceso de selección de personal, el 73% (22 encuestados) confirman que se siguió un proceso de selección de personal, un 27% (8 encuestados) consideran que no tuvieron en cuenta este proceso al momento de seleccionarlos, es posible que esto afecte a la empresa siempre y cuando al preferir un candidato sin previa selección se considere que no existió otro candidato o vacante apto para ese puesto de trabajo, de lo contrario significaría que no hacen útil este recurso para seleccionar el personal.

“En general en las empresas en los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a

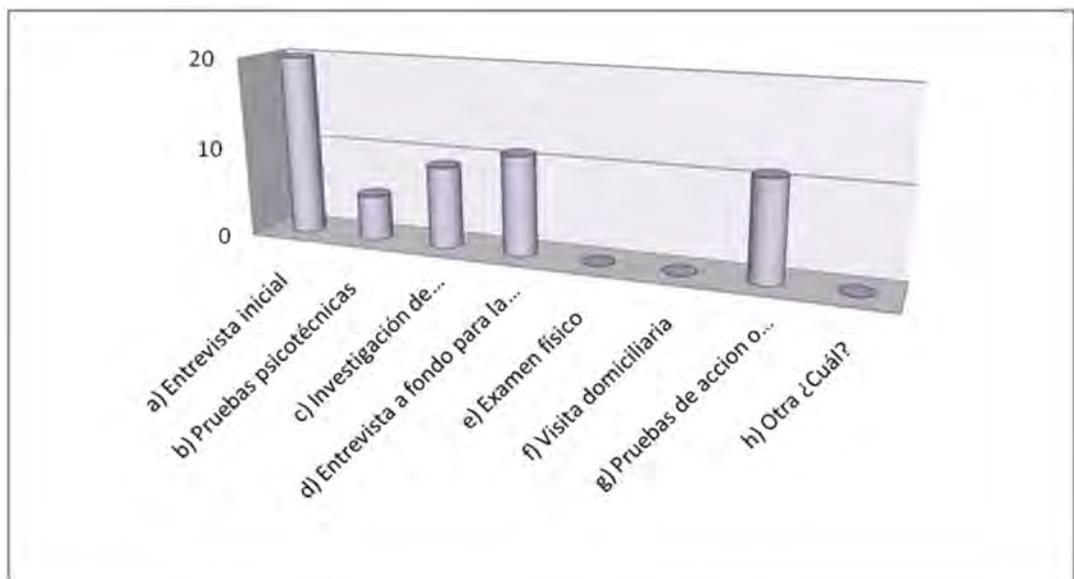
propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla”.¹

Cuadro 12. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?

10. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?	Frecuencia	Porcentaje
Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.		
a) Entrevista inicial	20	36%
b) Pruebas psicotécnicas	5	9%
c) Investigación de antecedentes y referencias	9	16%
d) Entrevista a fondo para la selección	11	20%
e) Examen físico	0	0
f) Visita domiciliaria	0	0
g) Pruebas de acción o practicas	11	20%
h) Otra ¿Cuál?	0	0
Total	56	100%

Fuente este estudio

Grafico 10. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?



Fuente este estudio

¹ Duque María Antonia, Vásquez Carmen Dayana. Propuesta de mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa los ángeles Ips en Tumaco (Nariño) 2009. Pag. 45

*** Para 16 de los candidatos al momento de ser seleccionados se aplico dos o más técnicas**

Las técnicas de selección de personal que presentaron un porcentaje alto en la aplicación de la encuesta son, la entrevista inicial utilizada en un 36% (20 de los encuestados), para otro 20% (11 encuestados) se practico una entrevista a fondo, en igual proporción a un 20% (11 encuestados) se le realizaron pruebas de acción o practicas, a un 16% solicitaron una investigación de antecedentes y referencias que representa 9 encuestados, las pruebas psicotécnicas que son fundamentales al momento de seleccionar personal son aplicadas en un 9% (5 encuestados), debido a las actividades que se desempeñan en esta empresa no se hace común el examen físico, ni tampoco se hacen visitas domiciliarias.

Es conveniente entonces revisar el tipo de entrevistas que la empresa facilita, sus características, si estas fueron planeadas de acuerdo al perfil de cargos, quien las diseño, y todos aquellos indicadores que ayuden a mejorar el procesos de selección, en la mayoría de empresas se exigen documentos como el pasado judicial, verificación de antecedentes y otros documentos que sirven de referencia para conocer más al candidato es importante adoptar estos requisitos al momento de seleccionar el personal.

Finalmente 16 de los encuestados al momento de ser seleccionados expresaron que se aplico dos o más técnicas para su selección.

Variable: Procesos de Gestión de Talento Humano

Fuente este estudio

Dimensión: Inducción de Personal

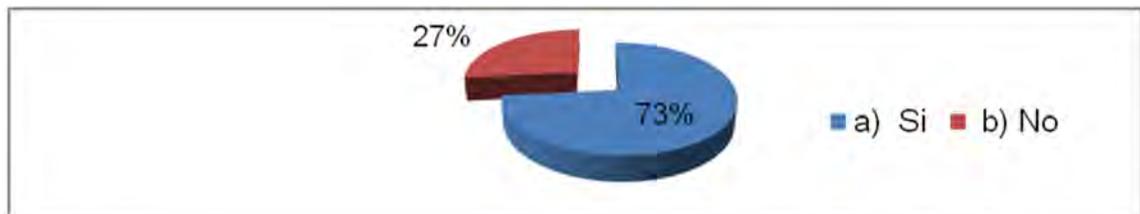
Cuadro 13. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿La empresa le brindo una inducción

(Si su respuesta es no pase a la pregunta 14)

11. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿La empresa le brindo una inducción?	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	21	73%
b) No	9	27%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 11. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿La empresa le brindo una inducción?



Fuente este estudio

La Constructora brindo inducciones al 73% de los encuestados que equivale a 21 trabajadores, esto es significativo porque la realización de una inducción al momento de ingresar a trabajar es importante en la medida que otorga nuevos conocimientos acerca del trabajo y las actividades a realizar, y que el trabajador pueda ser más competitivo, sin embargo el restante 27% (9 encuestados) indican que no tuvieron ningún tipo de inducción, es muy riesgos o no tener un proceso claro y similar de inducción para todos los colaboradores, como por ejemplo que el nuevo trabajador no cumplan con todas las actividades y tenga dudas acerca de sus funciones, llevando a la realización de acciones inútiles y repetitivas, y no existirá una adecuada retroalimentación dentro de los procesos de Gestión Humana.

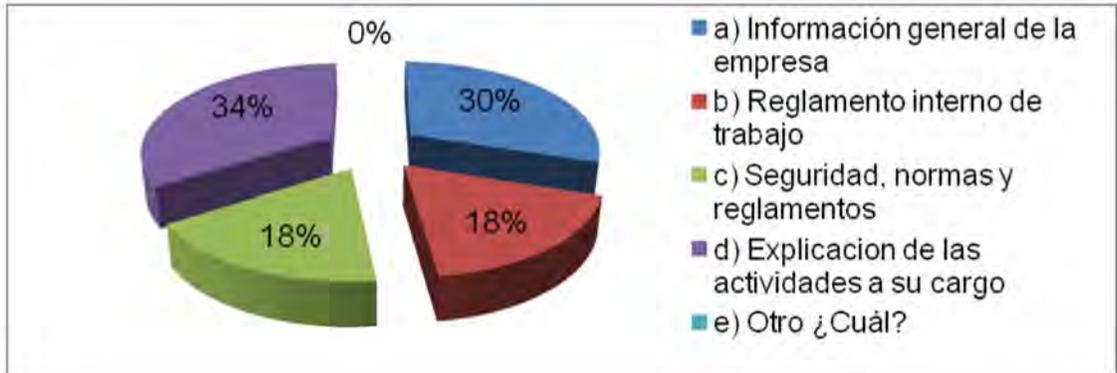
Cuadro 14. En la inducción que realiza la empresa a usted le informaron acerca de

12. En la inducción que realiza la empresa a usted le informaron acerca de	Frecuencia	Porcentaje
Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.		
a) Información general de la empresa	15	30
b) Reglamento interno de trabajo	9	18
c) Seguridad, normas y reglamentos	9	18
d) Explicación de las actividades a su cargo	17	34
e) Otro ¿Cuál?	0	0
Total	50	100

Fuente este estudio

* Para 15 de los encuestados se aplico dos o más procesos de inducción

Grafico 12. En la inducción que realiza la empresa a usted le informaron acerca de



Fuente este estudio

Para 17 de los encuestados en la inducción le informaron acerca de las actividades a su cargo esto representa un 34%, un 30% (15 encuestados) le facilitaron la información general de la empresa, las cifras para información de seguridad, normas y reglamentos es del 18%(9 encuestados), y así mismo para dar a conocer el reglamento interno de trabajo fue a tan solo el 18% de los encuestados equivalente a 9 personas.

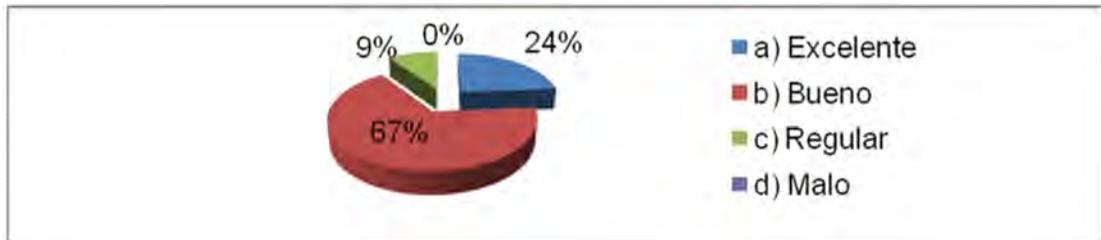
Si se tiene en cuenta que son 30 los encuestados a tan solo 15 personas se brindo una información más completa de la empresa, al momento de la inducción.

Cuadro 15. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?

13. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	5	24%
b) Bueno	14	67%
c) Regular	2	9%
d) Malo	0	0
Total	21	100

Fuente este estudio

Grafico 13. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?



Fuente este estudio

Para 21 de los encuestados que recibieron una inducción se les pidió que calificaran este proceso, la calificación fue buena con un porcentaje del 67% (14 encuestados), para un 24% (5 encuestados) fue excelente, esto es positivo porque significa que esta inducción fue adoptada y sirvió para conocer aspectos relacionados a su cargo al momento de ingresar a trabajar en la Constructora.

Para otro restante 9% representado por 2 encuestados demuestran que la inducción fue regular, es necesario replantear lo relacionado al proceso de inducción, se sugiere una reinducción para todos los trabajadores y posteriormente una retroalimentación de este proceso.

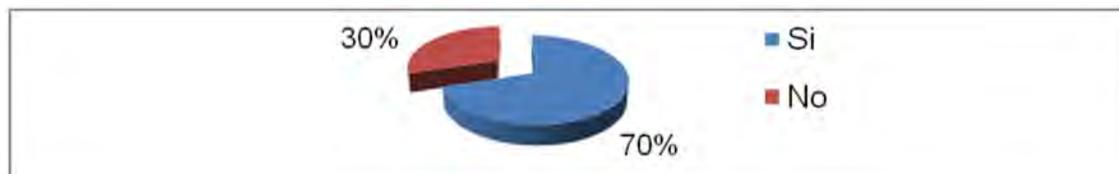
Variable: Procesos de Gestión de Talento Humano
Dimensión: Capacitación de Personal

Cuadro 16. Recibe por parte de la empresa capacitación

14. Recibe por parte de la empresa capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 14. Recibe por parte de la empresa capacitación



Fuente este estudio

Con esta pregunta se conoció si la empresa brinda capacitación a sus colaboradores, un porcentaje representativo 70% (21 encuestados) recibieron alguna capacitación, esta cifra representativa pero no decisiva para decir que este es un proceso equitativo o que regularmente se brindan capacitaciones, porque el restante 30% que corresponde a 9 personas no reciben ninguna capacitación, esto puede deberse a que no existen programas formales de capacitación, o tampoco han sugerido capacitarse.

Cuadro 17. En las capacitaciones recibidas se han tratado temas como

15. En las capacitaciones recibidas se han tratado temas como	Frecuencia	Porcentaje
a) Información general de la empresa	17	30%
b) Reglamento interno de trabajo	8	14%
c) Seguridad, normas y reglamentos que debe cumplir para preservar su seguridad y la del resto del personal	16	28%
d) Programas de salud ocupacional	14	24%
e) Programación software	1	2%
f) Actualización tributaria	1	2%
Total	57	100%

Fuente este estudio

Grafico 15. En las capacitaciones recibidas se han tratado temas como



Fuente este estudio

Los temas que más se han tratado en las capacitaciones son información general de la empresa con un 30% (17 encuestados), seguido de un 28% quienes afirman que han recibido capacitaciones en seguridad, normas y reglamentos que deben

cumplir para preservar su seguridad y la del resto del personal que equivale a 16 encuestados, con otro 24%(14 encuestados) se encuentra lo relacionado a temas de salud ocupacional, otro tema importante como el conocimiento del reglamento interno de trabajo fue dado a conocer a u porcentaje de 14% (8 encuestados).

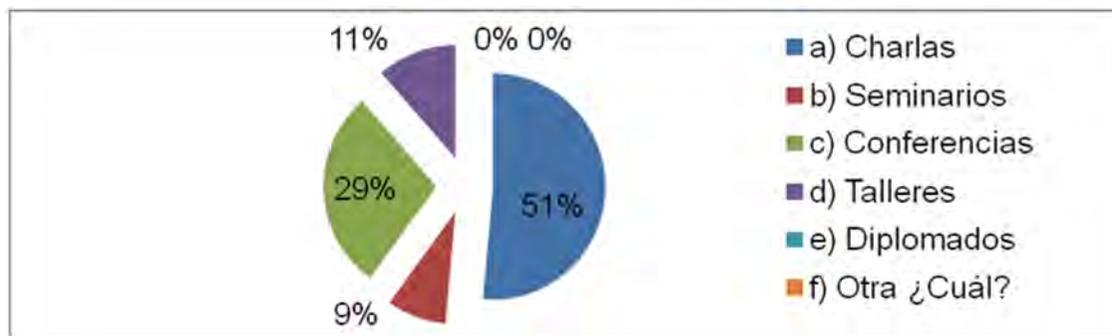
Un encuestado dice haber recibido capacitación en programación de software que equivale a un 2%, este es un tema particular dirigido a ciertos puestos de trabajo, otro encuestado asistió a una actualización tributaria como parte de su capacitación.

En general los temas en los cuales se han recibido capacitación son de conocimiento general, el programa de capacitaciones debe ajustarse a las necesidades de la empresa y de sus colaboradores.17 de los encuestados indican que en las capacitaciones se han tratado 2 o más temas, probablemente para estos encuestados se han realizado constantemente capacitaciones.

Cuadro 18. A través de que metodologías se realizan las capacitaciones

16. A través de que metodologías se realizan las capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.		
a) Charlas	18	51%
b) Seminarios	3	9%
c) Conferencias	10	29%
d) Talleres	4	11%
e) Diplomados	0	0%
f) Otra ¿Cuál?	0	0%
Total	35	100%

Gráfico 16. A través de que metodologías se realizan las capacitaciones



Fuente este estudio

Las capacitaciones se han realizado a través de charlas para un 51% (18 encuestados), un 29% (10 encuestados) afirmaron haber asistido a conferencias, un 11% (4 encuestados) asistieron a talleres, un restante 9% que corresponde a 3 encuestados asistieron a seminarios, no existen otras metodologías por las cuales los encuestados se hayan capacitado.

13 de los encuestados optaron por seleccionar dos o más opciones como metodología de capacitación que brinda la Constructora.

La metodología que se emplea para determinadas capacitaciones debe ir de acuerdo al nivel de escolaridad, edad, cargo y sobre todo tener en cuenta las necesidades de los colaboradores como principal eje para realizar un programa de capacitación.

Cuadro 19. La periodicidad con que la empresa brinda capacitaciones es

17. La periodicidad con que la empresa brinda capacitaciones es:	Frecuencia	Porcentaje
a) Trimestral	10	48%
b) Semestral	4	19%
c) Anual	0	0%
d) Muy esporádicamente	7	33%
e) Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente este estudio

Grafico 17. La periodicidad con que la empresa brinda capacitaciones es



Fuente este estudio

Para los encuestados que respondieron que si reciben capacitaciones se pidió que respondan esta pregunta relacionada con el que espacio de tiempo transcurre entre una y otra capacitación, para el 48% (10 encuestados) las capacitaciones se realizan cada trimestre, para el 33% (7 encuestados) afirman que estas se efectúan muy esporádicamente, este es un porcentaje que estima que no hay

suficientes programas de capacitación, para un 19% que equivale a 4 de los encuestados las capacitaciones se realizan cada semestre.

Es necesario diseñar un programa de capacitaciones que permita que estas se realicen en un periodo de tiempo más regular y que estén acordes a las necesidades de los trabajadores.

Cuadro 20. Como califica el proceso de capacitación dado por la empresa

18. Como califica el proceso de capacitación dado por la empresa	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	4	19%
b) Bueno	14	67%
c) Regular	3	14%
d) Malo	0	0%
Total	21	100%

Fuente este estudio

Gráfico 18. Como califica el proceso de capacitación dado por le empresa



Fuente este estudio

Para los encuestados que respondieron que si reciben capacitaciones se pidió que evaluaran el proceso de capacitación, 4 categorías para un buen porcentaje de 67% que corresponde a 14 de los encuestados este proceso es bueno, para un 19% que equivale a 4 personas este proceso fue excelente, un 14% manifiesta que este fue regular con la opinión de tres personas.

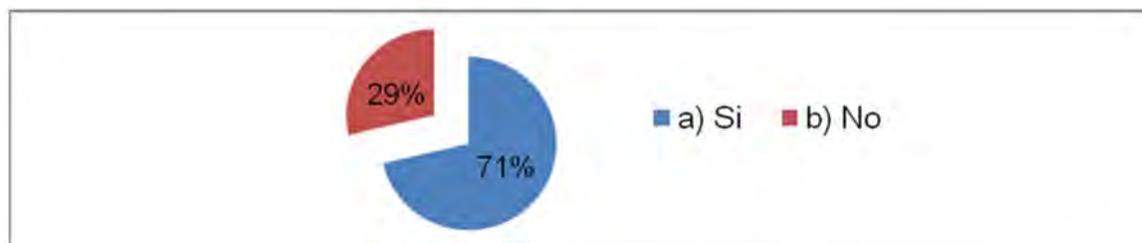
La capacitación brindada es en su mayoría es aceptada positivamente, aunque es bueno estudiar cuales son las mejores metodologías para aplicar y que este proceso pueda ser excelente.

Cuadro 21. Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde a su perfil y el cargo que ocupa en ella

19. Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde a su perfil y el cargo que ocupa en ella	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	15	71%
b) No	6	29%
Total	21	100%

Fuente este estudio

Grafico 19. Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde a su perfil y el cargo que ocupa en ella



Fuente este estudio

El 71% (15 encuestados) consideraron que las capacitaciones están de acuerdo al perfil y cargo que ocupan dentro de la empresa, pero para un 29% (6 encuestados) este proceso no se acomoda a su perfil y el cargo que ocupan, por esta razón las capacitaciones se diseñaron para un grupo de personas con intereses, perfiles y cargos similares, de tal manera que permitan construir un aprendizaje.

Cuando las capacitaciones son acordes a su trabajo porque ayudan a su nivel profesional, brindan herramientas que facilitan el desempeño de las funciones, lo enfatiza más a la profesión que ejercen, es referente a las actividades que realizan, facilita el desarrollo de sus trabajos, se enfocan en cada uno de los departamentos, desarrolla un potencial de aprendizaje que la diferencia de los demás.

Y para aquellas personas que no están de acuerdo con que las capacitaciones se ajustan a su perfil y cargo es porque la mayoría están enfocadas a la seguridad industrial y prevención de accidentes, también porque su ocupación aplica a capacitaciones externas que se deben apoyar, y otras personas dicen que la mayoría de capacitaciones son por parte de la ARP y van dirigidas al personal en general.

20. Sugiera en que temas necesita ser capacitado

Del total de los encuestados que fueron 30, solo 23 hicieron sugerencias de contenidos que desean conocer para capacitarse, los 7 restantes no sugirieron ningún tema de capacitación, esto significa que al 77% de los encuestados si les interesa capacitarse y el restante 23% no quiso opinar.

Cuadro 22. Sugerencia temas de capacitación.

* Nuevos proyectos de construcción que tiene la empresa
* Manejo de formateo para muros en concreto
* Seguridad industrial y trabajo en alturas
* Derecho laboral
* Asesorías de acuerdo al cargo ocupado
* Tributario, contable (Programa contable Elisa)
* Comunicación, talento humano
* Negociaciones, ferias de la construcción, nuevos materiales
* Temas financieros
* Sistemas, archivo
* Reglamentos, propiedad horizontal, avalúos, NSR 10, programas cad
* Archicadproject
* Estrés laboral

Fuente este estudio

Variable: Aspectos laborales y motivacionales
Dimensión: Nivel salarial

Cuadro 23. Su salario mensual es de

21. Su salario mensual es de	Frecuencia	Porcentaje
a) Menos de un salario mínimo	0	0%
b) Un salario mínimo	12	40%
c) Mas de un salario mínimo	9	30%
d) Dos salarios mínimos	0	0%
e) Mas de dos salarios mínimos	7	23%
f) No responde	2	7%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Variable: Aspectos laborales y motivacionales
Dimensión: Nivel salarial

Grafico 20. Su salario mensual es de



Fuente este estudio

Con esta pregunta analizo la situación de los empleados, con respecto a su situación laboral y motivacional, porque sirve para diagnosticar la situación real de la empresa, con respecto a esta pregunta el 40% (12 encuestados) respondió que gana un salario mínimo, el 30% (9 encuestados) respondió que gana más de un salario mínimo, en el rango de de mas de dos salarios mínimos se encuentran 7 encuestados con un 23%, dos encuestados no responden esta opción, que equivalen a un 7%. Para un total de 30 encuestados.

La pregunta fue abierta y al momento de tabularla si dio rangos, porque no se establecen salarios fijos para todos los empleados, algunas personas dan cifras un poco más altas o más bajas de un salario o dos salarios mínimos.

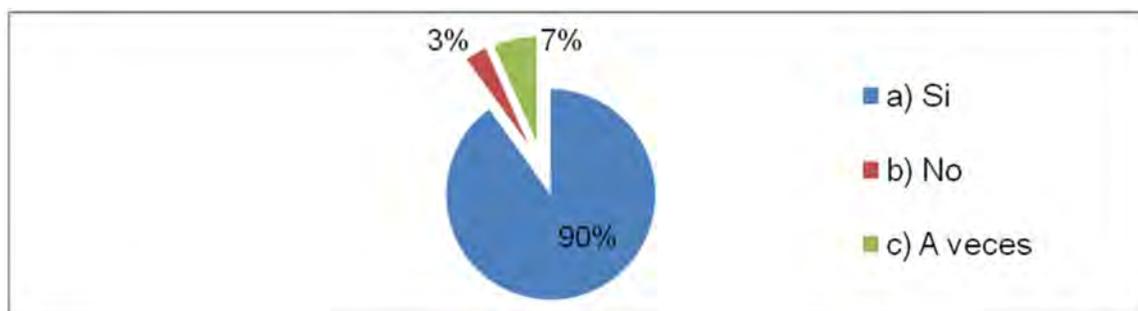
Existen otros tipos de remuneración que no son salarios pero que para el trabajador son significativos, como la existencia de factores que ofrecen bienestar y satisfacción, además pertenecer a una empresa que brinda la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente, influye como una especie de contrato psicológico donde las dos partes entran en un acuerdo de reciprocidad de trabajo y seguridad en el trabajo.

Cuadro 24. Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña

22. Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	27	90%
b) No	1	3%
c) A veces	2	7%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 21. Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña



Fuente este estudio

El 90% (27 encuestados) está satisfecho con el trabajo que actualmente desempeña, un 7% (2 encuestados) contestó que solo a veces se siente bien en su trabajo, sin embargo 1 persona no se encuentra satisfecha con su trabajo actual, que equivale a un 3% de la encuesta.

Con esta pregunta se conoció el nivel motivacional de los colaboradores con respecto a la empresa, se diagnosticó que la mayoría de personas les agrada su trabajo, para unos pocos este todavía es poco o nada interesante, estas son situaciones que se presentan comúnmente en las organizaciones, y que pueden afectar los procesos con los cuales se relacionan estas personas.

“La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres”.¹La motivación entonces se relaciona con el proceso de aprendizaje y la capacitación, es importante que las personas se sientan motivadas en su trabajo porque esto permite un sentido de pertenencia y una

¹http://noticias.elemprego.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion/6585356

satisfacción dentro del puesto de trabajo. Además otro factor importante, es que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, de esta manera existirá la oportunidad de proyección y avance, la persona va a ser muy agradecida con la compañía y también va a ser mucho más productiva.

Variable: Aspectos laborales y motivacionales

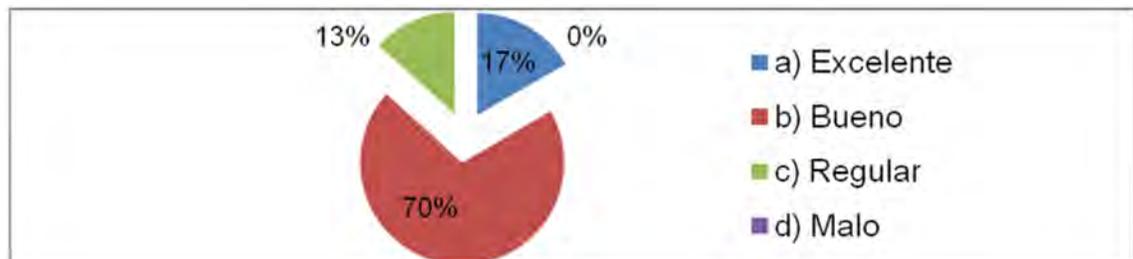
Dimensión: Comunicación

Cuadro 25. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la empresa

23. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	5	17%
b) Bueno	21	70%
c) Regular	4	13%
d) Malo	0	0%
Total	30	100%

Fuente este estudio

Grafico 22. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la empresa



Fuente este estudio

La comunicación existente con los procesos de la empresa es buena con un porcentaje del 70% (21 encuestados), para un 17% (5 encuestados) este proceso es excelente, es regular para el 13% (4 encuestados), se conocieron los canales de comunicación existentes, porque estos canales permitirán difundir, participar y exteriorizar la propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión humana.

7.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

El desarrollo de este estudio ha permitido observar y analizar la situación actual de los procesos de gestión de la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S., determinando de esta forma las fortalezas con las que cuenta y oportunidades para mejorar.

7.2.1. Proceso de Reclutamiento. Las técnicas de reclutamiento no están definidas como internas o externas, son de carácter mixto, para la vinculación de personal las recomendaciones de trabajadores de la misma empresa son muy usuales al momento de referir un candidato para un puesto, las instituciones, asociaciones gremiales u otros centros de estudio como el SENA también han sido una fuente de empleo para quienes ya trabajan en la constructora, medios como el internet, cooperativas de trabajo, cuñas radiales y otras formas no son utilizados por la empresa en el momento de reclutar personal, pero estos medios pueden convertirse en una opción para encontrar el personal idóneo que la empresa busca y que sea una fuente de trabajo reconocida a nivel regional.

La transferencia de personal, es una opción favorable para muchas empresas y aporta resultados positivos para promover ascensos de personal, desarrollo y planes de carrera, consiguiendo la satisfacción en los puestos de trabajo y que las personas sientan que pueden crecer tanto a nivel personal como profesional, la Constructora Nuevo Horizonte no tiene políticas que permitan la transferencia, ascensos, programas de desarrollo y planes de profesionalización de personal, pero si cuenta con un manual de funciones, perfiles y competencias establecido para cada cargo, y este permitirá desarrollar un formato de reclutamiento de personal, en donde se describa cuales son los requisitos para ocupar cada cargo dentro de la organización.

Los trabajadores califican el proceso de reclutamiento como excelente y bueno, así mismo lo es para el encargado del proceso, para un porcentaje menor lo califican como regular, lo anterior demuestra que este proceso es satisfactorio para los trabajadores y que ellos como integrantes de la constructora pudieron evidenciar la forma como se desarrolla el proceso.

La Constructora Nuevo Horizonte S.A.S., cuenta con personal antiguo o que tiene una larga permanencia, ayudando al sentido de pertenencia y a la baja rotación de personal.

7.2.2 Proceso de Selección. Para la empresa es importante contar con un banco de hojas de vida, al momento de evaluar candidatos y posteriormente realizar entrevistas y así llegar a la elección del personal idóneo para el puesto de trabajo. Para cada vacante existente se evalúa mínimo dos (2) candidatos los cuales deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

El Gerente General analiza el proceso que se ha realizado para el ingreso de un nuevo funcionario y da su aprobación.

Dentro de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa un porcentaje de 73% dijo haberse vinculado a la empresa a través de un proceso de selección

de personal, para el 27% restante no se siguió un proceso de selección de personal.

Con esto se demuestra que la empresa no tiene un procedimiento definido de selección de personal, es posible que esto afecte a la empresa siempre y cuando al preferir los candidatos sin previa selección se considere que no existió otro candidato o vacante apto para ese puesto de trabajo, de lo contrario significaría que no hacen útil este recurso para seleccionar el personal.

Las técnicas más utilizadas al momento de seleccionar personal con el porcentaje más alto son la entrevista inicial, utilizada en un 36%, para otro 20% se realizó una entrevista a fondo, en igual proporción a un 20% se le realizó pruebas de acción o prácticas, a un 16% solicitaron una investigación de antecedentes y referencias, las pruebas psicotécnicas que son fundamentales al momento de seleccionar personal son aplicadas en un 9%. Debido a las actividades que se desempeñan en esta empresa no se hace común el examen físico, ni tampoco se han practicado visitas domiciliarias por parte de quienes llevan a cabo el proceso de selección de personal, el tipo de entrevistas que aplica la Constructora al momento de seleccionar personal es un formato de dos hojas en el cual pregunta de manera general todos aquellos aspectos que se necesitan conocer de la persona a contratar.

En la mayoría de empresas se exigen documentos como el pasado judicial, verificación de antecedentes y otros documentos que sirven de referencia para conocer más al candidato pero según la ley estos documentos ya no pueden ser exigidos, por lo tanto se recibe la hoja de vida, cedula de ciudadanía y los respectivos soportes que necesite para ocupar el cargo.

También se demostró a través de la encuesta que para algunos de los trabajadores al momento de ser seleccionados les fue aplicado dos o más técnicas de selección.

Esta situación evidenció que en el proceso de selección de personal en la constructora se hace de forma general, y no se aplica por cada cargo a ocupar, esta es la razón por la cual se elaboraron formatos de selección de personal acordes al puesto de trabajo, especificando el cargo, estudios, formación, experiencia y competencias y que se aplique a todos los candidatos referidos y no referidos el proceso de selección de personal.

7.2.3 Proceso de Inducción. La empresa realiza una inducción cuando un nuevo colaborador ingresa, se procede a presentar al empleado en su área, recorrido por las instalaciones y una descripción del puesto a desempeñar, como lo describe en la entrevista el encargado de este proceso.

Para los encuestados la empresa solo brindo inducción a 73% de ellos, y el 27%, no recibió ningún tipo de inducción, es muy riesgoso no tener un proceso claro y similar de inducción para todos los colaboradores, como por ejemplo que el nuevo trabajador no cumplan con todas las actividades y tenga dudas acerca de sus funciones, llevando a la realización de acciones inútiles y repetitivas, y no existirá una adecuada retroalimentación de los procesos que existen en la empresa.

En la inducción que realiza la empresa informaron acerca de las actividades a su cargo a un 34% de los encuestados, a 30% le brindaron una información general de la empresa, a un 18% le información de seguridad, normas y reglamentos y el reglamento interno de trabajo solo lo conocen el 18% de los encuestados.

Si se tiene en cuenta que son 30 los encuestados a tan solo 15 personas se brindo una información más completa de la empresa, sin embargo no es definitivo que se reciba totalmente toda la información anterior.

Se realizaron formatos de inducción de personal especificando funciones contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.
La información básica del proceso de inducción debe contener:

Información de la organización: Misión, visión, valores corporativos, historia y todo lo relacionado al plan estratégico, políticas de personal, prestaciones y beneficios, días de descanso, forma de pago, reglamento interno de trabajo.
Se entregara el manual de funciones y competencias laborales de acuerdo al cargo ocupado.

El formato de inducción incluye:

Identificación del cargo: Denominación, dependencia, cargo del superior inmediato.

Contenido del cargo: Propósito, cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades

Nivel de esfuerzo: mental y físico

Es una responsabilidad netamente administrativa, se cimienta en las políticas fijadas por la organización.

“La actividad de inducción está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles y ella debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar toda operación, actividad,

tarea o función en todos y cada uno de los cargos a ser ocupados nuevamente, así el empleado y la empresa saldrán beneficiados”.¹

Este proceso fue calificado como bueno para un 67% de los encuestados, un 24% concluyo que fue excelente, esto es positivo porque significa que esta inducción fue acogida y sirvió para conocer aspectos relacionados a su cargo al momento de ingresar a trabajar en la empresa. Para otro restante 9% de los encuestados este proceso fue regular, y es necesario un proceso de inducción encaminado a ilustrar el direccionamiento estratégico, por el cual el personal recién ingresado aprende conocimientos, habilidades y técnicas para un propósito que es lograr desarrollar el cargo otorgado de la mejor manera posible y de acuerdo con las expectativas de la empresa, se debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar toda operación, actividad, tarea o función en todos y cada uno de los cargos a ser ocupados.

La inducción tiene que estar acorde a las políticas fijadas por la organización, proporcionando la adaptación a la misma, para corregir este proceso de inducción, se sugiere una reinducción a cada colaborador en las diferentes áreas y posteriormente la respectiva retroalimentación.

7.2.4 Proceso de Capacitación. Los encuestados que reciben capacitaciones por parte de la empresa constituyen el 70%, una cifra representativa pero no decisiva para decir que este es un proceso equitativo o que regularmente se brindan capacitaciones, porque el restante 30% no reciben ninguna capacitación, esta situación puede presentarse porque no existen programas formales de capacitación, o los empleados no han sugerido capacitarse.

Los temas de mayor divulgación en las capacitaciones son información general de la empresa con un 30%, seguido de un 28% quienes afirman que han recibido capacitaciones en seguridad, normas y reglamentos que deben cumplir para preservar su seguridad y la del resto del personal, otro 24% recibieron capacitaciones en lo relacionado a temas de salud ocupacional, otro tema importante como el conocimiento del reglamento interno de trabajo solo posee un 14%, relativamente es bajo el conocimiento en asuntos de la empresa.

Un encuestado dice haber recibido capacitación en programación de software que equivale a un 2% del total de encuestados, este es un tema particular dirigido a ciertos puestos de trabajo, como también lo fue la capacitación a la que asistió un encuestado en actualización tributaria.

¹ Ibíd. CERON ARCOS, Magaly Rocío. P 27

En general los temas en los cuales se han recibido capacitación son de conocimiento general, el programa de capacitaciones debe ajustarse a las necesidades de la empresa y de sus colaboradores.

Un 57% de encuestados recibieron capacitaciones en las que se trataron 2 o más temas, probablemente para estos encuestados se han realizado constantemente capacitaciones.

El encargado del área considera que las capacitaciones que se realizan solo tratan temas relacionados con la salud y la seguridad industrial, y no se han tratado temas como relaciones interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidad social, clima organizacional, manejo de conflictos, planeación entre otros.

Las metodologías más utilizadas según el responsable de esta área son seminarios, conferencias, talleres, charlas y programas de actualización, considera que no se tiene un plan de capacitación y que esta no es suficiente para contribuir a su desarrollo.

Para el 51% de encuestados que son la mayoría las capacitaciones se realizan a través de charlas, con un 29% afirman haber recibido conferencias, un 11% han recibido capacitación a través de talleres, un restante 9% han asistido a seminarios, no existen otras metodologías por las cuales los encuestados se hayan capacitado.

13 de los encuestados optaron por seleccionar dos o más opciones como metodología de capacitación que brinda la empresa.

Para los encuestados que respondieron que si reciben capacitaciones se pidió que respondan que espacio de tiempo transcurre entre una y otra, para 48% de los encuestados estas se realizan cada trimestre, un 33% afirma que estas se realizan muy esporádicamente, este es un porcentaje que estima que no hay suficientes programas de capacitación, y para un 19% las capacitaciones se realizan cada semestre. Es necesario diseñar un programa de capacitaciones que permita que estas se realicen en un periodo de tiempo más regular.

Para los encuestados que respondieron que si reciben capacitaciones se pidió que evaluaran el proceso de capacitación que recibieron, se relacionaron 4 categorías para un 67% este proceso fue bueno, para un 19% fue excelente, un 14% manifiesta que este fue regular.

La capacitación brindada es en su mayoría es aceptada positivamente, aunque es bueno estudiar cuales son las mejores metodologías para aplicar y que este proceso pueda ser excelente.

Las capacitaciones se hacen de manera general, tan solo algunas personas han recibido una capacitación específica en su área, y de acuerdo al perfil y cargo ocupado en su área el 71% de los encuestados dicen que han recibido algún tipo de capacitación relacionada, pero para un 29% este proceso no se acomoda a su perfil y el cargo que ocupan, por esta razón las capacitaciones deben ser diseñadas para un grupo de personas con intereses, perfiles y cargos similares, de tal manera que permitan construir un aprendizaje.

Para algunos de los encuestados estas capacitaciones son acordes a su trabajo porque ayudan a su nivel profesional, brinda herramientas que facilitan el desempeño de las funciones, los enfatiza más a la profesión que ejercen, es referente a las actividades que realizan, facilita el desarrollo de sus trabajos, se enfocan en cada uno de los departamentos, y porque es prioridad cumplir con las funciones y obligaciones.

Y para aquellas personas que no están de acuerdo con que las capacitaciones se ajustan a su perfil y cargo es porque la mayoría están enfocadas a la seguridad industrial y prevención de accidentes, también porque su ocupación aplica a capacitaciones externas que se deben apoyar, y otras personas dicen que la mayoría de capacitaciones son por parte de la ARP y van dirigidas al personal en general.

20. Sugiera en que temas necesita ser capacitado

Del total de los encuestados que fueron 30, solo 23 hicieron sugerencias de contenidos que desean conocer para capacitarse, los 7 restantes no sugieren ningún tema de capacitación, esto significa que al 77% de los encuestados si les interesa capacitarse y el restante 23% no quiso opinar.

Cuadro 26. Sugerencia temas de capacitación.

* Nuevos proyectos de construcción que tiene la empresa
* Manejo de formatecna para muros en concreto
* Seguridad industrial y trabajo en alturas
* Derecho laboral
* Asesorías de acuerdo al cargo ocupado
* Tributario, contable (Programa contable Elisa)
* Comunicación, talento humano
* Negociaciones, ferias de la construcción, nuevos materiales
* Temas financieros
* Sistemas, archivo
* Reglamentos, propiedad horizontal, avalúos, NSR 10, programas cad
* Archicadproject
* Estrés laboral

Fuente este estudio

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCION Y CAPACITACION) EN LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

Para Realizar de forma efectiva un proceso de reclutamiento de personal se debe tener en cuenta:

1. Estudio de solicitud de vacante del líder del proceso o gerencia
2. Aprobación de la necesidad de una vacante: Identificación de lo que realmente se busca.
3. Requisición de personal: La responsable es el proceso de talento humano.
4. Reclutamiento: recepción y estudio de hojas de vida de los aspirantes.
5. Mantenimiento: Prever el tiempo que va a permanecer en la organización.
6. Identificar el cargo:
 - ✓ Denominarlo
 - ✓ Ubicarlo en una dependencia
 - ✓ Quien es su superior inmediato
 - ✓ Establecer los propósitos del cargo: Se describe el objeto del cargo.
 - ✓ Sus funciones: principales y secundarias
 - ✓ Especificaciones del Cargo: Se relacionan los estudios, la formación, la experiencia laboral, las competencias exigidas y las responsabilidades del cargo.
 - ✓ Nivel de esfuerzo: Se describe el grado de esfuerzo que el funcionario debe aplicar en su cargo, tanto mental como físico.
 - ✓ Las Competencias Organizacionales: Se definen teniendo en cuenta el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización.
 - ✓ Las Competencias Actitudinales o de Gestión: Son aquellos componentes del individuo que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico. Lo anterior se establece en el manual de funciones y procedimientos

El líder del proceso que solicita el aspirante, en coordinación con talento humano fijara dos procedimientos tanto a nivel interno y externo de acuerdo a la identificación del cargo:

1. Internamente:
 - ✓ Que se necesita dentro de la empresa.
 - ✓ Determinar las directrices del reclutamiento
 - ✓ Delegar autoridad
 - ✓ Realizar una lista de requisitos para el trabajo a ocupar
 - ✓ Utilizar medios y técnicas

- ✓ Evaluar ese reclutamiento de acuerdo a los objetivos y metas

2. Externamente:

- ✓ Segmentar, dividir y definir el mercado según exigencias y necesidades de la organización.

Pasos para iniciar un proceso de reclutamiento:

1. Diligenciar el formato de requisición de personal. (Ver anexo 1)
2. Establecer medios o técnicas de reclutamiento:

A. Reclutamiento interno:

Reubicación de los empleados dentro de la organización, puede ser por políticas que existen en la empresa para promocionar personal.

Se tiene en cuenta:

- ✓ Evaluación de la selección: Como ingreso a la organización
 - ✓ Evaluación del desempeño: Como ha laborado
 - ✓ Resultados en el entrenamiento: Previa capacitación
 - ✓ Evaluar analíticamente el cargo a ocupar por esta persona y el que está ocupando
 - ✓ Decidir si es ascendido o no el candidato
- Ejemplos de reclutamiento interno:
- ✓ Transferencia de personal
 - ✓ Ascenso de personal
 - ✓ Programas de desarrollo
 - ✓ Planes de profesionalización: para que la persona pueda crecer personal y profesionalmente.

Ventajas del reclutamiento interno:

- ✓ Menor costo
 - ✓ Mas rápido
 - ✓ Mayor validez y seguridad
 - ✓ Motivador para el resto de la organización
 - ✓ Aprovecha el entrenamiento
 - ✓ Sana competencia
- Desventajas del reclutamiento interno:
- ✓ Puede generar conflicto
 - ✓ No sea completamente objetivo
 - ✓ Experiencia no solo es suficiente

B. Reclutamiento externo:

Es utilizado cuando no existe un personal idóneo dentro de la empresa, y/o cuando se quiere abastecer de más vacantes. Los candidatos pueden llegar a través de las siguientes formas:

- ✓ Candidato espontaneo: Lleguen por iniciativa, sin información
- ✓ Recomendados por empresa
- ✓ Avisos en la puerta de la organización
- ✓ Contactos con sindicatos o convenios: personas adecuadas e idóneas para el cargo
- ✓ Contactos con universidades
- ✓ Conferencia: convocar gente preparada para el proyecto
- ✓ Contacto con empresas
- ✓ Avisos en prensa, radio.
- ✓ Agencias: Reclutamiento, bolsa de empleo
- ✓ Internet

Lo principal de un anuncio es:

- ✓ Establecer el nombre del cargo: Contador, psicólogo, etc.
- ✓ Especialidad
- ✓ Experiencia

Ventajas del reclutamiento externo:

- ✓ Adquieren nuevas experiencias
- ✓ Calidad

Desventajas del reclutamiento externo:

- ✓ Más costoso
- ✓ Mayor tiempo

C. Reclutamiento mixto:

Esta forma de reclutamiento es complementaria y es la más apta al momento de incorporar personal a las empresas.

Se pueden presentar las siguientes situaciones de acuerdo al tipo de reclutamiento que se utilice.

1. Situaciones reales: Aquellas personas que son empleados y quieren cambiar de cargo
2. Candidatos potenciales: Aquellos que no han pensado en cambiar de cargo

3. Disponibles: Desempleados

El reclutamiento llega hasta que se han seleccionado las hojas de vida, posteriormente se llena una solicitud de vacante y copia, se entrega una referencia o código.

Cuadro 27. Matriz de aplicación del proceso de reclutamiento de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.S.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de Reclutamiento que permita a la empresa atraer candidatos competitivos.	Utilización de fuentes de reclutamiento mixto para llenar la vacante	Divulgación a través de los diferentes medios de comunicación, informando de la existencia de la vacante	Jefe de Talento Humano. Gerencia	Disminuir la vinculación de personal referido o recomendado en un 50%.	*Prensa * Radio * Televisión *Cartelera * Página de Internet	No de candidatos que llegan a la empresa por medio de los anuncios/No total de candidatos *100.	Cada vez que se presente una vacante.
		Anuncios en la empresa informando de la existencia de la vacante	Jefe de Talento Humano.	Elaborar y publicar la convocatoria, con el fin de informar que existen vacantes	Documentación . Papelería.	No de candidatos reclutados a través de este medio/No total de candidatos *100.	
		Utilizar difusión voz a voz a través de los trabajadores de la empresa.	Jefe de Talento Humano. Trabajadores de la empresa	Atraer el mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos del cargo	Trabajadores de la empresa.	No de candidatos reclutados a través de este medio/No total de candidatos *100.	

		Contactos con cooperativas de trabajo, asociaciones gremiales, Intercambio con otras empresas	Jefe de talento humano Gerencia	Atraer el mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos del cargo	Comunicados a las diferentes fuentes de reclutamiento	No de candidatos reclutados a través de este medio/No total de candidatos *100.	
Realizar de forma efectiva el proceso de Reclutamiento que permita a la empresa atraer candidatos competitivos	Utilización de fuentes de reclutamiento mixto para llenar la vacante	Utilizar fuentes de reclutamiento mixto	Jefe de talento humano	Actualizar los perfiles para cada cargo.	*Prensa * Radio * Televisión *Cartelera *Página de internet	No de candidatos referidos que cumplen con los requerimientos del cargo / No total de candidatos referidos*100	Cada vez que se presente una vacante.
		Recepción de hojas de vida de los aspirantes.	Jefe de Talento Humano.	Mayor número de hojas de vida de aspirantes con el perfil establecido.	Banco de hojas de vida	No de hojas de vida con el perfil establecido / No total de candidatos *100.	
		Clasificar a los candidatos que pueden aspirar al cargo.	Jefe de Talento Humano.	Segmentar a los candidatos aptos para entrevista	Banco de hojas de vida	No de hojas de vida con el perfil establecido / No total de candidatos *100.	

Fuente este estudio

Para realizar de forma efectiva el proceso de selección del personal se debe tener en cuenta:

1. Especificaciones del cargo
2. Estudios
3. Formación
4. Experiencia
5. Competencias

Aplicación de formato de Selección de personal (Ver anexo 2)

Se utilizan técnicas o medios para escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal y de la organización.

Técnicas para la selección de personal:

1. Entrevista: conversación orientada hacia el intercambio de la información, es el principal método para evaluar a los solicitantes quienes han llegado a esta etapa por ser los más prometedores, ayudara a determinar si el individuo está dispuesto a trabajar y puede adaptarse a la organización.

Se trata de descubrir:

- ✓ Logros académicos
- ✓ Experiencia ocupacional
- ✓ Habilidades interpersonales
- ✓ Orientación al puesto de trabajo

La entrevista debe encontrarse en los procesos intermedios y finales y se deben entrevistar mínimo dos o tres personas.

Tipos de entrevistas:

- ✓ Entrevista no estructurada: (preguntas abiertas, respuestas abiertas)
- ✓ Entrevista estructurada: preguntas relacionadas al puesto de trabajo.
- ✓ Entrevista de descripción del comportamiento
- ✓ Entrevistas mixtas (son las mejores)

Para la selección de personal se aplica un formato de entrevista (Ver anexo 3) que facilita la empresa, sin embargo se sugiere un nuevo formato recomendado de acuerdo a la actividad e intereses que se tiene para conocer del empleado y teniendo en cuenta que la entrevista cuando es escrita de a conocer temas puntuales y sea breve en forma y contenido, y así poder contratar al personal idóneo (Ver anexo 4)

2. Verificación de referencias y antecedentes personales:
Proporciona elementos de juicio adicionales a la información que entrego el solicitante, comprobando referencias anteriores.

Los documentos que se exigen una vez se firma el contrato son:

- ✓ Cedula de ciudadanía.
- ✓ Afiliación a seguridad social y riesgos profesionales.
- ✓ Referencias con soportes

3. Pruebas de conocimiento:

Buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios.

Este tipo de pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (mecnografía, taquigrafía, diseño o manejo de maquinaria). El candidato debe manejar nociones de cultura general o conocimientos específicos relacionados directamente con el cargo al que se está postulando. Este tipo de pruebas pueden ser de carácter objetivo o tradicional.

4. Pruebas de personalidad

5. Pruebas practicas (experticia)

6. Pruebas psicotécnicas: Evalúa la capacidad de los aspirantes para obtener el rendimiento académico y profesional requerido, mediante pruebas (test) que midan especialmente factores intelectuales y actitudinales.

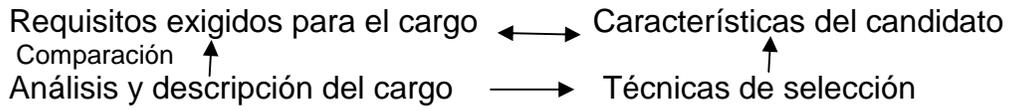
7. Pruebas psicológicas: Apuntan a la personalidad, conductas, emociones.

8. Test: Significa prueba de la raíz latina "testis" (testigo). Instrumento científico que ayuda a oscultar y mirar rasgos de la personalidad a los requerimientos planteados por preguntas.

- ✓ Test de personalidad: da idea sobre el carácter y rasgos de personalidad
 - ✓ Test de personalidad proyectivos: permiten llegar fácilmente al psíquico inconsciente, porque la persona esta imposibilitada a controlar el consciente
- Estos test aportan información en cuanto a la forma que opera mentalmente el sujeto, aspectos como la personalidad, emoción, pensamientos, la percepción del sujeto, la inteligencia, etc.

9. Finalización del proceso de selección: Una vez terminadas las pruebas de selección, la decisión de la contratación será del jefe de talento humano y el gerente. Se puede realizar un proceso de selección en función de una comparación:

Comparación entre dos variables



Desde el proceso de reclutamiento se tiene en cuenta la práctica de análisis y descripción del cargo.

Cuadro 28. Matriz de aplicación del proceso de selección de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.S.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de selección del personal	Implementación de técnicas de selección de personal de acuerdo a las especificaciones del cargo.	Presentación de las presolicitudes y solicitudes de los candidatos.	Jefe de Talento Humano	Aplicar a todos los candidatos referidos y no referidos el proceso de selección de personal.	Aplicación del instrumentos de selección	No de trabajadores contratados a través de proceso/No total de trabajadores * 100	Cada vez que existe la necesidad de llenar una vacante.
		Entrevista inicial	Jefe de Talento Humano		Preparar sitios para el desarrollo de las pruebas	Resultado de la entrevista	
		Pruebas psicoténicas Pruebas prácticas	Jefe de Talento Humano psicólogo		*16 PF *Pruebas de razonamiento abstracto *Prueba de actitud verbal	Resultados de las pruebas	
		Entrevista final	Jefe de Talento Humano Gerente		Tipos de entrevistas: -directa - formal -informal - en grupo	Resultado de las entrevistas	
		Decisión y contratación	Jefe de Talento Humano Gerente		Hojas de vida con soportes y antecedentes Resultados de las pruebas	No de trabajadores contratados a través de proceso/No total de trabajadores * 100	

Fuente este estudio

Para realizar de forma efectiva un proceso de inducción de personal se debe tener en cuenta:

Que este es un proceso educativo a corto plazo que proporciona al personal recién ingresado conocimientos, habilidades y técnicas para lograr desarrollar el cargo otorgado de la mejor manera posible y de acuerdo con las expectativas de la empresa.

La información básica del proceso de inducción debe contener:

Información de la organización: Misión, visión, valores corporativos, historia y todo lo relacionado al plan estratégico

Políticas de personal

Prestaciones y beneficios

Días de descanso

Forma de pago

Reglamento interno de trabajo

Entregar manual de funciones y competencias laborales

Descripción del cargo:

Siempre va en términos de documento, formato de 3 a 4 páginas. Incluye:

Identificación del cargo: Denominación, dependencia, cargo del superior inmediato.

Contenido del cargo:

- ✓ Propósito
- ✓ Funciones: Principales y secundarias contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.
- ✓ Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)
- ✓ Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.
- ✓ Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Nivel de esfuerzo: mental y físico

Es una responsabilidad netamente administrativa, se cimienta en las políticas fijadas por la organización.

La actividad de inducción está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles y ella debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar toda operación, actividad, tarea o función en todos y cada uno de los cargos a ser ocupados nuevamente, así el empleado y la empresa saldrán beneficiados".¹

¹ Ibíd. CERON ARCOS, Magaly Rocío. P 27

Beneficios de implementar un proceso de inducción:

1. Fácil proceso de socialización
2. Sentido de permanencia y de pertenencia en la organización
3. Reforzar el contrato psicológico para que el empleado se forme
4. Reducir la rotación, el estrés y la ansiedad de los nuevos empleados
5. Reducir costos de la puesta en marcha

Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.¹

Aplicación formato de inducción de personal (Ver anexo 5)

¹ JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Op cit. P 111.

Cuadro 29. Matriz de aplicación del proceso de inducción de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.S

MATRIZ DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL EN LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de inducción de personal	Instruir a los trabajadores nuevos sobre el direccionamiento o estratégico, historia y funciones dentro de la empresa.	Presentación y descripción de las actividades a su cargo	Jefe de Talento Humano Jefe del área o encargado	Aplicar al 100% de los nuevos trabajadores un adecuado proceso de inducción	*Equipos informáticos y de comunicación *Papelería *Reglamento interno de trabajo *Manual de funciones y procedimientos	No de trabajadores que se realiza la inducción /No total de trabajadores * 100	Cada vez que se realiza el proceso de inducción.
	Instruir a los trabajadores nuevos sobre sus funciones dentro de la empresa.	Explicación de las rutinas diarias, manejo de los equipos y herramientas de trabajo, comunicación con personas que desempeñan el mismo cargo.	Jefe del área o encargado	Ampliar el proceso de inducción	Equipos y herramientas de oficina necesarios para el buen desempeño laboral Manual de funciones y procedimientos, reglamento interno de trabajo	No de trabajadores que se realiza la inducción /No total de trabajadores * 100	Cada vez que se realiza el proceso de inducción.
	Realizar un simulacro de todas las funciones que debe ejercer el trabajador en su cargo	Observar las competencias, aptitudes e interés por parte del trabajador en el desempeño de sus funciones	Jefe de talento humano Jefe del área o encargado	Todos los trabajadores apliquen las herramientas y conocimientos dados en la inducción	Equipos y herramientas de oficina necesarios para el buen desempeño laboral	No de trabajadores que aplican las recomendaciones dadas en la inducción /No total de trabajadores * 100	Después de realizar el proceso de inducción.
	Práctica de un proceso de re inducción para los trabajadores de la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.	Re inducción como reconocimiento de los puestos de trabajo y evaluación de la misma	Jefe de talento humano Jefe del área o encargado	Todos los trabajadores reconozcan y apliquen los conocimientos dados en la re inducción	Equipos y herramientas de oficina necesarios para el buen desempeño laboral	No de trabajadores que aplican las recomendaciones dadas en la re inducción /No total de trabajadores * 100	Después de realizar el proceso de inducción.

Fuente este estudio

Para realizar de forma efectiva un proceso de capacitación de personal se debe tener en cuenta:

- ✓ La participación total: Identificación de las necesidades de capacitación, precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.
- ✓ La instrumentación: En los programas de capacitación se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación
- ✓ Realizar un plan de capacitación: Servirá como herramienta, debe ser dinámico, flexible, para la realización de este debe tenerse en cuenta: la detección de las necesidades del individuo la detección de las necesidades del puesto de trabajo y la detección de las necesidades de la organización.
- ✓ La planeación estratégica: La misión y la visión de la organización coadyuvan a fijar los objetivos de la capacitación, pues en ellas se da respuesta a qué clase de empresa somos, a qué nos dedicamos, qué tipo de empresa queremos ser. La política de Formación y Desarrollo forma parte de la estrategia de la empresa con el fin de ayudar a incrementar la productividad, lograr una mayor rentabilidad y calidad, a partir del aumento de la eficacia del desempeño de los trabajadores. Es esencial el diagnóstico de las necesidades de formación, porque su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea.
- ✓ La rentabilidad: Lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.

Beneficios de la capacitación:

- ✓ Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual
- ✓ Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas, porque:
 - ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
 - ✓ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
 - ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
 - ✓ Hace viables las políticas de la organización.
 - ✓ Alienta la cohesión de grupos.
 - ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
 - ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

También beneficia a las organizaciones, porque:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes – subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Evaluar el proceso de capacitación permite:

- ✓ Registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas), mediante la comparación de la realidad del desempeño antes y después de la formación, sistematizándolas.
- ✓ Obtener la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos.
- ✓ Evaluar el contexto en que se da la experiencia.
- ✓ Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados.
- ✓ Estudiar la articulación interinstitucional y personal formado.
- ✓ Ofrecer estudios de costo-impacto.
- ✓ Concertar aportes de los técnicos en gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión.
- ✓ Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de las evaluaciones; esta retroalimentación promueve el reforzamiento institucional.

Cuadro 30. Áreas claves de sugerencias de temas de capacitación en la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.:

* Nuevos proyectos de construcción que tiene la empresa
* Manejo de formatecna para muros en concreto
* Seguridad industrial y trabajo en alturas
* Derecho laboral
* Asesorías de acuerdo al cargo ocupado
* Tributario, contable (Programa contable Elisa)
* Comunicación, talento humano
* Negociaciones, ferias de la construcción, nuevos materiales
* Temas financieros
* Sistemas, archivo
* Reglamentos, propiedad horizontal, avalúos, NSR 10, programas cad
* Archicad proyect
* Estrés laboral

Fuente este estudio

Cuadro 32. Matriz de aplicación del proceso de capacitación de personal en la constructora nuevo horizonte S.A.S.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de capacitación de personal	Implementación de un programa de capacitación y desarrollo anual.	Formulación, evaluación y ejecución de un programa de capacitación.	Jefe de talento humano Gerente	Invertir el 2% de su presupuesto en capacitaciones para el personal	Presupuesto	Ejecución y seguimiento al programa de capacitación.	Anual
		Diseñar un programa de capacitación anual teniendo en cuenta las necesidades de sus trabajadores.	Jefe de talento humano Gerente	Programa de capacitación que cubre el 80% de las necesidades de sus trabajadores	Presupuesto Salón de conferencias Video beam Computador Papelería	No. de trabajadores capacitados/ No. total de trabajadores *100	Cada vez que se realicen capacitaciones (anual).
		Conferencias y manuales de capacitación realizados con anticipación por especialistas en el tema. Realizar reuniones, focos de discusión, charlas.	Jefe de talento humano Gerente Capacitadores	Programa de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores	Salón de conferencias Video beam Computador Papelería	No de trabajadores que asisten a las capacitaciones/ No Total de trabajadores * 100	Cada vez que se realicen capacitaciones (anual).
	Convenios con instituciones, centros de capacitación para brindar capacitaciones a los trabajadores	Contactar centros de capacitación como el SENA y la Cámara de Comercio de Pasto	Jefe de talento humano	Programa de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores	Salón de conferencias Video beam Computador Papelería	No de temas comprendidos/ No total de temas propuestos*100	Periódicamente

Fuente este estudio

8.1. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Cuadro 33. Presupuesto De La Propuesta

Procesos	Actividades	Valor Total
Reclutamiento		
Convocatoria a través de los diferentes medios de comunicación	Cuña radial	\$50.000
	Anuncios en revistas, periódicos	\$100.000
	Conferencia para convocar gente preparada para el proyecto	Se puede realizar a través de la página web de la empresa.
	Contactos con cooperativas, instituciones gremiales	Costo de las llamadas telefónicas o papelería
	Contactos con agencias de Reclutamiento, y bolsas de empleo	Puede ser a través de internet o las cooperativas de trabajo
	Internet	Gratuito
Papelería	Formato de requisición de personal	\$ 100 cada uno
Selección		
	Psicólogo	\$ 150. 000 por cada aspirante
Papelería	Formato de selección de personal	\$ 150 cada uno
	Formato de entrevista	\$ 500 cada uno
Inducción		
	Formato de inducción de personal y dar una inducción personalizada	Enviar al correo

Manual de funciones y procedimientos	Envío a través de correo electrónico de Manual de funciones y procedimientos	Enviar al correo
Reglamento interno de trabajo	Impresión Reglamento interno de trabajo	Enviar por correo electrónico
Capacitación		
Capacitador	Profesional, de acuerdo a las horas establecidas para cada capacitación programada	50.000 por cada sesión para Gestión Humana (stress laboral)
Internet	Inscripción y asistencia virtual	\$ 0
Cámara de comercio	De acuerdo a la capacitación recibida (ejemplo actualización tributaria)	\$0
Sena	Asistencia a programadas de capacitación	\$0
Total	Por cada persona que interfiera en todos los procesos	\$ 350.800 Aproximadamente

Fuente Este Estudio

9. BENEFICIOS QUE GENERA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S

9.1 BENEFICIOS QUE GENERA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S. A CORTO PLAZO

Formalizar, documentar y sistematizar los procesos de Gestión humana

Carecer de información o poseer información poco precisa y/o fuera de tiempo, inclusive que la misma se limite en sus datos, no permite tomar decisiones precisas, y mantiene una organización fluctuante al entorno cambiante que la rodea, y no le permite un análisis interno de su situación, la importancia de almacenar información y documentarla permite construir procesos con mejores niveles de satisfacción organizacional, tomar mejores decisiones y así realizar una permanente mejora a los mismos.

Contar con herramientas para la toma de decisiones

El diagnóstico de los procesos de Gestión Humana y la propuesta para su mejoramiento permitirá tener una información general y detallada a partir de su estudio y sus respectivos resultados, que orientaran mejor a la organización.

Seguridad y transparencia en el manejo de los procesos de gestión humana

La contratación, selección, inducción y capacitación de personal, generara confianza para los candidatos a los diferentes puestos de trabajo, así como también para los colaboradores de la empresa, ayudando al sentido de pertenencia a construir una imagen de una organización inspiradora.

Encontrar al personal idóneo para los puestos de trabajo

Cuando existan diferentes candidatos para un puesto de trabajo se identificara los vacantes, mediante procesos establecidos por el área de talento humano o a petición de la dirección, y esto permitirá compensar las necesidades del puesto, así como también las características de la persona que lo desempeñe.

Orientación en su puesto de trabajo

Cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa se hará una descripción del nuevo papel que desempeñará, para así clarificar su labor y los objetivos a cumplir, permitiendo realizar una inducción más acertada.

Organización más competitiva

La competitividad de las empresas no solo depende de la calidad de los servicios o del precio de sus productos, también influye la capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Desde el área de talento humano se puede crear personas con mayor capacidad de transformar, desarrollar y enfrentarse a situaciones del medio cambiante.

Lograr una adecuada comunicación

Los retos de los procesos de comunicación serán fortalecer los canales de comunicación a través de actividades que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales y disminuir la insatisfacción laboral.

Organizar el proceso de Capacitación

Permitirá construir alternativas para la implementación del proceso de capacitación, su divulgación, y sus resultados.

9.2 BENEFICIOS QUE GENERA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S. A LARGO PLAZO

Mejoramiento continuo

A partir de la propuesta se generan cambios en los procesos de gestión humana, y es necesario determinar nuevas herramientas, para la detección de nuevas necesidades, actualizar constantemente la información y metodologías utilizadas.

Complementación del proceso de inducción

Para quienes ya transitaron por un proceso de inducción y este no fue complementario de las actividades se realizara una reinducción, con el fin de que el trabajador pueda adaptarse de manera eficiente a su puesto de trabajo.

Retroalimentación del proceso de capacitación

No solo se referirá a la realización continua de capacitaciones, además permitirá en el largo plazo evaluar la efectividad que estas tuvieron en el personal capacitado y el capacitador, a través de un seguimiento, control y evaluación.

Mejor ambiente de trabajo

La propuesta para el área de talento humano, permitirá tener un personal mejor capacitado, coherente al puesto de trabajo, y que sienta que está en una empresa que brinda oportunidades, posibilidades y desarrollo para sus colaboradores.

10. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	ACTIVIDAD	MARZO		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		TIEMPO EN SEMANAS																													
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Proceso de documentación para inicio de pasantía	■	■	■																											
2	Elaboración y entrega del anteproyecto							■	■	■	■	■																			
3	Estudio de Las encuestas, datos, consultas											■	■																		
4	Elaboración del diagnostico											■	■																		
5	Descripción de las prácticas de gestión humana presentes en la empresa											■	■																		
6	Diseño de la propuesta de mejoramiento de GTH													■	■	■	■														
7	Asistencia y colaboración en la elaboración de la propuesta de GTH												■	■	■	■	■	■													
8	Realización, entrega y revisión de informes													■							■										
9	Análisis y Correcciones del Informe final																				■	■									
10	Elaboración y presentación del informe final																							■	■	■					
11	Sustentación del trabajo de grado																													■	■

Fuente este estudio

1. Proceso de documentación para inicio de una pasantía
Como lo establecen los requerimientos institucionales para cursar pasantías, se elaboran cartas al comité curricular, petición formal al asesor igualmente escrita, e inscripción ante Ocara del trabajo de grado.
2. Elaboración y entrega del anteproyecto
Para toda opción de grado se considera la preparación de un anteproyecto en el cual se especifican principalmente el título, objetivos y alcances que se tienen, para lo cual será revisado y aprobado.
3. Elaboración del diagnostico
Es una herramienta fundamental que con ayuda del asesor tanto de la pasantía como de la empresa, se pretende estudiar a la empresa y reconocer como son llevados los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.
4. Correcciones del diagnostico
Una vez realizada una observación y descripción de los procesos, se procederá a una revisión del material obtenido, para conseguir un informe de este diagnostico
5. Estudio de las encuestas, datos y consultas
Como apoyo al anteproyecto se realizaran encuestas dirigidas a los trabajadores las cuales quedan anexadas a este proyecto, y así mismo una entrevista con sus respectivos anexos y soportes dirigida al encargado del área de talento humano, con el fin de tabularlas y obtener una información que permita conocer las percepciones que tienen los empleados en materia de gestión de talento humano en la constructora
6. Diseño de una propuesta de reclutamiento de personal
A partir de la aplicación de las encuestas se conocerá como se incorporo el personal a la constructora, que se necesita mejorar, cuales son los aportes del encargado del área, que medios de comunicación son utilizados para reclutar personal, y como transcurre este proceso hasta la selección.
7. Identificar los criterios que se tienen para la selección del personal
La selección del personal en toda empresa se debe considerar un perfil acorde a los requerimientos del puesto de trabajo, pretendiendo así que el personal idóneo pueda acceder a estos.
8. Realizar un procedimiento de inducción de personal
Cada persona que ingreso a trabajar a la constructora, se desea saber que tan positiva fue y cuanto se puede mejorar en el caso que se hubiera realizado una, según el caso se haría necesaria una reinducción.

9. Establecer la forma como se realiza la capacitación del talento humano
Se considera necesario conocer todas las necesidades de los empleados, en cuanto a capacitación se refiere, la colaboración del encargado del área, la facilidad de los instrumentos necesarios, el tiempo y espacio adecuados

10. Diseño de la propuesta de mejoramiento de GTH
Con todas las herramientas anteriores se diseñara una propuesta que cumpla con los objetivos tanto generales como específicos, como complemento del plan de trabajo, permitiendo así finalizar el proceso dentro de la pasantía, todo con sus respectivos presupuestos y beneficios tanto a corto como a largo plazo

11. Realización, entrega y revisión de informes
Se considera importante la realización de informes que permitan una orientación en la pasantía, se realizaran cada mes para corregir y hacer entrega puntual de las actividades que se llevan a cabo.

11. PRESUPUESTO DE PASANTIA

CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S

ITEMS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
Transporte	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
Proceso de documentación para inicio de pasantía	20.000						20.000
Elaboración y entrega del anteproyecto	15.000						15.000
Entrega y elaboración de informes		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
Impresión de trabajo final						50.000	50.000
Empastado trabajo final						20.000	20.000
Grabado en CD con portada						2000	2000
Fotocopias	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
<i>Subtotal</i>							787.000
<i>Imprevistos (5%)</i>							39.350
TOTAL							826.400

Fuente este estudio

Detalles del presupuesto

INGRESOS	
Constructora Nuevo Horizonte	600.000
Carolina Eraso Yandar	226.400
TOTAL INGRESOS	\$826.400
EGRESOS	
Transporte	600.000
Proceso de documentación para inicio de pasantía	20.000
Elaboración y entrega del anteproyecto	15.000
Entrega y elaboración de informes	50.000
Impresión trabajo final	50.000
Empastado trabajo final	20.000
Grabado en CD con portada	2.000
Fotocopias	30.000
<i>Subtotal</i>	787.000
<i>Imprevistos (5%)</i>	39.350
TOTAL EGRESOS	\$826.400

Fuente este estudio

CONCLUSIONES

Las empresas en la región, su direccionamiento y la actividad de sus procesos, se enfrentan a ambientes y entornos cambiantes, el reconocimiento de que el crecimiento y su desarrollo para desafiar los retos que se presentan requieren de un conocimiento de todas sus áreas y la forma cómo interactúan para enfrentar diversas situaciones genera el estudio y desarrollo de propuestas de mejoramiento que traerán como resultado la generación de ventajas competitivas y evolucionar hacia mejores empresas.

Con esta propuesta se logro corregir situaciones relacionadas con los procesos de gestión humanan y de toda la organización, disminuyendo situaciones que generan inconvenientes en el ambiente de trabajo, incumplimiento de las tareas programadas, errores en las actividades ejecutadas, consiguiendo los objetivos propuestos.

Esta propuesta permito el estudio de una situación real, que no alcanzo altos costos para su elaboración, pero si consiguió resultados positivos que permitieron encontrar oportunidades para la constructora a partir del talento humano como variable competitiva.

Se logro consolidar una relación entre la empresa y los empleados, fortaleciendo el sentido de pertenencia y que sus colaboradores se sientan en una organización que se interesa por mejorar continuamente, buscando la calidad en sus procesos, para ser competitiva tanto en su actividad como en el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

Para ser competitivo es necesario saber que mejorar y cómo hacerlo, la competitividad no solo depende de la calidad de los servicios o del precio de sus productos, sino también de su capacidad para mejorar continuamente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados.

El conocimiento del direccionamiento estratégico para todos los integrantes define una mejor organización, y que esta sea integral en el desarrollo de su misión y visión, fundamentada en sus valores y principios para dar cumplimiento a todas las metas y propósitos a los cuales se quiere llegar.

El reclutamiento y la selección de personal integran el inicio de la búsqueda del mejor talento para atraerlo y retenerlo, logrando que los cargos que se crean sean valiosos desde el momento de iniciar su búsqueda reflejando una organización que demuestra lo valioso de encontrar a las mejores personas para trabajar.

Proponer una forma efectiva para realizar el proceso de inducción de personal instruye a los colaboradores que se incorporan y complementa los procesos anteriores de reclutamiento y selección, la inducción lograra un adecuado inicio en la empresa.

La capacitación es una inversión duradera y valiosa porque ofrece a sus empleados, el conocimiento a través del aprendizaje, manteniendo constantemente una relación de costo beneficio de la persona y la organización.

La creación del Área de Talento Humano, delegara funciones a un encargado disminuyendo actividades que se realizaban desde la gerencia y enfocándose en todos los procesos y las situaciones que se presentan, esto no significa una menor participación de la gerencia, por el contrario complementa la labor que se realiza.

Es importante el apoyo del Sena como entidad estatal y de la Cámara de Comercio de Pasto, para capacitar a los colaboradores de la constructora, más aun cuando estas instituciones ofrecen programas gratuitos de formación.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La Gestión de Talento Humano existe para mejorar el aporte de las personas a las organizaciones. Para lograr el buen funcionamiento de los procesos es necesario conocer las necesidades sociales y personales, de la organización. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Diagnosticar los problemas que poseen las empresas y lograr mejoras significativas lleva a una constante en el cambio, convirtiendo los problemas en oportunidades para mejorar a través de una adecuada toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio, se recomienda que al implementar las propuestas, se tengan en cuenta todas las variables que afectan los procesos, desde la detección de necesidades hasta la evaluación y el seguimiento de las mismas, para determinar el costo que cada propuesta implica a la empresa.

Las empresas que aplican mejoras en sus procesos lo deben hacer de manera continua y establecer periodos que pueden ir de acuerdo a su direccionamiento estratégico.

La propuesta es viable y aplicable a todos los procesos de la Constructora y así mismo puede ser para otras organizaciones que deseen emplearla.

La aplicación de esta propuesta genera mayor competitividad para toda la Constructora, si se desarrollan nuevas propuestas en otros procesos de la empresa, como el financiero, mercadeo, etc.

Invertir en el desarrollo del talento humano, genera grandes beneficios consiguiendo trabajar con un equipo humano comprometido, desarrollar el sentido de pertenencia y valores que se transmiten de persona a persona, la recomendación es siempre conservar el interés por mejorar

La certificación en calidad que tiene la constructora permitirá avanzar junto con otros procesos y llevara al logro de las metas propuestas.

Realizar un comparativo antes y después de aplicar la propuesta para determinar el impacto que genero en los procesos de la empresa para verificar el beneficio obtenido.

Con la realización de este proyecto, se espera que los empleados se encuentren identificados y motivados con una propuesta que permitirá mejorar sus actividades, a través de la reinducción en sus puestos de trabajo y un proceso continuo de aprendizaje con la capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

BENAVIDES MORALES, Viviana. Practicas de Gestión de Talento Humano en las Áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación en las Micro y Pequeñas empresas trasformadoras de Alimentos afiliadas a Acopi en la Ciudad de Pasto (Nariño). Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano. 2009-2010.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación “para administración, economía, humanidades y ciencias sociales”. México. Segunda edición. Editorial Prentice Hall. 2006.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación, México, Prentice Hall, 2006.

CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital humano de las organizaciones”. México. Octava edición. Mc Graw Hill. 2008.

DUQUE, María Antonia Y VASQUEZ, Carmen Dayana. Propuesta de mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa los ángeles Ips en Tumaco (Nariño). Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano. 2009

EL TIEMPO, Edicion de Junio 22. Bogota. 2007

GOMEZ CORDOBA, Mauro. Metodología de la investigación. Pasto. Cesmag. 1999.

GONZALEZ SOLER, Fernando. Trabajo asociado opción estratégico-empresarial de tercerización laboral con flexibilidad. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2005.

HEYEL, Carl. Enciclopedia de gestión y administración de empresas “Management”. Barcelona. Ediciones Grijalbo. Primera edición. 1984.

Manual de funciones, perfiles, competencias y responsabilidades laborales del personal de Nuevo Horizonte S.A.S. Pasto. 2010

MELO, Carlos y ARGOTI, Jenny. La importancia de la gerencia integral del talento humano en las organizaciones. Pasto. Universidad de Nariño. 1999.

MICHAELS, Edward y otros. La guerra por el talento “principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos”. Bogotá. Editorial Norma. 2003.

OBANDO MARTINEZ, Diego Fernando. Propuesta de mejoramiento de la administración del talento humano de la empresa distribuidora Puyo S.A. Pasto. Universidad de Nariño. 2005.

OJEDA, Omar. Generalidades de la planeación estratégica. Diapositivas

PEÑALOSA, Lina María y SUAREZ, Daniel. Análisis sobre la responsabilidad solidaria del contratista independiente y el beneficiario de la obra en relación con el accidente de trabajo. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2006.

PFEFFER, Jeffrey. Ventaja competitiva a través de la gente “como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo”. México. Primera edición. Editorial CECSA. 1996.

PRESUPUESTO GENERAL DEL MUNICIPIO DE PASTO. 2007. Anexo de presupuesto por resultados.

RIOS SZALAY, Adalberto. Administración de recursos humanos. España. Editorial Trillas. 1979.

STAKE, R. E. “Investigación con Estudios de Casos”. Selma. Julio 1998.

TAMAYA TAMAYO, Mario. Aprenda a investigar “el proyecto de investigación”. Modulo 5. Arfo Editores. 1999.

NETGRAFIA

Antecedentes de la Gestión Humana. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm>. (Consulta: 2 de Abril de 2011).

Aspectos básicos en la gestión del talento humano:

<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>. (Consulta: 2 de Abril de 2011).

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y otros. Gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales. Vol. 23. Universidad ICESI. Cali. Disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>. (Citado 23 de Mayo de 2009).

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. En: Octavo congreso nacional y cuarto internacional de la red de investigación y docencia sobre innovación tecnológica. Memorias. Manizales. 2007. Disponible en: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>. (Consulta: 24 de Abril de 2009).

Capacitacion en la jornada laboral. Disponible en:

<http://www.gerencie.com/debe-un-trabajado-asistir-a-una-capacitacion-por-fuera-de-la-jornada-laboral.html> (Consulta: 2 de diciembre de 2011).

Definicion de Gestion. Disponible en:

Disponible en: <http://definicion.de/gestion>. (16-May-2009).

Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit: http://www.bibliotecas.uaq.mx/rebco/DOCUMENTOS_.pdf.

Entrevista con Dave Ulrich, Consultor y Educador en Administración de Recursos Humanos. Learning Review. País. Fecha.

Estudios gerenciales. Universidad ICESI. Disponible en:

<http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>.

HILL, María Elena y ESTRADA, Samuel. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH y su importancia en las organizaciones. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>.

(Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme. Pensamiento y gestión. Vol. 18. Universidad de Norte. Barranquilla. 2005. Disponible en:

http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf. (Consulta: 21 de Mayo de 2009).

MAGGI CARDENAS, Juan Carlos. Administración de personal (capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

MANZON QUINTANA, Iliana. El mejoramiento continuo, principios, enfoques y tendencias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramamiento-continuo/mejoramamiento-continuo.shtml#intro>. (Consulta: 22 de Septiembre de 2009).

MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO

Disponible en <http://es.scribd.com/doc/7703413/Modelo-de-Idalberto-Chiavenato>

MOTIVACION EN EL TRABAJO. Disponible En:

Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano. 2009-2010.

Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana: <http://www.uasnet.mx/ridit/congreso2007/m1p01.pdf>.

ORIZAGA, Clara. La importancia del talento humano. Dirección del desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit. P 4. Disponible en: http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_.pdf. (Consulta: 19 de Mayo de 2009).

Pensamiento y gestión. Universidad de Norte:

http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf. http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_gestion%20del%20talento%20humano.pdf.

RUSHTON, Richard. Bavaria: los mejores en gestión de talento humano. Disponible en: http://noticias.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/bavaria-los-mejores-en-gestion-de-talento-humano/10910587 (Consulta: 20 de enero de 2012).

SILVA FERNANDEZ, Rosanna del Valle. Reclutamiento, selección e inducción de personal. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

Visión gerencial. Escuela de administración y contaduría pública FACES-ULA:
¡Error! Referencia de hipervínculo no
válida.psicodocumentosudd.cl/download.php?¡dDocumento=3566.

ANEXOS

ANEXO A. Formato de entrevista dirigida al responsable de Seguridad Industrial de la Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Objetivo: Conocer la percepción del funcionario encargado de la gestión del talento humano, en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Nombre de la persona que diligencia la entrevista
 2. Cargo
 3. Empresa
 4. Actividad Empresarial: Construcción
 5. NIT/RUT
 6. Número de trabajadores que laboran en la empresa
 7. Vínculo laboral de los trabajadores
- Contratación Directa ___ A través de cooperativas y/u otras organizaciones ___ Otras formas ___ ¿Cuáles? _____

B. EN RELACION CON EL SISTEMA DE VINCULACION DEL TALENTO HUMANO A LA EMPRESA:

8. Normalmente ¿Qué tipo de reclutamiento de personal aplica la empresa?
Reclutamiento interno ___ Reclutamiento externo ___ Reclutamiento mixto ___
9. Si el reclutamiento es interno a través de que fuentes lo hace:
Transferencia de personal ___ Ascensos de personal ___ Programas de desarrollo de personal ___ Planes de profesionalización de personal ___ Otro ¿Cuál?

10. Si el reclutamiento es externo a través de que fuentes lo hace:
Carteles o avisos en la empresa ___ Cuñas radiales ___ Instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio ___ Cooperativas ___ Internet ___ Banco de hojas de vida ___ Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa ___ Contactos con asociaciones gremiales ___ Intercambio con otras empresas ___ Anuncios en diarios, revistas, etc. ___ Todas las anteriores ___ Otra ¿Cuál? ___
11. ¿Cómo es el proceso de recepción de hojas de vida y cuál es el área (cargo) encargada de recogerlas? _____
12. ¿La empresa realiza un proceso de selección de personal? Si ___ No ___ ¿Por qué?

13. ¿Cuál de las siguientes actividades forman parte del proceso de selección que aplica la empresa en el momento de vincular al personal?

Cuestionario de solicitud ___ Entrevista inicial ___ Pruebas psicotécnicas ___
Investigación de antecedentes y verificación de referencias ___ Entrevista a fondo para la selección ___ Examen físico ___ Visita domiciliaria ___ Todas las anteriores ___ Otra
¿Cuál? _____

14. ¿Cómo es el proceso de contratación que realiza la empresa? ¿Quién y cuál es el área encargada de contratar? _____

15. ¿Cuáles son los documentos que se exigen una vez se firma el contrato?
Pasado Judicial ___ Antecedentes Disciplinarios ___ Antecedentes Fiscales ___ Otro
¿Cuál? _____

16. Una vez es seleccionado el personal que va a trabajar en la empresa ¿Cómo es el proceso de inducción que la empresa le da a sus trabajadores?
Presentación del empleado en su área ___ Visita a las dependencias o recorrido por las instalaciones ___ Descripción del puesto a desempeñar ___ Mostrarle sitios generales ___ Proyecciones, videos o carteles de la historia de la empresa y de su direccionamiento estratégico ___ Todas las anteriores ___ Otra
¿Cuál? _____

17. La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores en aspectos generales a la empresa tales como:
Relaciones interpersonales ___ Trabajo en equipo ___ Responsabilidad social ___ Clima organizacional ___ Manejo de conflictos ___ Planeación ___ Aspectos relacionados con la salud y seguridad ___ Otra
¿Cuál? _____

18. ¿Realiza capacitaciones específicas según el cargo que desempeña cada trabajador?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

19. Mencione cuales según el cargo:

20. A través de que metodología realizan las capacitaciones:
Seminarios ___ Conferencias ___ Talleres ___ Charlas ___ Diplomados ___ Programas de actualización ___ Otra ___
¿Cuál? _____

21. ¿Tiene la empresa programa de capacitación? Si ___ No ___

22. ¿Cree usted que los trabajadores de la empresa reciben capacitación suficiente que contribuya a su desarrollo?
Si ___ No ___ Explique su respuesta _____

23. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la empresa
Excelente ___ b) Bueno ___ c) Regular ___ d) Malo ___

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO B. Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la
Constructora Nuevo Horizonte S.A.S.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Objetivo: Conocer las percepciones que tiene los empleados en materia de Gestión de talento humano

1. Edad a) 18 – 25 ___ b) 26 – 40 ___ c) 40 – 60 ___ d) Mas de 65 ___
2. Genero a) Masculino ___ b) Femenino ___
3. Nivel de escolaridad a) Primaria ___ b) Colegio ___ c) Técnico ___ d) Universidad ___
e) Otro ¿Cual? _____
4. Hace cuanto tiempo labora en la constructora _____
5. ¿Conoce el área de talento humano? a) Si ___ b) No ___
6. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la organización? a) Si ___ b) No ___
7. Marque con una X cuál de estas opciones utilizo la empresa en el momento de su incorporación o reclutamiento:
 - a) Carteles o avisos en la empresa ___
 - b) Cuñas radiales ___
 - c) Instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio ___
 - d) Cooperativas ___
 - e) Internet ___
 - f) Banco de hojas de vida ___
 - g) Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa ___
 - h) Anuncios en diarios, revistas, etc. ___
 - i) Transferencia de personal ___
 - j) Ascensos de personal ___
 - k) Otra ¿Cuál? ___
8. ¿Cómo califica usted el proceso de incorporación o reclutamiento en la empresa?
 - a) Excelente ___ b) Bueno ___ c) Regular ___ d) Malo ___
9. ¿Para vincularlo a la empresa se siguió un proceso de selección de personal?
 - a) Si ___ b) No ___ (Si su respuesta es no pase a la pregunta 11)
10. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?
Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Entrevista inicial ____
- b) Pruebas psicotécnicas ____
- c) Investigación de antecedentes y verificación de referencias ____
- d) Entrevista a fondo para la selección ____
- e) Examen físico ____
- f) Visita domiciliaria ____
- g) Pruebas de acción o practicas ____
- h) Otra ¿Cuál? _____

11. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿La empresa le brindo una inducción?
 a) Si ____ b) No ____ (Si su respuesta es no pase a la pregunta 14)

12. En la inducción que realiza la empresa a usted le informaron acerca de:
 Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Información general de la empresa ____
- b) Reglamento interno de trabajo ____
- c) Seguridad, normas y reglamentos que debe cumplir para preservar su seguridad y la del resto del personal ____
- d) Explicación de las actividades a su cargo ____
- e) Otro ¿Cuál? ____

13. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado por la empresa?

- a) Excelente ____ b) Bueno ____ c) Regular ____ d) Malo ____

14. Recibe por parte de la empresa capacitación Si ____ No ____ (Si su respuesta es no pase a la pregunta 20)

15. En las capacitaciones recibidas se han tratado temas como:

- a) Información general de la empresa ____
- b) Reglamento interno de trabajo ____
- c) Seguridad, normas y reglamentos que debe cumplir para preservar su seguridad y la del resto del personal ____
- d) Programas de salud ocupacional ____
- g) Otro ¿Cuál? _____

16. A través de que metodologías se realizan las capacitaciones

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Charlas ____
- b) Seminarios ____
- c) Conferencias ____
- d) Talleres ____
- e) Diplomados ____
- f) Otra ¿Cuál? _____

17. La periodicidad con la que la empresa le brinda capacitaciones es:

- a) Trimestral ____
- b) Semestral ____
- c) Anual ____
- d) Muy esporádicamente ____

e) Nunca ____

18. ¿Cómo califica el proceso de capacitación dado por la empresa?

a) Excelente ____

b) Bueno ____

c) Regular ____

d) Malo ____

19. ¿Cree que la capacitación que ofrece la empresa está acorde con su perfil y el cargo que usted ocupa en ella? Si ____ b) No ____

¿Por qué? _____

20. Sugiera en que temas necesita usted ser capacitado:

21. Su salario mensual es de \$ _____

22. Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña a) Si ____ b) No ____

23. Como califica la comunicación que existe con los procesos de la empresa

a) Excelente ____ b) Bueno ____ c) Regular ____ d) Malo ____

MUCHAS GRACIAS

Anexo C. Formato de requisición de personal

Fecha:		Causa de la Solicitud		Justificación		
A. Puesto de Nueva Creación		<input type="checkbox"/>				
B. Puesto Vacante		<input type="checkbox"/>				
C. Incapacidad		<input type="checkbox"/>				
D. Reubicación de personal		<input type="checkbox"/>				
Nombre del Puesto			Proceso			
Objetivo del Cargo						
Nombre de la persona que realiza la requisición			Horario	No. de Vacantes		
Tipo de Contrato						
Planta <input type="checkbox"/>		Prestación Servicio <input type="checkbox"/>		Tiempo determinado <input type="checkbox"/>		
				Obra determinada <input type="checkbox"/>		
En caso de Plazas Eventuales, Tiempo u Obra Determinada, especificar el tiempo de duración y nombre del Proyecto para el caso que corresponda						
Supervisa Personal						
A. Si <input type="checkbox"/>		B. No <input type="checkbox"/>		No. de Posiciones a Supervisar <input type="text"/>		
Nombre del Supervisor Inmediato			Puesto del Supervisor Inmediato			
Funciones Principales						
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
Formación Académica						
Conocimientos Adicionales						
Experiencia						
Habilidades Personales						
Competencias Personales						
Candidatos Probables						
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos
Fecha de Ingreso Deseada				Sueldo		
Beneficios Adicionales a los de Ley						
ÁREA SOLICITANTE			RECURSOS HUMANOS			
Candidato Contratado				Sueldo		
Fecha de Contratación		Fecha de Evaluación		Tiempo que duró la vacante		



Anexo D. Formato de selección de personal

FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Denominación: Gerente

Departamento: Gerencia

Superior inmediato: Junta de socios

2. ESTUDIOS

Administrador de Empresas, Economista, Ingeniero Civil, Ingeniero Industrial, Arquitecto.
Especialización en Áreas afines a la administración de empresas.

3. FORMACION

-  Conocimiento general del SGC - Procedimientos - Procesos - Interpretación de resultados y datos de los procesos.
-  Formulación y Evaluación de Proyectos
-  Análisis Estadístico
-  Manejo de Herramientas Informáticas (Internet, Oficce)

4. EXPERIENCIA

4 años de experiencia en cargos afines (gerencia, dirección), diferentes al sector público

5. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

-  Liderazgo
-  Gestión
-  Organización
-  Diplomacia
-  Interés de adquirir nuevos conocimientos
-  Destreza para delegar funciones y exigir cumplimiento de las instrucciones dadas.
-  Honestidad y compromiso con el cargo y la empresa.
-  Relaciones interpersonales.
-  Relaciones publicas
-  Capacidad de decisión
-  Negociación, ventas y comunicación
-  Prudencia en el manejo de información
-  Prudente, reservado e intuitivo



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Denominación: Gerente suplente
Dependencia: Gerencia
Superior inmediato: n.a.

2. ESTUDIOS

Ingeniero Civil, Administrador de Empresas, Administrador Financiero, Economista, Ingeniero Industrial, Arquitecto.

Especialización en Áreas afines a la administración de empresas

3. FORMACION

-  Formulación y Evaluación de Proyectos
-  Análisis Estadístico
-  Manejo de Herramientas Informáticas (Internet, Oficce)

4. EXPERIENCIA

5 años de experiencia en cargos afines (gerencia, dirección), diferentes al sector público

5. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

-  Liderazgo
-  Gestión
-  Organización
-  Diplomacia
-  Interés de adquirir nuevos conocimientos
-  Destreza para delegar funciones y exigir cumplimiento de las instrucciones dadas.
-  Honestidad y compromiso con el cargo y la empresa
-  Relaciones interpersonales.
-  Relaciones publicas
-  Capacidad de decisión
-  Negociación, ventas y comunicación
-  Prudencia en el manejo de información



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Revisor fiscal
Dependencia: Revisoría fiscal
Superior inmediato: Junta de socios

2. ESTUDIOS

Contador Público Con Tarjeta Profesional Vigente, Especialización en Auditoría o Revisoría Fiscal

3. FORMACION

Actualización Reformas Tributarias
Conocimientos en Código laboral Colombiano Vigente
Conocimiento en el manejo de Sociedades en general
Conocimiento general del SGC - Procedimientos - Procesos - Interpretación de resultados y datos de los procesos.
Manejo de Herramientas Informáticas (Internet, Oficce)

4. EXPERIENCIA

5 Años como revisor fiscal o auditor contable preferiblemente en empresas constructoras

5. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

-  Liderazgo
-  Gestión
-  Organización
-  Diplomacia
-  Interés de adquirir nuevos conocimientos
-  Destreza para delegar funciones y exigir cumplimiento de las instrucciones dadas.
-  Honestidad y compromiso con el cargo y la empresa.
-  Relaciones interpersonales.
-  Relaciones publicas
-  Capacidad de decisión
-  Prudencia en el manejo de información
-  Prudente, reservado e intuitivo
-  Análisis efectivo de situaciones y destreza para exigir el cumplimiento de decisiones tomadas



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Coordinador de Calidad
Dependencia: Unidad de Calidad
Superior inmediato: Gerente General

2. ESTUDIOS

Estudios profesionales con conocimientos en Calidad.

3. FORMACION

Fundamentos de calidad, norma ISO 9001:2008

4. EXPERIENCIA

Un año de experiencia en cargos similares como coordinador de calidad y tener como mínimo 48 horas de auditoría.

5. COMPETENCIAS



- Capacidad de análisis.
- Excelente comunicación.
- Facilidad de Palabra.
- Manejo de grupos y relaciones interpersonales (diversos puestos).
- Proactivo.
- Trabajo bajo presión y por objetivos.
- Organizado.



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Director de proyectos

Dependencia: Gerencial

Superior inmediato: Gerente general

2. ESTUDIOS

Ingeniero Civil o Arquitecto, preferiblemente con especialización en Gerencia de Construcciones, Administración de Empresas Constructoras, o Gerencia de Proyectos, la experiencia es factor de homologación de la especialización.

3. FORMACION



Procedimiento de compras



Manejo del programa "Control" y "Obras"



Procedimiento para la elaboración de planes de Calidad



Programa de seguimiento de proyecto



Procedimiento de control de documentos y registros



Manejo de hoja de cálculo y procesador de texto



Procedimiento de Producto No Conforme



Manejo del plan de calidad, actividades críticas y programa de puntos de inspección y ensayo

4. EXPERIENCIA

5 Años como residente o director de obra en proyectos de vivienda, comercio, institucionales, áreas afines

5. COMPETENCIAS



Responsabilidad



Sentido de Pertenencia



Disposición al cambio y a adquirir conocimientos nuevos



Buenas relaciones interpersonales



Honestidad



Liderazgo



Trabajo en equipo



Compromiso



Destreza para delegar funciones y exigir cumplimiento de las instrucciones dadas



Capacidad de análisis.



Excelente comunicación.



Facilidad de Palabra.



Manejo de grupos y relaciones interpersonales (diversos puestos).



Proactivo.



Trabajo bajo presión y por objetivos.



Organizado.



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Jefe financiero

Dependencia: Proceso financiero

Superior inmediato: Gerente

1. ESTUDIOS

Profesional en administración de empresas, Contaduría Pública.

2. FORMACION



Actualización anual Financiera y tributaria



Cursos en Contaduría y Finanzas.



Curso de Contabilidad Sistematizada.



Curso en manejo del programa ELISA.

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. HABILIDADES



Habilidad tecnológica



Cálculo y análisis



Costos de producción tributaria



Plan de cuentas



Auditoria básica



Planificación y control



Toma de decisión



Estabilidad emocional



Orientación estratégica



Orientación al logro



Actitud de servicio.



Rigor profesional



Trabaja y se relaciona efectivamente con otras personas.



Integra equipos de trabajo, orientando al personal asignado a su área.



Se integra con su área de trabajo a los fines institucionales, planes estratégicos y valores de la institución.



Cumple con las normas y programas de seguridad y salud en el trabajo establecidos para su área de competencia.



Desarrolla la profesionalidad y se preocupa por su formación continua.



Fomenta y actúa en un marco de apertura al diálogo.



Confidencialidad



Iniciativa y creatividad



Honestidad y compromiso



Prudencia en el manejo de la información



Responsabilidad



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Contador

Dependencia: Proceso financiero

Superior inmediato: Director financiero

2. ESTUDIOS

Profesional en Contaduría Pública.

3. FORMACION



Actualización anual Financiera y tributaria



Cursos en Contaduría y Finanzas.



Curso de Contabilidad Sistematizada.



Curso en manejo del programa ELISA.

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. HABILIDADES



Habilidad tecnológica



Cálculo y análisis.



Costos de producción tributaria



Plan de cuentas



Auditoria básica



Planificación y control



Toma de decisión



Estabilidad emocional



Orientación estratégica y al logro



Actitud de servicio



Rigor profesional

6. COMPETENCIAS



Trabaja y se relaciona efectivamente con otras personas



Se integra con su área de trabajo a los fines institucionales, planes estratégicos y valores de la institución.



Cumple con las normas y programas de seguridad y salud en el trabajo.



Desarrolla la profesionalidad y se preocupa por su formación continua.



Fomenta y actúa en un marco de apertura al diálogo.



Confidencialidad, iniciativa y creatividad



Honestidad y compromiso



Prudencia en el manejo de la información



Responsabilidad



Sentido de pertenencia



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Director de cartera
Dependencia: Proceso financiero
Superior inmediato: Director financiero

2. ESTUDIOS

Profesional en Contaduría Pública.

3. FORMACION

-  Tecnología en Contaduría y Finanzas.
-  Curso de Contabilidad Sistematizada CG-UNO.
-  Estudios en tecnología de sistemas.

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS

-  Confidencialidad
-  Relaciones Interpersonales
-  Iniciativa y creatividad
-  Honestidad y compromiso
-  Prudencia en el manejo de la información
-  Responsabilidad
-  Sentido de pertenencia



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Contador de proyecto (cuando aplique)

Dependencia: Construcción y contable

Superior inmediato: Director de obra, director financiero

2. ESTUDIOS

Profesional en Contaduría Pública.

3. FORMACION



Tecnología en Contaduría y Finanzas.



Curso de Contabilidad Sistematizada ELISA.



Actualizaciones tributarias y contables.

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS



Confidencialidad



Relaciones Interpersonales



Iniciativa y creatividad



Honestidad y compromiso



Prudencia en el manejo de la información



Responsabilidad



Sentido de pertenencia



**FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.**

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Auxiliar de dirección de obra y contabilidad

Dependencia: Construcción y contable

Superior inmediato: Director de obra, director financiero

2. ESTUDIOS

Contador y/o Tecnólogo en contabilidad y finanzas o carrera afines.

3. FORMACION



Tecnología en Contaduría y Finanzas.



Curso de Contabilidad Sistematizada CG-UNO.



Estudios en tecnología de sistemas.

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS



Confidencialidad



Relaciones Interpersonales



Iniciativa y creatividad



Honestidad y compromiso



Prudencia en el manejo de la información



Responsabilidad



Sentido de pertenencia



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Contador auxiliar

Dependencia: Contabilidad

Superior inmediato: Contador

2. ESTUDIOS

Profesional en Contaduría Pública.

3. FORMACION

-  Gerencia en servicios de salud
-  Cursos de informática básica
-  Curso de programas contables Elisa y cg-uno

4. EXPERIENCIA

-  2 años como auxiliar contable
-  11 meses como contador público.

5. COMPETENCIAS

-  Confidencialidad
-  Relaciones Interpersonales
-  Iniciativa y creatividad
-  Honestidad y compromiso
-  Prudencia en el manejo de la información
-  Responsabilidad
-  Sentido de pertenencia



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Auxiliar de cartera
Dependencia: Financiera y contable
Superior inmediato: Jefe de cartera

2. ESTUDIOS

Contador y/o Tecnólogo en contabilidad y finanzas o carrera afines

3. FORMACION

Cursos en informática básica
Cursos en administración empresas sistematizadas
Cursos en ventas de productos y servicios
Cursos en atención al cliente
Capacitación en manejo de clientes y recuperación de cartera

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS



Honestidad y compromiso con el cargo y la empresa.

Responsabilidad en las tareas asignadas.



Relaciones interpersonales.



Prudencia en el manejo de información.



Conocimientos básicos en sistemas.



**FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.**

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Asesora de venta
Dependencia: Ventas
Superior inmediato: Gerente

2. ESTUDIOS

Bachiller académico

3. FORMACION

Cursos en informática básica

4. EXPERIENCIA

5 Años de experiencia como secretaria y atención el cliente

5. COMPETENCIAS



Honestidad y compromiso con el cargo y la empresa.
Responsabilidad en las tareas asignadas.



Relaciones interpersonales.



Prudencia en el manejo de información.



Conocimientos básicos en sistemas.



**FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.**

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Mensajero cobrador
Dependencia: Proceso de cartera
Superior inmediato: Director de cartera

2. ESTUDIOS

Bachiller titulado

3. FORMACION



Curso de Contabilidad Sistematizada CG-UNO.



Estudios en tecnología de sistemas Informática Básica e Internet.

4. EXPERIENCIA

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS



Facilidad de aprendizaje.



Relaciones interpersonales.



Vocación y dedicación.



Honestidad y responsabilidad.



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Gestora de créditos y desembolsos
Dependencia: Departamento financiero
Superior inmediato: Jefe financiero

2. ESTUDIOS

Contador y/o Tecnólogo en contabilidad y finanzas o carrera afines

3. FORMACION



Tecnología en Contaduría y Finanzas.



Curso de Contabilidad Sistematizada CG-UNO.



Estudios en tecnología de sistemas.

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS



Confidencialidad



Relaciones Interpersonales



Iniciativa y creatividad



Honestidad y compromiso



Prudencia en el manejo de la información



Responsabilidad



Sentido de pertenencia



FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Auxiliar de diseño e ingeniería

Dependencia: Proceso de diseño

Superior inmediato: Arquitecto diseñador

2. ESTUDIOS

Arquitecto o Auxiliar en ingeniería y arquitectura o tecnologías afines a la profesión

3. FORMACION



Programas CAD, dibujo asistido por computador



Conocimiento general del P.O.T. (Plan de Ordenamiento Territorial) local



Conocimiento Normas urbanísticas aplicables a la región



Presupuestos y programación de obra



Actualización permanente sobre normativa general de construcción



Conocimiento Reglamentos de Propiedad Horizontal



Conocimiento normativa aplicable a proyectos V.I.S.(vivienda de interés social)



Conocimiento sistemas constructivos y estructuras aplicables a proyectos.



Conocimiento sobre exigencias y requisitos para aprobación (licencias de construcción) y Elegibilidades de proyectos ante los entes encargados (Curadurías urbanas, planeación municipal, INVIPASTO, COMFAMILIAR, FINDETER y las que aplique)



Diseño arquitectónico y urbano enfocado a vivienda y comercio

4. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS



Confidencialidad



Relaciones Interpersonales



Iniciativa y creatividad



Honestidad y compromiso



Prudencia en el manejo de la información



Responsabilidad



Sentido de pertenencia



**FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.**

FECHA: _____
RESPONSABLE: _____

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Asesor jurídico

Dependencia: Jurídica

Superior inmediato: Gerente

2. ESTUDIOS

Profesional en derecho

3. FORMACION

Especialización en derecho en Comercial y/o laboral

4. EXPERIENCIA

2 años de experiencia en áreas afines

5. COMPETENCIAS



Honestidad y compromiso con el cargo y la empresa.



Responsabilidad en las tareas asignadas.



Relaciones interpersonales.



Prudencia en el manejo de información.



Conocimientos básicos en sistemas.

Anexo E. Formato de entrevista (Anterior Nuevo Horizonte S.A.S)

ENTREVISTA

CARGO: _____

AGRADECEMOS EL VENIR A ESTA ENTREVISTA. Nuestro formato tiene preguntas que son de uso exclusivo de la empresa y de carácter confidencial. Gracias por darnos su información con la mayor precisión y sinceridad posible.

DATOS PERSONALES

Nombre completo _____

Edad _____

Hace cuanto tiempo vive en Pasto _____ Años.

Se vinculo laboralmente a través de referencias por un empleado de esta empresa?

Si No Quien _____

DATOS FAMILIARES

CON QUIEN VIVE ACTUALMENTE?.

Mama Papa esposo(a) solo

Nombre del cónyuge _____ Que edad tiene _____

A que se dedica? _____ En que empresa trabaja _____

Que cargo ocupa? _____ Que salario tiene? _____

Numero de hijos _____ Edades _____

Nombres: _____

NOMBRE DE LA MADRE

A que se dedica? _____ Relación: Buena Regular Mala

Con cual de los dos tiene mejor relación? _____

NOMBRE DEL PADRE

A que se dedica? _____ Relación: Buena Regular Mala

Con cuál de los dos tiene mejor relación? _____

HERMANOS:

Cuantos son: _____ Trabajan? Si No Donde _____

PARTE ACADEMICA

Que estudios ha realizado: Primaria _____ años. Lugar _____

Año de terminación: _____

Secundaria: _____ Año de terminación: _____ Título obtenido _____

Tecnológicos _____ Año de terminación _____ Título obtenido: _____

Universitarios _____ Lugar _____ Año de terminación _____

Título obtenido: _____

Postgrados _____ Lugar _____ Año de terminación _____

Título obtenido: _____

AREA LABORAL

A cual cargo aspira? _____
En que área cree que se desempeña mejor _____
Tiene conocimientos en informática _____
Cuál es el presupuesto de gastos? \$ _____
En el evento de existir la posibilidad de vincularse a nuestra empresa, cuál es su aspiración económica mensual? _____
Usted trabaja actualmente? Si No Donde _____
Fecha de ingreso: Año _____ Mes _____ Día _____
Cargo en el que ingreso _____ Cargo actual _____
Porque quiere retirarse _____
Nombre de su jefe inmediato _____ Teléfono _____
Sabe la empresa que usted se retira? Si No
Cuanto hace que usted no trabaja _____
Que se ha dedicado a hacer durante este tiempo _____
Usted porque cree que no le han dado trabajo _____
Como ha buscado trabajo. _____

TRABAJOS ANTERIORES

En que empresa _____ Cuánto tiempo _____
En que cargo entro _____ Que cargo tenia cuando salió _____
Cuál fue el motivo de retiro _____
Cómo fueron sus relaciones con sus superiores? Buena Regular Mala
Como fueron sus relaciones con sus subalterno? Buena Regular Mala
Cuál considera usted que haya sido la experiencia más agradable en su vida laboral?

Cuál considera usted que haya sido la experiencia más desagradable?

COMO PREFIERE TRABAJAR: Solo en grupo: Porque? _____

DATOS PERSONALES:

Fuma? Si NO. Toma: Si NO
HOBBIES: _____
Cuál considera su mayor cualidad en su modo de ser? _____
Cual es su mayor defecto? _____
Como es su carácter por lo general? _____
Salud: Buena Regular Mala
Operaciones: Si No accidentes : Si NO
Enfermedades graves: _____
Pérdida del conocimiento: Si NO
Estado de salud en general: Bueno Regular Malo

COMO SE CALIFICA DE 1 A 10

Responsabilidad _____ Cumplimiento _____ Honradez _____
Honestidad _____ Lealtad _____ Organización _____ Estimado(a) _____

I.S.S

Ha estado asegurado: SI NO Hasta cuando? _____

Afiliado a algún fondo: SI NO cual _____
En caso de problemas a quien informar? _____ Tel _____
Como se describe así mismo? Positivo Triste Introverso
Negativo Alegre Extroverso
Ha trabajado bajo presión? SI NO

Resultado:

Qué piensa de la CONFIANZA? _____

Qué piensa de la DESONESTIDAD? _____

A todos nos gusta soñar. A continuación escriba en cortas palabras ¿Cómo se ve usted, dentro de 5 años desde el punto de vista profesional?

¿Cómo se ve usted, dentro de 5 años desde el punto de vista familiar?

¿Cómo se ve usted, dentro de 5 años desde el punto de vista económico?

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR:

ACEPTADO SI NO

2 Recomendaciones de trabajo

Pasado judicial

Fotocopia de la cédula

Libreta militar

Examen medico

Fecha entrevista: Día _____ mes _____ año.

Firma entrevistador: _____



ANEXO F. FORMATO DE ENTREVISTA DE PERSONAL

CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

OBJETIVO: Conocer al candidato al máximo para la mejor selección de personal. Nuestro formato tiene preguntas que son de uso exclusivo de la empresa y de carácter confidencial. Gracias por darnos su información con la mayor precisión y sinceridad posible.

Cargo: _____

DATOS PERSONALES

Nombre completo _____

Vive en Pasto Si No

Hace cuanto tiempo vive en Pasto _____ Años.

Se vinculo laboralmente a través de referencias por un empleado de esta empresa?

Si No Quien _____

DATOS FAMILIARES

CON QUIEN VIVE ACTUALMENTE?.

Mama Papa esposo(a) solo

Nombre del cónyuge _____ Qué edad tiene _____

A que se dedica? _____ En qué empresa trabaja _____

Qué cargo ocupa? _____ Que salario tiene? _____

Número de hijos _____ Edades _____

Nombres: _____

NOMBRE DE LA MADRE

A que se dedica? _____ Relación: Buena Regular Mala

Con cuál de los dos tiene mejor relación? _____

NOMBRE DEL PADRE

A que se dedica? _____ Relación: Buena Regular Mala

Con cuál de los dos tiene mejor relación? _____

HERMANOS:

Cuantos son: _____ Trabajan? Si No Donde _____

PARTE ACADEMICA

Que estudios ha realizado: Primaria _____ años. Lugar _____

Año de terminación: _____

Secundaria: _____ Año de terminación: _____ Título obtenido _____

Tecnológicos _____ Año de terminación _____ Título obtenido: _____

Universitarios _____ Lugar _____ Año de terminación _____
 Título obtenido: _____
 Postgrados _____ Lugar _____ Año de terminación _____
 Título obtenido: _____

AREA LABORAL

A cual cargo aspira? _____
 En qué área cree que se desempeña mejor _____
 Tiene conocimientos en informática _____
 Cuál es el presupuesto de gastos? \$ _____
 En el evento de existir la posibilidad de vincularse a nuestra empresa, cuál es su aspiración económica mensual? _____
 Usted trabaja actualmente? Si No Donde _____
 Fecha de ingreso: Año _____ Mes _____ Día _____
 Cargo en el que ingreso _____ Cargo actual _____
 Porque quiere retirarse _____
 Nombre de su jefe inmediato _____ Teléfono _____
 Sabe la empresa que usted se retira? Si No
 Cuanto hace que usted no trabaja _____
 Que se ha dedicado a hacer durante este tiempo _____
 Usted porque cree que no le han dado trabajo _____
 Como ha buscado trabajo. _____

TRABAJOS ANTERIORES

Empresa _____ Cuánto tiempo _____
 Qué cargo ocupó _____ Que cargo tenía cuando salió _____
 Cómo fue su desempeño _____
 Cuál fue el motivo de retiro _____
 Cómo fueron sus relaciones con sus superiores? Buena Regular Mala
 Como fueron sus relaciones con sus subalterno? Buena Regular Mala
 Cuál considera usted que haya sido la experiencia más agradable en su vida laboral?

 Cuál considera usted que haya sido la experiencia más desagradable de su vida laboral?

 COMO PREFIERE TRABAJAR: Solo en grupo: Porque? _____

DATOS PERSONALES:

Fuma? Si NO. Toma: Si NO
HOBBIES: _____
 Cuál considera su mayor cualidad en su modo de ser? _____
 Cual es su mayor defecto? _____
 Como es su carácter por lo general?
 Salud: Buena Regular Mala
 Operaciones: Si No accidentes: Si NO
 Enfermedades graves: _____
 Perdida del conocimiento: Si NO
 Estado de salud en general: Bueno Regular Malo

COMO SE CALIFICA DE 1 A 10

Responsabilidad _____ Cumplimiento _____ Honradez _____
Honestidad _____ Lealtad _____ Organización _____ Estimado(a) _____

I.S.S

Ha estado asegurado: SI NO Hasta cuándo? _____
Afiliado a algún fondo: SI NO cual _____
En caso de problemas a quien informar? _____ Tel _____
Como se describe así mismo? Positivo Triste Introverso
Negativo Alegre Extroverso
Ha trabajado bajo presión? SI NO

Resultado:

Qué piensa de la CONFIANZA? _____

Qué piensa de la DESONESTIDAD? _____

A todos nos gusta soñar. A continuación escriba en cortas palabras ¿Cómo se ve usted, dentro de 5 años desde el punto de vista profesional?

¿Cómo se ve usted, dentro de 5 años desde el punto de vista familiar?

¿Cómo se ve usted, dentro de 5 años desde el punto de vista económico?

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR:

ACEPTADO SI NO

Recomendaciones de trabajo

Fotocopia de la cédula

Libreta militar

Examen medico

Fecha entrevista: Día _____ mes _____ año.

Firma entrevistador: _____

Anexo G. Formato de inducción de personal



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Gerente
Departamento: Gerencia
Superior inmediato: Junta de socios

2. CONTENIDO DEL CARGO:

Propósito: Representar a Nuevo Horizonte frente a terceros y coordinar todos los recursos a través de la planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Funciones: Principales y secundarias contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:

Manejo de información confidencial
Representación de la empresa
Dinero y títulos valores
Imagen de la empresa
Sostenibilidad de la empresa

Nivel de esfuerzo

Mental: nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones

Físico: nivel físico medio, ya que requiere desplazamientos dentro y fuera del sitio de trabajo y de su ciudad de base y esfuerzo físico para desplazarse a las diferentes obras de la organización.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Gerente suplente

Dependencia: Gerencia

Superior inmediato: No aplica

2. CONTENIDO DEL CARGO:

Propósito: Representar a Nuevo Horizonte frente a terceros y coordinar todos los recursos a través de la planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Funciones: Principales y secundarias contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Manejo de información confidencial



Representación de la empresa



Dinero y títulos valores



Imagen de la empresa



Sostenibilidad de la empresa

Nivel de esfuerzo

Mental: nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones

Físico: nivel físico medio, ya que requiere desplazamientos dentro y fuera del sitio de trabajo y de su ciudad de base y esfuerzo físico para desplazarse a las diferentes obras de la organización.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Revisor fiscal
Dependencia: Revisoría fiscal
Superior inmediato: Junta de socios

2. CONTENIDO DEL CARGO:

Propósito: Realizar labores superiores de control fiscal para el buen desarrollo de la organización; tomar decisiones que ayuden al buen funcionamiento de la empresa, bajo su independencia mental.

Llevar a cabo funciones de asistencia y apoyo al director de presupuesto en cada uno de los procesos realizados en el departamento, además de controlar y coordinar los procedimientos ejecutados por el contador en cuanto al manejo del presupuesto, la nomina, las inversiones en general la contabilidad de la empresa.

Funciones: Principales y secundarias contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Manejo de información confidencial



Sostenibilidad de la empresa



Mantenimiento de la estabilidad económica de la empresa



Manejo y presentación de información financiera y contable de la empresa

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Coordinador de Calidad

Dependencia: Unidad de Calidad

Superior inmediato: Gerente General

2. CONTENIDO DEL CARGO:

Propósito: Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades y asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Información confidencial de la empresa



Confidencialidad de la información



Equipos de oficina.



Personal.



Muebles y enseres.

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la concentración, análisis y facilidad de comunicación que debe poseer para la realización de sus actividades.

Físico: Nivel físico bajo, para la realización de sus funciones se requiere esfuerzo físico mínimo.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Director de proyectos

Dependencia: Gerencial

Superior inmediato: Gerente general

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades de análisis, presupuestos, y toma de decisiones de los asuntos relacionados con los diferentes proyectos de la empresa.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Información confidencial de la empresa



Confidencialidad de la información



Materiales y equipos de construcción



Dinero



Vehículos



Equipos de oficina.



Personal.



Muebles y enseres.

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la concentración, análisis y facilidad de comunicación que debe poseer para la realización de sus actividades.

Físico: Nivel físico alto, para la realización de sus funciones se requiere esfuerzo de desplazamiento y movilidad.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Jefe financiero
Dependencia: Proceso financiero
Superior inmediato: Gerente

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Analiza los balances y cuentas de resultados. Elabora estudios financieros (inversiones, control de costes, rentabilidad), en los que evalúa los posibles riesgos y valora las diferentes estrategias a seguir. Sigue toda la información financiera que pueda ser relevante para la compañía, el encargado de analizar la situación financiera de la empresa y realizar un diagnóstico en que se reflejen aspectos como la rentabilidad, la liquidez, etc.

Funciones: Principales y secundarias como apoyar a los demás procesos de la organización y todas las demás que le asigne el superior inmediato, y las contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones: (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Información Confidencial



Dinero



Transacciones Bancarias



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.



Muebles y Enseres.

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Contador
Dependencia: Proceso financiero
Superior inmediato: Director financiero

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable mediante la elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes. Responder por la elaboración y análisis de los estudios de costos, validación de los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Administrativo Financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales de acuerdo a los principios, normas, aceptadas en Colombia.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Información Confidencial



Dinero



Transacciones Bancarias



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.



Muebles y Enseres.

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Director de cartera
Dependencia: Proceso financiero
Superior inmediato: Director financiero

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con el manejo de bancos, flujo efectivo y caja, manejo de los recursos, garantizar el manejo idóneo de los títulos valores y recaudos en general. Dirigir la gestión y recuperación de cartera, realizando acciones de seguimiento a las cuentas de los clientes, manteniendo al día la información de las operaciones a fin de lograr una cartera sana y los mejores índices de rotación y recuperación.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.



Muebles y Enseres.



Títulos Valores.

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Contador de proyecto (cuando aplique)

Dependencia: Construcción y contable

Superior inmediato: Director de obra, director financiero

2. CONTENIDO DEL CARGO

Servir de apoyo a las actividades administrativas de dirección de obra e informar sobre los movimientos financieros del proyecto.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.



Muebles y Enseres.



Títulos Valores.

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Auxiliar de dirección de obra y contabilidad

Dependencia: Construcción y contable

Superior inmediato: Director de obra, director financiero

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Servir de apoyo a las actividades administrativas de dirección de obra y diligenciar los registros financieros del proyecto.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.



Muebles y Enseres.



Títulos Valores.

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Contador auxiliar
Dependencia: Contabilidad
Superior inmediato: Contador

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Realizar proyectos arquitectónicos de acuerdo a las políticas y necesidades internas de la constructora cumpliendo conforme a la reglamentación urbana del sitio donde se desarrolle.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: personas, maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Auxiliar de cartera
Dependencia: Financiera y contable
Superior inmediato: Jefe de cartera

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Apoyo en la gestión y recuperación de cartera, realizando acciones de seguimiento a las cuentas de los clientes, manteniendo al día la información de las operaciones de cartera, a fin de facilitar al jefe de área la toma de decisiones con relación a la misma.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipos de oficina



Útiles de oficina



Manejo de títulos valores



Información confidencial



Manejo de recibos de pago y certificaciones.

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Asesora de venta
Dependencia: Ventas
Superior inmediato: Gerente

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Apoyo en la gestión de ventas, llevando a diario el control de ventas los clientes, manteniendo al día los indicadores de ventas de los diferentes proyectos de la empresa tiene para ofertar.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipos de oficina



Útiles de oficina

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Mensajero cobrador
Dependencia: Proceso de cartera
Superior inmediato: Director de cartera

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Apoyar al proceso de cartera realizando los cobros asignados y las diligencias de bancos a que haya lugar.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



- Recolección de cartera
- Dinero - efectivo
- Títulos valores - cheques
- Documentos comerciales
- Útiles de oficina

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental medio, por la atención y cuidado que debe poseer para la realización de sus actividades.

Físico: Nivel físico medio, por los desplazamientos en el recaudo de cartera y entrega de correspondencia.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Gestora de créditos y desembolsos

Dependencia: Departamento financiero

Superior inmediato: Jefe financiero

2. CONTENIDO DEL CARGO

Tramitar la aprobación de los créditos y realizar seguimiento; hasta el desembolso de los dineros según las políticas y lineamientos, de los clientes adquieren un bien raíz con Nuevo Horizonte S.A.S.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.



Muebles y Enseres.



Títulos Valores.

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Arquitecto diseñador

Dependencia: Proceso de diseño

Superior inmediato: Director de proyectos

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Diseñar, planificar, materializar y gestionar proyectos arquitectónicos y urbanos de conformidad a las políticas y necesidades internas de la empresa, así como al beneficio del interés individual y colectivo del ser humano y su hábitat, integrando a los proyectos variables técnicas, estéticas, económicas y ambientales.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Planimetría



Equipo de Oficina.



Útiles de Oficina.



Muebles y Enseres.

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Auxiliar de diseño e ingeniería

Dependencia: Proceso de diseño

Superior inmediato: Arquitecto diseñador

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Apoyo en la elaboración de proyectos arquitectónicos y urbanos, para el buen desarrollo en su proceso de planificación, diseño, y materialización.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: personas, maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipos de oficina



Útiles de oficina

Nivel de desempeño

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Asesora de venta
Dependencia: Ventas
Superior inmediato: Jefe de ventas

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Apoyo en la gestión de ventas, llevando a diario el control de ventas los clientes, manteniendo al día los indicadores de ventas de los diferentes proyectos que la empresa tiene para ofertar.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: personas, maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipos de oficina



Útiles de oficina

Nivel de esfuerzo

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación: Asesor jurídico
Dependencia: Jurídica
Superior inmediato: Gerente

2. CONTENIDO DEL CARGO

Propósito: Asistir a la gerencia en los temas relacionados con respuesta a solicitud de conceptos, revisión de contratos, convenios, derechos de petición, demandas a favor o en contra de la empresa.

Funciones: Principales y secundarias que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con el carácter de sus funciones, contenidas en el manual de funciones y competencias laborales.

Periodicidad de las funciones:(diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)

Cuáles son los medios: personas, maquinas, equipos, materiales, datos o información.

Sitio y ambiente de trabajo: donde dispone de un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Responsabilidades:



Equipos de oficina



Útiles de oficina

Nivel de esfuerzo:

Mental: Nivel mental alto, por la gran cantidad de conocimientos requeridos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Físico: Nivel físico bajo, no requiere desplazamientos ni esfuerzo físico.



**FORMATO DE EVALUACION DE CAPACITACIONES
CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE S.A.S.**

Día___ Mes_____ Año_____

Nombre_____

Cargo_____

Correo electrónico_____

Tema_____

1. Cumplió con sus expectativas SI___ NO___

2. Conoció mas sobre el tema SI___ NO___

Califique de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente

3. Contenido del taller 1 2 3 4 5

Los facilitadores en cuanto a:

4. Dominio del tema 1 2 3 4 5

5. Claridad de los conceptos 1 2 3 4 5

6. Dominio del tema 1 2 3 4 5

7. Manejo del grupo 1 2 3 4 5

8. Solución de preguntas 1 2 3 4 5

Califique la logística del evento en los siguientes conceptos, siendo 1 deficiente y 5 excelente:

9. Las instalaciones 1 2 3 4 5

10. La comodidad del sitio 1 2 3 4 5

11. La forma de invitación 1 2 3 4 5

12. La intensidad horaria 1 2 3 4 5

13. Que temas le gustaría que se trataran en las próximas capacitaciones

14. En qué horarios le gustaría que se realicen las capacitaciones

15. Sugerencias y observaciones

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de Idalberto Chiavenato Procesos de Gestión Humana

Técnicas de entrenamiento:

Tipos	Clasificación	Finalidad	Medios
En cuanto al uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role-playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador Entrenamiento en el sitio de trabajo y	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc. ³⁸

Fuente este estudio

³⁸ Disponible en <http://es.scribd.com/doc/7703413/Modelo-de-Idalberto-Chiavenato>

Procedimiento para realizar un diagnostico de la situación actual

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR ENCUESTAS	INDICADOR ENTREVISTAS
Contexto Empresarial	Situación actual	Edad, genero, Nivel de escolaridad, tiempo laborado	Nombre, cargo, Empresa, Actividad, RUT, No. De trabajadores
	Conocimiento Organizacional	Conocimiento del área de talento humano, Misión, Visión, Valores	Aspectos generales de la empresa y vinculación laboral de los trabajadores
Procesos de Gestión de Talento Humano	Reclutamiento de Personal	Reclutamiento interno	Reclutamiento interno
		Reclutamiento externo	Reclutamiento externo
		Calificación del proceso de reclutamiento	
	Selección de Personal	Proceso de selección de personal	Proceso de selección de personal
		Técnicas de selección	Técnicas de selección
			Estrategias de dirección para la selección
			Documentación
	Inducción de personal	Proceso de inducción de personal	Proceso de inducción de personal
		Calificación del proceso de inducción	
	Capacitación de personal	Temas de capacitación	Temas de capacitación
		Metodología de capacitación.	Metodología de capacitación.
		Capacitación acorde al perfil	Capacitación acorde al perfil
		Periodicidad de las capacitaciones	Programas de capacitación
		Calificación del proceso de capacitación	Calificación del proceso de capacitación
Sugerencias		Suficiente capacitación	
Aspectos laborales y	Nivel salarial	Cuál es el salario mensual	
	Satisfacción	Satisfacción del cargo actual	

motivacionales	laboral		
	Comunicación	Calificación de la comunicación en los procesos	Calificación de la comunicación en los procesos
Propuesta	Alternativas de solución	Beneficios a corto y largo plazo	Beneficios a corto y largo plazo
		Cumplimiento de objetivos	Cumplimiento de objetivos
		Programa de mejora en los procesos	Programa de mejora en los procesos
	Indicadores de control	Nivel de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
		Sugerencias de cambio	Sugerencias de cambio
Indicadores	Seguimiento	Ajustes	Ajustes

Fuente este estudio

Sugiera en que temas necesita ser capacitado

* Nuevos proyectos de construcción que tiene la empresa
* Manejo de formateo para muros en concreto
* Seguridad industrial y trabajo en alturas
* Derecho laboral
* Asesorías de acuerdo al cargo ocupado
* Tributario, contable (Programa contable Elisa)
* Comunicación, talento humano
* Negociaciones, ferias de la construcción, nuevos materiales
* Temas financieros
* Sistemas, archivo
* Reglamentos, propiedad horizontal, avalúos, NSR 10, programas cad
* Archicadproyect
* Estrés laboral