

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
EQUITERRA S.A**

**ARTURO IVÁN HENRÍQUEZ DÍAZ
CARLOS ANDRÉS ROMERO LÓPEZ**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

2013

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
EQUITERRA S.A**

**ARTURO IVÁN HENRÍQUEZ DÍAZ
CARLOS ANDRÉS ROMERO LÓPEZ**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR A EL
TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR:
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. MARCO REFERENCIAL	14
4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
4.2 MARCO TEÓRICO	16
4.2.1 PROCESO DE RR.HH	16
4.3 MARCO CONCEPTUAL	40
5. DISEÑO METODOLOGICO	43
5.1 TIPO DE ESTUDIO	43
5.1.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	43
5.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION	44
5.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA	44
5.3 POBLACION Y MUESTRA	45
5.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	46
5.5 ADMINISTRACIÓN DEL ANTEPROYECTO	47
5.5.1 CRONOGRAMA	47
5.5.2 PRESUPUESTO	48
6. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EMPRESA EQUITERRA S.A	49
6.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO EQUITERRA S.A	50
6.1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	50
7. GESTION ACTUAL DE EQUITERRA S.A EN LAS FASES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	55
7.1 RECLUTAMIENTO	55
7.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	56
7.3 CONTRATACION DE PERSONAL	57
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE GESTION HUMANA DE EQUITERRA S.A	62
8.1 RECLUTAMIENTO	63

8.1.1 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	63
8.1.2 DOCUMENTACION DE LA FASE DE RECLUTAMIENTO	64
8.1.3 INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS A LA FASE DE RECLUTAMIENTO	65
8.2 SELECCIÓN	65
8.2.1 POLITICAS DE SELECCIÓN	65
8.2.2 DOCUMENTACION DE LA FASE DE SELECCIÓN	66
8.2.3 INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS A LA FASE DE SELECCIÓN	67
8.3CONTRATACION	68
8.3.1 DOCUMENTACION Y PROCEDIMIENTO FASE DE CONTRATACION	68
8.3.2 DESCRIPCION DEL PROCESO	70
9. CONCLUSIONES	78
10. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

En la actualidad, en las empresas, instituciones, entidades o cualquier forma de organización cuya actividad tengan algún fin lucrativo o no; el término productividad, es de suma importancia para ser competitiva y representar un verdadero canal de satisfacción de necesidades.

Con el fin de lograrlo, es necesario que pueda darse un pertinente uso de los recursos disponibles, ya sean técnicos, materiales, monetarios y en especial, el humano, de cuyo esfuerzo dependerá el alcance de los objetivos a través de una integración de sus propios intereses.

En razón de lo anterior, las organizaciones deber prestar atención a la forma en que van incorporando al recurso humano, desde las fuentes a las que se recurren para captar al personal hasta los diseños de un programa de capacitaciones para que mejore el desempeño laboral de los colaboradores, de tal manera, que el recurso humano que se integre sea que vaya acorde con los objetivos que persigue la organización y de igual forma logre los propios.

Ya mencionada la importancia que el talento humano tiene dentro de las organizaciones, el desarrollo del presente trabajo se enfoca en realizar una propuesta de mejora que optimice los procesos en la gestión del talento humano.

En el presente trabajo estará integrado de 4 capítulos, cuyo contenido será el siguiente:

En el capítulo 1 se presentan los conceptos medulares que sirven como antecedentes técnicos para la presentación de la propuesta mencionada.

En el capítulo 2 se desarrollara una caracterización de la empresa que se servirá como base para realizar los diagnósticos e intervención de los procesos del manejo de personal tratado en el presente trabajo.

En el capítulo 3 se describen y analizan con detalle los procesos objeto del presente trabajo con el fin de definir las bases con las que se diseñara la propuesta de mejora para el proceso de manejo de personal de la empresa **EQUITERRA S.A**

En el capítulo 4 se muestra la propuesta mencionada que da motivo a la realización del presente trabajo, siguiendo las etapas nombradas con anterioridad. Luego se definirán las conclusiones que tengan lugar al término del desarrollo de la investigación realizada y las recomendaciones que permitan dar continuidad, validar y aun mejorar la propuesta presentada en el presente trabajo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa **EQUITERRA S.A** es una empresa dedicada a movimientos de tierra, construcción de vías, asfaltos y otras obras civiles, es una organización que se mueve en el sector de la construcción en la ciudad de Cartagena.

La empresa actualmente presenta algunas falencias en su gestión administrativa relacionada con el manejo de personal y una de las falencias más importante por el sector al que pertenece, está enfocada en los flujos de información de las áreas y la gestión del talento humano, se observan problemas relacionados con la gestión de contratación, cuando van a terreno personal se nota que aún no se ha afiliado e incluso algunas personas sin que lo sepa el área de gestión humana han laborado sin cumplir requerimientos mínimos del perfil requerido por la circunstancias eventuales (contrataciones informales en la zona de los proyectos por los directivos de operaciones, etc) entre otras situaciones que hacen perder a la gestión humana de la empresa la información que permita darle seguimiento a los controles establecidos (reclutamiento, selección, contratación, inducción) para el manejo de personal, el flujo de la información y la gestión administrativa.

La problemática planteada afecta a la empresa por los riesgos que representan tanto para la administración, como para los accionistas; contratar personal sin verificar la idoneidad del cargo; sin menos importancia el hecho de no desarrollar al personal contratado cuando se amerite de capacitaciones y mas riesgoso sino existen controles relacionados con la seguridad social.

Todas estas condiciones relacionadas con un manejo deficiente del personal pueden acarrear accidentes y enfermedades laborales, daños a la propiedad de la empresa, daños a la propiedad de las comunidades aledañas, a la realización de

la prestación de los servicios, afectar la calidad de los productos y/o servicios que la empresa presta; y que por consiguiente afectan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Por ultimo un manejo inadecuado del personal terminar por afectar seriamente la productividad y competitividad de la empresa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Es viable o pertinente el análisis de los procesos de la gestión del talento humano para el mejoramiento de la gestión humana en la empresa **EQUITERRA S.A?**

2. JUSTIFICACION

La justificación de esta propuesta estriba en primera instancia como alumnos y futuros profesionales de la administración promover y ser capaces de conceptualizar herramientas útiles e integradoras en materia de comunicaciones y los procesos internos en el área de recursos humanos, capaces de mejorar sistemáticamente el área encargada del manejo de gestión humana que debido a las condiciones relacionadas con el ambiente competitivo y la cultura organizativa dificultan el pleno desarrollo del capital humano y las relaciones internas y externas que asumen las organizaciones.

Con la presente propuesta los futuros profesionales de la administración desarrollaran una mejor capacidad de gestión con respecto al liderazgo y dirección de las empresas que afiancen habilidades directivas con las que pueden generar con facilidad ventajas competitivas.

Otra importante justificación relacionada con el programa de administración de empresas es que con respecto al tema de la gestión del talento humano se ratifique el compromiso de la universidad en la formación profesional de los educandos y del impacto social que dicha gestión debe materializar en la sociedad.

El programa de administración con respecto al tema de gestión humana pretende brindar soluciones a las problemáticas de las organizaciones de la sociedad.

Con respecto a la empresa **EQUITERRA S.A** la presente propuesta es una oportunidad que la empresa asume para mejorar sus procesos internos y de alguna manera contribuir en el manejo de la prevención de sus riesgos laborales al

organizar mejor su proceso de gestión humana y dejar las bases para el diseño e implementación de otros controles complementarios.

Además con un manejo pertinente de personal la empresa puede mejorar su productividad y competitividad, asegurar en parte una adecuada prestación y/o comercialización bienes y servicios.

Por otro lado un manejo adecuado del personal para la empresa puede favorecer su imagen y posicionamiento en el mercado.

Con respecto a la teoría de la gestión humana la presente propuesta representa otra oportunidad donde se ratifique la pertinencia de los planteamientos de las teorías desarrolladas en el marco teórico y la posible generación de nuevos conocimientos relacionados con las particularidades de la empresa objeto de estudio **EQUITERRA S.A** con el fin de darle un manejo efectivo a este que es un eje fundamental del desarrollo de las empresas, la sociedad y las oportunidades de crecimiento y conocimiento que necesitan las sociedades para poder afianzar mejores estilos de vida acordes con las necesidades imperantes de estos tiempos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar los procesos de gestión del talento humano y diseñar una propuesta que conlleve al mejoramiento de la gestión Humana de la empresa **EQUITERRA S.A**

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar una caracterización de la empresa objeto de estudio
- Describir y analizar los procesos más relevantes de la gestión humana (reclutamiento, selección y contratación) en la gestión del talento humano de la empresa **EQUITERRA S.A**
- Diseñar una propuesta cuya implementación mejore el manejo del personal de la empresa objeto de estudio

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para desarrollar este proyecto se tuvo en cuenta, los siguientes antecedentes investigativos:

Uno de los trabajos que se podría tomar como antecedente en la realización del presente proyecto es el hecho por Rubí Lizbeth Arriaga Martínez, Para optar por el título de maestro en administración de negocios de la Universidad Tecnológica de MIXTECA, Facultad Administración de Negocios¹ trabajo titulado: **“Propuesta de Mejora del Proceso de Recursos Humanos Aplicado a Profesores-Investigadores del Sistema de Universidades Estatales de OAXACA”**. Este trabajo de grado se enfoca en realizar una propuesta de mejora al proceso de recursos humanos aplicados a profesores-investigadores del sistema de universidades estatales de **OAXACA, (SUNEO)**; las cuales operan bajo lineamientos claros enfocados a proporcionar una enseñanza de calidad.

Otro de los trabajos que se podría tomar como antecedente en la realización de este proyecto es el hecho por María Carolina Garay, para optar por el título de especialista en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana, Facultad Administración de Empresas.”² Trabajo titulado **“Políticas y Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en Instituciones de Crédito Educativo en América Latino y el Caribe”** En este trabajo de grado, a través de la formulación de políticas y diseño de estrategias para la construcción

¹Proyecto “propuesta de mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores-investigadores del sistema de universidades estatales de OAXACA” Proyecto asesorado por la magister María del Rosario Barradas Martínez, HUAJUAPAN DE LEON, OAX., Febrero de 2010

²Proyecto “la planeación estratégica como Herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica” proyecto asesorado por el Ingeniero Industrial Carlos Eduardo Navarrete, Bogotá 2009.

de una gerencia integral del potencial humano de las instituciones de crédito educativo. Esta gerencia estará fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas, que organizadas en un proceso lógico de dirección contribuyan a mejorar la productividad organizacional del Crédito Educativo.

Otro trabajo tomado como antecedente en la realización de este proyecto es el hecho por Esther Amalia Hernández, para optar por el título de Magister en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, división estudios de postgrado³ trabajo titulado “**Administración de Recursos Humanos**”. Cuyo trabajo se elaboró con la finalidad de realizar mejoras en los procesos administrativos, del Depto. de Recursos Humanos del ITESRC.

Otro trabajo tomado en cuenta como antecedente en la realización de este proyecto es el hecho por la Dra. Celia Martín Sierra, para optar por el título de Doctora en Recursos Humanos de la Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, departamento de organización de empresas y comercialización e investigación de mercados⁴, trabajo titulado Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: “**Análisis de su Impacto en los Resultados de las Empresas Innovadoras Españolas**”, en cuyo trabajo se profundiza en el potencial de la gestión de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

³ Proyecto administración de recursos humanos. Proyecto asesorado por el magister Mathias A. Botello Treviño. San Nicolás de los Garza. NL, 22 de febrero de 2000.

⁴ Proyecto “ **Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de las empresas innovadoras españolas**” asesorado por la Dra. María del Pilar Pérez Santana. Valladolid, 2011.

4.2 MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollan la conceptualización teórica necesaria para el presente proyecto.

4.2.1 PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se hace referencia a la descripción de conceptos medulares para el desarrollo de este trabajo.

La Administración de recursos humanos: En su concepción más sencilla y de acuerdo a la definición de varios autores, la administración es “hacer a través de otros” por lo tanto, dentro de una organización para alcanzar sus objetivos, de manera eficaz y eficiente⁵, es importante disponer, no solo de recursos materiales, financieros y técnicos⁶, sino contar con la participación y el esfuerzo del recurso humano.

Considerando lo anterior expresado por los autores, cualquier empresa u organización, lucrativa o no, debe prestar primordial atención al talento humano porque son vitales para su funcionamiento ya que el recurso humanos se relaciona con los demás recursos de la empresa y con base en su gestión así será el desempeño de la empresa.

Estableciendo la relación entre la dimensión y el recurso humano, se define a la administración de recursos humanos a través de los siguientes conceptos:

Según Dessler y Varela, la administración de recursos humanos: Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con

⁵ Administración de personal y recursos humanos, Werther y Davis. pag.8, 1996

⁶ De acuerdo a Rodríguez (2007, p. 41), los recursos organizacionales se clasifican: Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos.

las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

En otras palabras la administración de recursos humanos es el conjunto de acciones y practicas necesarias que se llevan a cabo para dotar a la organización de personal adecuado a través del reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, como parte vital para su funcionamiento y logro de sus objetivos.

- *Importancia de la administración de recursos humanos en la organización:* De acuerdo a Werther et al.⁷ El propósito de la administración de los recursos humanos es usar de manera eficaz y eficiente todos sus recursos, en especial el humano.

Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Es decir, la participación del recurso humano, a través de la eficiencia y eficacia en la organización, hará que ésta sea productiva, de aquí la importancia para que las organizaciones consideren dentro de su estructura orgánica a la administración de recursos humanos.

- *Objetivos de la administración de recursos humanos:* Los objetivos establecidos servirán como guía para fijar cuáles son las actividades que tienen que desempeñarse dentro de esta área, al respecto⁸ menciona que los objetivos de la administración de recursos humanos deben ser:

⁷ Administración de personal y recursos humanos. Werther y Davis. Pág. 8, 1996

⁸ Ibid.

1. Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.
2. Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
3. Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar su eficiencia en todos los niveles de la organización.
4. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.
5. Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos humanos disponibles.

Para alcanzar dichos objetivos, es necesario que la administración de recursos humanos lleve a cabo acciones con el propósito de dotar del personal más adecuado, que se identifique y persiga los mismos fines de la organización; logrando así su propia satisfacción, y conlleve a la aportación de ideas y experiencia en su desempeño diario.

Algunas acciones, son las siguientes:

Identificar las vacantes existentes.

1. Identificar las vacantes existentes.
2. Realizar inventarios de recursos humanos y planear las necesidades de personal de la organización.
3. Verificar que los candidatos a cubrir los puestos vacantes cubran con el perfil requerido
4. Seleccionar de entre los candidatos al personal idóneo para cubrir las vacantes existentes o puestos de nueva creación.
5. Realizar los trámites administrativos necesarios para la contratación del personal seleccionado.

6. Llevar a cabo acciones que permitan la rápida integración del personal nuevo a la organización.
7. Gestionar cursos de capacitación y desarrollo.
8. Proponer sistemas de evaluación y recompensas para estimular el desempeño del personal.
9. Implementar programas de seguridad e higiene en el trabajo
10. Verificar que todos los procedimientos establecidos por la organización en el área de recursos humanos se encuentren dentro del marco de la legislación en la materia vigente.
11. Crear circunstancias óptimas para mantener una alta motivación humana y medir los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas.
12. Vigilar la interacción entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados con respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Dichas acciones van encaminadas a que la organización, a través del Departamento de Recursos Humanos, área encargada de efectuar dichas actividades, evite se cometan los siguientes errores⁹ (Dessler et al., 2004, p. 2):

1. Contratar a la persona equivocada para el puesto.
2. Experimentar alta rotación de personal.
3. Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
4. Tener a la organización en un juicio por violaciones a la ley.

Además:

1. Contrataciones excesivas por falta de un plan de las necesidades de personal.

⁹ Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Gary Dessler y Ricardo Varela. Pág. 2, ed. Pearson. 2004.

2. Falta de identidad y de integración del personal hacia la organización.
3. Desconocimiento de los perfiles requeridos para cubrir las vacantes existentes.
4. Falta de motivación y bajos niveles de desempeño.
5. Personal que desconozca nuevas técnicas o métodos que han surgido en su área para desempeñarse mejor.

- *La responsabilidad en línea y la función staff de la administración de recursos humanos*: Dentro de una organización, el jefe de cada área o departamento es responsable de sus subordinados es decir, toma decisiones respecto a la disciplina, método de trabajo, supervisa, da órdenes, recibe informes de los mismos; en otras palabras tiene autoridad en línea sobre sus subordinados: autoridad para decidir, actuar y ordenar. Al haber autoridad en línea hay responsabilidad en línea, lo cual significa responsabilidad de cada jefe¹⁰ .

Bajo esta perspectiva, para que estas jefaturas puedan desempeñarse dentro de un marco de acción uniforme requieren un departamento staff que les proporcione la orientación debida acerca de cómo administrar a sus subordinados y que les envíen propuestas y recomendaciones sobre candidatos, de tal manera que las jefaturas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la administración de recursos humanos es una responsabilidad en línea –de cada jefe- y una función de staff que el Departamento de Recursos Humanos ofrece a cada jefe.

De acuerdo con Werther et al.¹¹ la existencia de formas paralelas de la autoridad corporativa (función de staff) y operativa (responsabilidad en línea) conduce a una responsabilidad dual de la administración de recursos humanos de la

¹⁰ Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato, Pág. 158, 1999

¹¹ Administración de personal y recursos humanos. Wether y Davis. Pág. 1996

organización; es decir, tanto los gerentes operativos o jefes de área, como los de personal, son responsables de la productividad del personal de la organización.

- *Políticas a considerar para la administración de recursos humanos:* La administración de recursos humanos que vaya a ser desarrollada dentro de una organización debe ser altamente flexible y dinámica; es decir, las acciones que llevará a cabo dependerán del tipo de organización, de las políticas y directrices vigentes en la misma.

Un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma organización en otra época; puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de recursos humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes¹².

Es importante señalar que la actividad principal que se desarrollará en este trabajo de investigación es la dotación a la organización de los recursos humanos necesarios, para lo cual es importante seguir una serie de etapas sucesivas que abarca desde su búsqueda hasta dotar al trabajador de conocimientos y desarrollo de habilidades¹³; enfocándose principalmente en las siguientes actividades: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, las cuales se llevan a cabo como parte de un proceso que representa una serie de etapas sucesivas e interrelacionadas de manera estrecha e interdependiente¹⁴ que ayudarán a la organización a disponer del personal idóneo para alcanzar sus objetivos.

¹² Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. Pág. 152, 1999

¹³ Administración de recursos humanos. Sánchez. Pág. 71, 1993.

¹⁴ Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. Pág. 158, 1999

VINCULACIÓN

Antes de adentrarse al tema del reclutamiento, existen dos pasos muy importantes a considerar para llevar a cabo esta etapa: la planeación de personal y el análisis de puestos, las cuales se describen a continuación.

- *Planeación de personal:* En primera instancia se encuentra la planeación de personal la cual consiste en determinar cuáles serán los requerimientos de personal a cubrir, ya sea a largo (3 a 5 años) o a corto plazo (1 año) de acuerdo a los objetivos establecidos a la organización; de tal forma que cuando llegue el momento de llevarlos a cabo, se disponga de personal para alcanzarlos y no parar las operaciones hasta encontrar al trabajador idóneo que cubra los requerimientos necesarios para realizar ciertas actividades en el lugar y momento oportuno.

Según Harris, la planeación de recursos humanos es el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado.

Es decir, sabiendo oportunamente las necesidades de personal de la organización, las áreas que lo requerirán y el perfil establecido, dicha información ayuda a tomar decisiones respecto a las fuentes de reclutamiento y los mecanismos de selección a los que se recurrirán, derivándose de esta manera la importancia de llevar a cabo una adecuada planeación de recursos humanos ya que, gracias a ella se logra evitar contrataciones excesivas y trabajar con personal que no cumpla con los perfiles requeridos.

Es importante señalar que el área de recursos humanos es la encargada de realizar la planeación al respecto, sin embargo, esto depende del tamaño de la empresa, lo cual se considera como base para designar el área responsable para realizar esta actividad, dicha área debe estar informada de los objetivos que persiga la organización en general pues le servirá como marco de acción para la elaboración del plan, así como el reclutamiento y selección del personal cuyo perfil vaya aparejado con los objetivos organizacionales evitando así costos innecesarios por el manejo inadecuado del recurso humano.

Para realizar una adecuada planeación es importante considerar la rotación de personal, despidos, permisos, licencias, incapacidades, fallecimientos y pensiones; en algunas ocasiones la organización ya tiene un control para contabilizar estos factores o simplemente se pronostican de acuerdo a la tendencia.

De igual forma se debe practicar una auditoría de recursos humanos con el propósito de saber qué es lo que se tiene y hasta dónde es posible cubrir las necesidades con ese personal; la auditoría se encarga de resumir las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los trabajadores en un documento llamado inventario de habilidades¹⁵, cuyo propósito, es consolidar la información de los recursos humanos de la organización¹⁶. Rodríguez señala que dicho inventario incluye tipos básicos de información de todos los empleados agrupándola en siete categorías amplias de información:

Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil.

2. Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento.

3. Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros especiales.

¹⁵ Administración de recursos humanos. Sánchez, pág. 60, 1993

¹⁶ Administración de recursos humanos. Rodríguez, pág. 115, 2007

4. Historia del sueldo y del puesto: salario actual y pasado, fecha de aumentos, puestos que ha ocupado.
5. Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad.
6. Capacidad individual: resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre salud.
7. Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto.

De acuerdo a Decenzo y Robbins, la información reflejada en el inventario de habilidades será crucial para identificar los peligros actuales o futuros en la capacidad de la organización para cumplir con éxito sus metas. Por ejemplo, la organización puede usar la información del inventario para identificar las variables específicas que pueden tener una relación particular con las necesidades de capacitación, los aumentos en la productividad y la planeación sucesiva. Situaciones como la obsolescencia técnica o la falta de capacitación de los trabajadores para adaptarse a los nuevos requerimientos computacionales, si comienzan a impregnar a toda la organización, pueden afectar de manera adversa el desempeño de la misma¹⁷.

Para el desarrollo de un plan de recursos humanos, según Dessler et al. (2004, p. 41) se necesitará recurrir a tres clases de pronósticos:

1. Para las necesidades de personal.
2. Para el suministro de candidatos internos.
3. Para el suministro de candidatos externos.

Pronosticar las necesidades de personal

¹⁷ Administración de recursos humanos/human resource management. Decenzo y robbind. Pag.133, 2001. Ed. Limusa.

Análisis de tendencias: consiste en determinar cuáles han sido los niveles de empleo dentro de la organización en los últimos cinco años, con la finalidad de pronosticar las necesidades futuras:

1. Calculando el número de trabajadores de la organización al final de cada uno de los últimos cinco años.
2. Agrupando al personal por tipo, y verificar cómo ha crecido cada grupo en cada uno de los últimos cinco años.

Análisis de la razón: este pronóstico se realiza con base en la razón entre algún factor causal (ejemplo: volumen de producción) y el número de trabajadores requeridos.

Para ambos análisis es importante aplicar el juicio directivo para ajustar el pro
Análisis de la razón: este pronóstico se realiza con base en la razón entre algún factor causal (ejemplo: volumen de producción) y el número de trabajadores requeridos¹⁸.

Para ambos análisis es importante aplicar el juicio directivo para ajustar el pronóstico con base en factores que se cree cambiarán en los tiempos venideros, tales como: las decisiones para actualizar la calidad de productos o servicios o el ingreso en mercados nuevos, las innovaciones tecnológicas y administrativas que convergen en un incremento de productividad, y de igual forma los recursos financieros que la organización espera tener disponibles¹⁹

- *Pronóstico del suministro de candidatos internos:* Este pronóstico consiste en generar un inventario de recursos humanos que implica tener disponibles los datos básicos, el historial de desempeño de cada trabajador activo, su formación académica y disposición para ascenso, cuya información, por practicidad es

¹⁸ Administración de recursos humanos. Gary Dessler. Pag 41, 2004

¹⁹ *Ibíd.*

trascendental que sea generada y almacenada a través de sistemas de cómputo, de tal manera que cuando se realice una búsqueda con algún perfil requerido, el sistema arroje como resultado a los trabajadores que cumplan con el perfil solicitado.

Otra forma para que la organización se suministre de candidatos internos es lanzando una convocatoria respecto a la vacante a cubrir, mencionando los requerimientos de la misma, informando sobre el procedimiento a seguir para concursar y poder cubrir la vacante, seleccionando al trabajador con las mejores calificaciones y que cumpla con los requerimientos del puesto.

- *Pronóstico del suministro de candidatos externos:* Para aplicar este pronóstico es necesario conocer las condiciones económicas generales esperadas, específicamente de la tasa de desempleo esperada y las condiciones del mercado laboral; es decir, cuanto menor sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de personal y, por consiguiente, resultará más difícil reclutarlo²⁰. Para tal efecto, el Departamento de Recursos Humanos trabaja en conjunto con las áreas de la organización para conocer la fuerza laboral que requerirá para alcanzar sus objetivos.

- *Análisis de Puestos:* De acuerdo con Werther et al, los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las organizaciones; en este sentido, dicho departamento debe actuar de manera ética y objetiva. Para lograrlo es importante el análisis y diseño de puestos, los cuales son elementos esenciales debido a que proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante²¹.

²⁰ Administración de recursos humanos. Dessler. Pág. 45, 2004.

²¹ Administración de recursos humanos. Werther y Davis. Pag. 150, 1996.

De acuerdo a Decenzo et al., el análisis de puestos es: Una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

En razón de lo anterior, el análisis de puestos consiste en una descripción detallada de las actividades, responsabilidades, el perfil y las especificaciones de los distintos puestos con los que cuenta la organización, no solo con los que va a requerir cubrir en futuro, porque es claro que en cualquier momento un puesto llegue a quedar vacante; dando la pauta para determinar qué solicitante cubrirá la vacante existente.

Para la obtención de esta información se recurre a la aplicación de entrevistas, la observación y cuestionarios a los trabajadores que ocupan los diversos puestos de la organización; dichos instrumentos son aplicados generalmente por un experto en el área.

La información obtenida se resume en los siguientes puntos (INNOVA, 2008):

Nombre de la organización

Fecha de elaboración

Fecha de actualización

Área

Área superior inmediata

Ubicación organizacional

Dirección

Departamento

I. Objetivo y funciones

Objetivo del puesto

Funciones específica

II. Toma de decisiones (decisiones que se toman en el puesto)

III. Puestos subordinados

Directos

Indirectos

Total

IV. Relaciones entre unidades administrativas internas.

Puesto y/o área de trabajo

Con el objeto de

Frecuencia

Externas

Puesto y/o área de trabajo

Con el objeto de

Frecuencia

V. Perfil básico del puesto

Preparación académica

Conocimientos generales

Conocimientos específicos

Experiencia en el trabajo

Puesto o área

Tiempo mínimo de experiencia

Nombre y firma de la persona que ocupa el puesto superior inmediato

Nombre y firma de la persona que actualmente ocupa el puesto descrito

- **Reclutamiento:** Para dar inicio a las actividades de reclutamiento es necesario que exista una vacante, ya sea de nueva creación, por una promoción o que quien ocupaba el puesto se ausentará o renunciará al mismo.

De acuerdo a la definición proporcionada por Sánchez, el reclutamiento es:

Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos.

Según Chiavenato, un conjunto de procedimientos tendientes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.

Por lo tanto, se define al reclutamiento como:

La serie de actividades que la organización, a través del departamento de recursos humanos, lleva a cabo para atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente.

- *Fuentes de reclutamiento:* Este concepto se refiere a los lugares a los que recurrirá la organización para convocar candidatos interesados a cubrir una vacante, dichas fuentes pueden ser internas, externas o mixtas.

Fuentes internas: cuando los lugares a los que recurre la empresa para reclutar personal se encuentran dentro de la empresa, por ejemplo: los mismos trabajadores o familiares recomendados por los mismos, ascensos de los trabajadores, programas de desarrollo de personal.

Fuentes externas: cuando recurre a otros lugares donde la organización no tiene un contacto directo, como son: bolsas de trabajo en escuelas y agencias de colocación, contacto con sindicatos, Universidades, viajes de reclutamiento en otras localidades, anuncios en diarios, revistas, publicaciones, avisos; es decir, se hace uso de los medios de comunicación comunes.

Es importante señalar en este punto que los avisos deben incluir un mínimo de 3 elementos²².

- Las responsabilidades específicas del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Fuentes mixtas: de acuerdo a Chiavenato una organización nunca utiliza solamente las fuentes internas ni solo las externas; recurriendo a las fuentes mixtas, las fuentes internas y externas se pueden utilizar de la siguiente manera:

1. Inicialmente, fuentes externas, seguidas de fuentes internas, en caso de que éstas no den los resultados deseables.

2. Inicialmente, fuentes internas, seguidas de fuentes externas, en caso de que no presenten resultados deseables

3. Fuentes internas y externas de manera simultánea.²³

De acuerdo a Decenzo et.al, un buen programa de reclutamiento debe atraer a los candidatos capacitados, y no a los demás. Asimismo, el reclutamiento concluye cuando el Departamento de Recursos Humanos ha recibido las solicitudes de empleo de los candidatos interesados como resultado de que dicho departamento ha recurrido a las fuentes internas, externas o mixtas.²⁴

La información que incluye dicha solicitud, en general es la siguiente:

Información Personal

²² Administración de recursos humanos. Werther y Davis. Pág. 161, 1996.

²³ Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. Pág. 232. 1999

²⁴ Administración de recursos humanos. Decenzo y Robbins. Pág. 151, 2001.

Historial Académico
Experiencia Laboral
Referencias personales
Idiomas
Disponibilidad
Aptitudes y otros

Una vez integradas las solicitudes de empleo recibidas, se puede seguir con la selección, la cual se describe a continuación.

- **Selección:** Las actividades que conforman la selección, sirven para elegir dentro de las solicitudes al candidato más idóneo para cubrir la vacante existente; es necesario tener cuidado en la forma en la que se valorará al candidato y no caer en un error de selección ya que los costos en los que se incurrirían pudieran resultar demasiado altos por no llevarla de manera adecuada. Dessler et al²⁵. Considera que la selección incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de la contratación, sin embargo, necesarias para alcanzar con éxito esta etapa.

Antes de señalar cuáles son dichas etapas, se define el concepto de selección. Para Sánchez, es un proceso para determinar cuál de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Según Werther es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

²⁵ Administración de recursos humanos. Dessler. Pág. 74. 2004

Derivado de dichas definiciones, se puede decir que la selección es:

El conjunto de acciones que se llevan a cabo para elegir, dentro de un conjunto de solicitantes, al candidato más idóneo para cubrir una vacante existente dentro de la organización, ayudando de antemano a saber si el candidato está interesado continuar con el proceso para cubrir dicha vacante y así mismo, si la organización está interesada en seleccionarlo.

Al iniciar las acciones necesarias para la selección es importante considerar las limitaciones que la organización le imponga al encargado de llevar a cabo dicha selección; estas limitaciones van a depender de cada organización y del entorno, las cuales van desde limitaciones financieras hasta el número de candidatos disponibles para cubrir la vacante.

Considerando las opiniones de los autores Dessler et al., Werther et al. Se considera que la selección está constituido por una serie de pasos o etapas, las cuales también van a depender del tipo de organización. A continuación se presentan dichos pasos, los cuales se consideran adecuados para llevar lo mejor posible la selección:

Paso 1: Revisión de las solicitudes de empleo recibidas

Las solicitudes de empleo proporcionan una sinopsis relacionada con el desempeño en el puesto en la cual los solicitantes deben informar su trayectoria profesional, y de acuerdo a Decenzo et.al.²⁶ También sus habilidades y sus logros.

²⁶ Administración de recursos humanos. Decenzo y Robbin. Pág.171, 2001.

En este paso, el objetivo es verificar que el candidato cumple con los requerimientos establecidos para cubrir el puesto, verificando al mismo tiempo que la información manifestada en la solicitud de empleo sea comprobable.

Según Arias y Heredia, si el candidato no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente saber si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la organización con la finalidad no solo de tratar de incrementar el recurso humano de la misma, sino beneficiar también a los candidatos. Esto, con cuidado de no colocarlo en un puesto o realizando algún trabajo para el que no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, evitando que esta circunstancia pueda convertirse en fuente de frustraciones para el candidato.²⁷

Paso 2: Entrevista

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

Este instrumento resulta muy valioso para conocer información de primera mano con el candidato (historia laboral, escolar, personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazos) constituyendo una excelente oportunidad para que al candidato se le describa el puesto con suficiente detalle, incluyendo el sueldo, para que pueda reflexionar si está realmente interesado en continuar con la selección²⁸.

La entrevista puede ser:

- Estructurada: Se refiere a la elaboración de las preguntas de manera previa que sirvan como guía al entrevistador.

²⁷ Administración de recursos humanos. Arias y Heredia. Pág. 440, 1973.

²⁸ Administración de recursos humanos. Decenzo y Robbins. Pag.170, 2001.

- No estructurada: En este caso las preguntas se van haciendo conforme surgen del entrevistador.

Se recomienda mezclar ambos tipos; es decir, que el entrevistador tenga a la mano las preguntas a realizarle al candidato para tener una guía de cómo conducir la entrevista y si se quiere profundizar sobre un tema en específico poder plantear otro tipo de preguntas de acuerdo a las respuestas que vaya obteniendo el entrevistador del candidato.

De acuerdo al tipo de información que se quiera obtener del candidato es el número de entrevistas que se le pueden aplicar; es decir, una entrevista puede ser aplicada por el que o los que pudieran ser sus jefes inmediatos, y otra por el Departamento de Recursos Humanos; ambas entrevistas son válidas pero el tipo de información que solicitará al candidato cada área será distinta. Lo anterior con la finalidad de que, al momento de deliberar al candidato idóneo se conozca la opinión de las diversas áreas y la contratación sea lo más objetiva posible.

De acuerdo a Arias et al. es importante señalar que si el candidato no es aceptado después de haberle aplicado la entrevista, es muy valioso que la organización lo oriente; es decir, que el candidato sienta por parte del entrevistador que la aplicación de la entrevista valió la pena y que el no haber sido aceptado no implica derrota sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus propias habilidades.²⁹

Los resultados finales de la entrevista deben ser presentados por el entrevistador en un informe de manera inmediata, clara y concreta.

²⁹ Administración de recursos humanos. Arias. Pág. 454, 1973

Paso 3: Pruebas de empleo

Al candidato se le pueden aplicar distintos tipos de prueba, dependiendo el tipo de puesto, estas pruebas pueden ser de tres tipos:

Pruebas psicológicas: permiten determinar la personalidad.

De conocimientos y de desempeño: Proporcionan información respecto los conocimientos del candidato por ejemplo, en caso de que se esté evaluando a una secretaria una prueba de sus conocimientos sería que capturara un documento frente a la computadora, al mismo tiempo que estaría demostrando la capacidad que tendría para desempeñar las actividades que realizaría.

Pruebas situacionales: consisten en plantearle al candidato una serie de situaciones con las cuales se enfrentaría en el desempeño de sus actividades y conocer cómo reaccionaría ante diferentes posturas.

Con el resultado de estas pruebas se obtiene información objetiva con la finalidad de que la decisión que se tome para la contratación del candidato esté claramente fundamentada y justificada.

Paso 4: Verificación de datos y referencias

Llevar a cabo este paso ayuda al reclutador a verificar que la información proporcionada por el candidato es verídica además, de conocer si el candidato tiene algún pasado negativo.

Los tipos de verificación pueden llevarse a cabo en tres ámbitos:

Referencias personales

Referencias académicas

Referencias laborales

Para la evaluación de determinados puestos se aplican los tres tipos de verificación, pero en algunos otros sería suficiente con aplicar solo dos: la personal y la laboral, sobre todo en aquellos puestos en los que no se requiere tener un grado mínimo de estudios para ser ocupados.

Paso 5: Examen médico

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo se establece como obligación de los trabajadores someterse a los reconocimientos médicos previstos en el Reglamento Interior de Trabajo vigente para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable, a fin de evitar daños o perjuicios a la vida de sus compañeros de trabajo o de los patrones, así como evitar involucrar a la organización en un problema legal.

En razón de lo anterior, y después de haber pasado el candidato las etapas anteriores, en varias organizaciones se requiere que el candidato se realice un examen médico con la finalidad de establecer si dicho candidato podrá desempeñar físicamente las actividades del puesto para el cual ha aplicado las pruebas anteriores.

Paso 6: Elección del candidato

Teniendo el resultado de las pruebas aplicadas al candidato, se sugiere que la decisión final sea tomada por las áreas que lo evaluaron para conocer la opinión objetiva de quienes participaron en el proceso tomando como base las evaluaciones aplicadas.

Si las etapas de selección se han seguido correctamente, hay muchas probabilidades de que los nuevos trabajadores sean muy productivos, y la productividad es la mejor prueba de que se ha realizado una adecuada selección³⁰

- **Contratación:** Se puede decir que la contratación es:

La integración administrativa del trabajador, que ha sido elegido a través de la selección, a la organización.

Por lo tanto, la contratación está íntimamente ligada con la selección es decir, para que un candidato pueda ser contratado, previamente debió de haber aprobado todos los pasos de selección determinados por la empresa que hayan permitido su evaluación.

En la contratación se consideran aspectos legales importantes para la organización; que de no considerarlos daría lo mismo haber llevado a cabo o no la selección, teniendo como consecuencias elevados costos por no haber elegido al candidato idóneo.

Para cubrir dichos aspectos es necesario establecer una relación de trabajo clara y dentro de los márgenes establecidos por el código sustantivo de trabajo vigente entre el patrón (o representante legal de la organización) y el trabajador.

Algunos aspectos legales a considerar son los siguientes:

Integrar un expediente del trabajador: En el cual se concentrarán todos los documentos personales y aquellos que acrediten los estudios académicos, incluyendo también el resultado de las pruebas de empleo aplicadas, acumulando

³⁰ Administración de personal y recursos humanos. Rodríguez. Pág. 160, 2007.

de igual forma, la documentación que se vaya generando para el trabajador con motivo de la relación laboral con la organización.

Celebración de un contrato: el código sustantivo de trabajo vigente establece que la contratación del trabajador puede darse de dos formas: individual o colectiva. Cualquiera que se adopte con dicho trabajador es importante se formalice por escrito estableciendo las condiciones laborales bajo las cuales se celebrará el contrato.

De acuerdo al código sustantivo de trabajo; el contrato individual de trabajo debe contener los siguientes puntos:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
2. Duración del contrato.
3. El servicio(s) que van a prestarse.
4. El lugar o lugares donde se prestará dicho(s) servicio(s).
5. Jornada de trabajo.
6. Salario.
7. Día y lugar de pago del salario.
8. Capacitación o adiestramiento que recibirá el trabajador.
9. Días de descanso y vacaciones.
10. Otras condiciones de trabajo que sean convenidas entre el patrón y el trabajador.

Cabe señalar que el contenido del contrato colectivo no puede establecer condiciones menos favorables que las señaladas en los contratos individuales de trabajo que celebre la empresa con trabajadores no sindicalizados.

La duración de cualquier tipo de contrato, ya sea individual o colectivo, puede darse en cualquiera de las siguientes modalidades:

- Tiempo indeterminado: cuando no se señale la duración del contrato, la relación será por tiempo indeterminado.
- Tiempo determinado: cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar y cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- Por obra determinada: cuando la naturaleza del trabajo así lo exija.

Luego de apreciar los diferentes puntos de vistas desarrollados en este marco teórico se puede establecer que para una vinculación adecuada se requieren de procesos organizados que comiencen por definir la perfilación de los cargos, además de las formas o mecanismos como los prospectos aspirantes puedan ser atraídos y seleccionados, sin demeritar tampoco la importancia que tiene una buena gestión de contratación donde se definan y formalicen las condiciones laborales a las que va estar sometido el trabajador.

Estos procesos son muy importantes en cualquier tipo de organización y son temas de especial interés para los administradores de empresas y/o los administradores especializados en la gestión del talento humano.

Por ultimo se puede decir que la competitividad de la empresa también depende de la planificación, la eficacia y el control con las que estas etapas son gestionadas para proveer a la empresa del recurso humano necesario.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Después de mencionar conceptos que definan y aclaren lo que son las fases relacionadas con el manejo de la gestión humana, es muy importante que se definan otros aspectos o procedimientos que son pilares básicos para que se logre llevar a buen término la propuesta de mejoramiento del proceso de gestión humana.

Un proceso óptimo de recursos humanos que permita seleccionar personal idóneo, mantener y desarrollar relaciones armoniosas entre el personal, velar por el cumplimiento de las políticas, planes, programas y procedimientos concordantes con la legislación laboral vigente; sigue cierta metodología y consta de los elementos siguientes:

Reclutamiento: Desde el punto de vista operacional, el reclutamiento puede definirse como un proceso mediante el cual la organización atrae o busca personas potenciales para vincularlos a la organización³¹.

Selección: Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir³¹.

³¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos#Selecci.C3.B3n_de_personal

Contratación: La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma³².

Funciones de admisión y empleo: Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo.

Funciones de registro y control de colaboradores: Es el procedimiento administrativo, que consiste en la implementación de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una organización o empresa determinada.

Recursos humanos: Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Capacitación y orientación: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998)

³² <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100123134227AATXOK1>

Planeación De Recursos Humanos: Proceso por el que una empresa asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente (Vetter, 1972).

Selección de personal: El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

Convocatoria: Es el proceso utilizado mediante el cual se busca atraer un número de candidatos suficientes idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008)

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

El enfoque metodológico de esta investigación es de carácter cualitativo y analítico sobre una organización que proporciona, servicios de movimientos de tierra, alquiler de maquinaria y equipo pesado, ejecución de proyectos de ingeniería civil en general (Pavimentación de vías en concreto rígido y concreto asfáltico, sub-bases, bases e imprimaciones) de acuerdo a las necesidades que cada cliente presente. Para lograr plantear posteriormente alternativas de solución es necesario conocer la empresa, su razón de ser, sus objetivos, sus colaboradores, entre otros aspectos, que dan cuenta de la estructura organizacional.

El proceso metodológico tiene una serie de etapas que se desarrollaran a continuación, las cuales que permiten entender el enfoque y las fases de la investigación.

En este apartado de la investigación abordaremos el desarrollo metodológico que consideramos el soporte técnico para analizar las alternativas para mejorar el proceso de manejo de personal de **EQUITERRA S.A**

Finalmente se procederá a desarrollar los lineamientos sobre la investigación desarrollada.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

5.1.1 Investigación Descriptiva

Este tipo de estudio permitirá analizar adecuadamente como se implementara y qué impacto tendrá la propuesta que busca el mejoramiento de la gestión humana de la empresa. Así mismo se puede decir que será descriptiva porque se requerirá

información sobre el área y actividad analizada, con la cual se trata de obtener información acerca del fenómeno o el proceso, para describir sus implicaciones (Rivas, 1995, Pag.54). Posteriormente se evaluará la información con base a los objetivos previamente definidos. Dentro del estudio se seleccionarán y describirán una serie de cuestionamientos con el fin de establecer unas conclusiones y recomendaciones sobre la problemática planteada.

5.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION

5.2.1 Fuentes de Información Primarias y Secundarias

Dada la naturaleza de la investigación para la obtención de los datos necesarios en el presente estudio se utilizarán las siguientes fuentes:

- **Primarias:** se desarrollarán reuniones con personas experimentadas en el gremio de la Construcción, Sistemas de Gestión.

El método empleado principal a utilizar en esta investigación será:

Entrevista

La entrevista se aplica, ya que se tendrá comunicación directa con el gerente, jefe de recursos humanos y los demás implicados y sabemos de primera mano sus argumentos para llevar a cabo las distintas herramientas y decisiones en dichos procesos (reclutamiento, selección, contratación, etc).

Una entrevista, por lo general, es una conversación que se realiza a base de preguntas y respuestas entre un reclutador de la empresa y un postulante (Oviedo Carlos, www.tecoloco.com.pa 2012), es decir, que por medio de esta se busca conocer más a fondo las aspiraciones de los futuros empleados por lo que se ve la

relevancia de utilizar esta fuente para conocer de primera mano la información más relevante para el presente trabajo.

- **Instrumentos:**

El instrumento que se utilizara será el modelo de entrevista estructurada, elaborado con preguntas dirigidas a un abordaje detallado, ajustado a ciertos objetivos preestablecidos que se desea conocer³³; con el fin de realizar un diagnóstico preciso sobre los procesos objeto (reclutamiento, selección, contratación) de la gestión del talento humano.

- **Secundarias:**

Consulta de la fuentes de información relacionadas con el proceso productivo, la implementación de técnicas y mejoras en la gestión de las comunicaciones en las empresas, información relacionada con impacto ambiental causadas por empresas de este sector (Construcción).

5.3 POBLACION Y MUESTRA

Para el presente análisis se tendrá en cuenta como población y muestra el total de las personas involucradas en el departamento de recursos humanos y de los procesos que tienen estricta relación con la vinculación y los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación.

³³ Morga Rodríguez Luis, Teoría y Técnica de la Entrevista. Red tercer milenio 2012 México

5.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

De acuerdo al tipo de investigación a desarrollar, la información recolectada en la entrevista será seleccionada y organizada con el fin de interpretar y relacionar los datos obtenidos con las variables analizadas en el presente estudio.

5.5 ADMINISTRACIÓN DEL ANTEPROYECTO

5.5.1 Cronograma

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES																											
ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO										
	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas							
Revisión detallada de la primera propuesta planteada	■																										
Recolección de la información en la empresa seleccionada (Información primaria, secundaria, de campo en procesos y maquinaria)	■	■	■																								
Análisis y clasificación de la información			■																								
Investigar detenidamente sobre Temáticas relacionadas con la gestión de las comunicaciones y otros temas pertinente				■	■																						
Elaboración y presentación del anteproyecto					■	■	■																				
Revisión de la información recolectada								■	■																		
Revisión y análisis de las recomendaciones del anteproyecto														■													
Análisis y discusión de los resultados														■													
Cotejo de los resultados y la información															■												
Elaboración del informe															■	■	■										
Revisión y modificaciones del informe																■	■										
Elaboración del informa final																									■		
Presentación de trabajo, sustentación.																										■	

5.5.2 Presupuesto

RECURSOS	Valor
Papelería	\$ 70.000
Fotocopias y materiales de apoyo	\$ 30.000
Libros y revistas	\$ 50.000
Resma de papel	\$ 35.000
tintas de impresión	\$ 150.000
Servicios de informática (internet, computador)	\$ 40.000
Transporte	\$ 50.000
Alimentación y refrigerio	\$ 80.000
TOTAL	\$ 505.000

6. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EMPRESA EQUITERRA S.A

A continuación se presentan los resultados del presente análisis divididos en tres (3) capítulos en los que se hace inicialmente una caracterización completa de la empresa objeto de estudio, luego un profundo análisis en el proceso de vinculación y los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación y por último el diseño de una propuesta que conlleve al mejoramiento de del manejo del personal de Equiterra S.A.

Para lo mencionado anteriormente se utilizaron una serie de recursos con los cuales se hizo posible el presente trabajo, destacamos el recurso humano, técnico y la disposición para realizarlo.

Se realizaron varias visitas a las instalaciones de la empresa estudiada y constantes charlas asegurando de este modo un acercamiento y familiarización con sus procesos y así conocer con más precisión la información requerida para su posterior análisis en el presente trabajo. Se idearon métodos de recolección de información de primera mano así como secundaria.

El método e instrumento utilizado como fuente primaria fue la entrevista, ya que es una manera más precisa y certera de reunir información, mediante el dialogo para saber o profundizar (es la esencia de la entrevista); en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador: gestionar información, investigar.³⁴

³⁴ M. Colín, Introducción a la Entrevista Psicológica, P.11.

6.1 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO EQUITERRA S.A

6.1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

EQUITERRA S.A., es una empresa privada constituida en la ciudad de Cartagena el 09 de Abril de 2001, dirigida por su socio JUSTO GUILLERMO DE LA ESPRIELA LOPEZ, registrado y nombrado ante la Cámara de Comercio de Cartagena como Representante Legal y Gerente General.

La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena, cuya dirección barrio providencia, cra 71 a 31 60.

En la actualidad **EQUITERRA S.A** ofrece el servicio de Movimientos de Tierras (Levantamiento topográfico, descapote, Excavaciones, rellenos, perfilaciones), suministro y transporte de materiales (agregados), obras Civiles de Construcción de Edificaciones, Obras de Urbanismo, Pavimentación de vías en concreto rígido y concreto asfaltico , cimentaciones.

Con respecto a su direccionamiento estratégico, la empresa **EQUITERRA S.A**

MISION

EQUITERRA S.A., es una de las empresas líderes de la ciudad creada para prestar servicios de movimientos de tierra, transportes de materiales e insumos, alquiler de maquinaria y ejecución de obras civiles; la cual se encuentra posicionada por contar con un equipo humano competente y altamente comprometido con la calidad requerida, mediante un trabajo de mejora continua de la empresa y de su personal que nos orienta a brindar total satisfacción a nuestros clientes.

VISION

EQUITERRA S.A., En el año 2015 seremos una de las empresas líderes en la prestación de sus servicios en la Costa Atlántica, comprometiéndonos a mantener una óptima calidad y estando siempre a la vanguardia en tecnología de punta, maquinaria y equipo para así cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes generando una mejor productividad que nos proyecten a nivel nacional.

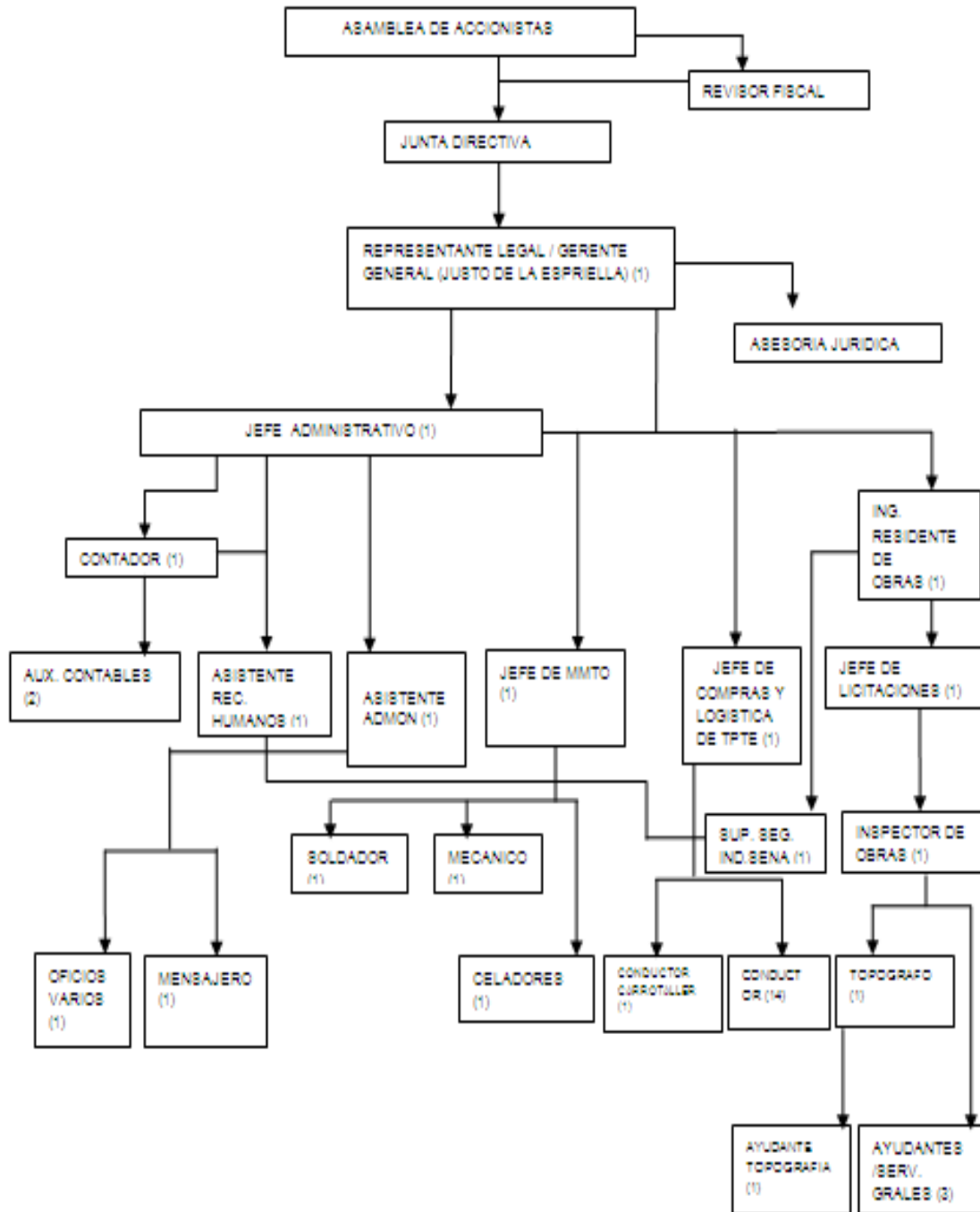
VALORES

EQUITERRA S.A., Apoya sus servicios en valores tales como:

- **EXCELENCIA:** En la atención al cliente, en el tiempo de ejecución de las obras, en la presentación personal de nuestros trabajadores, en la presentación de nuestros equipos, en la atención a nuestros cliente.
- **HONESTIDAD:** Con nuestros clientes, honestidad con la empresa, con nuestros valores, con nuestra familia, honestidad al hablar, al actuar, al trabajar y asesorar a nuestros clientes.
- **LEALTAD:** Con la empresa, con nosotros mismos, con nuestras familias, lealtad es crecer en lo que hacemos y actuar siempre transparentemente, buscando realizar las metas propuestas.
- **COMPROMISO:** Es tener la camiseta puesta, es pensar, ser y actuar con el nombre de nuestra empresa, es ver en nuestra empresa el camino para ver cumplidos nuestros sueños.
- **RESPECTO:** Como base de nuestras relaciones con el cliente.

LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA U ORGANIGRAMA que se maneja en la actualidad; establecido en el año 2012 se muestra a continuación

ORGANIGRAMA EQUITERRA S.A. A 1 SEPTIEMBRE 2012



En la actualidad la empresa está revisando la planificación y división del trabajo además de los requerimientos relacionados con las funciones, responsabilidades y rendición de cuentas de los cargos definidos en la estructura jerárquica.

A continuación se hace la relación de los cargos de la empresa:

- Representante Legal / Gerente General
- Jefe Administrativo
- Jefe de Litaciones.
- Jefe de compras y Coordinador de transporte.
- asistente de recursos humanos.
- Director Proyectos.
- Contador
- Auxiliar Contable.
- Jefe de mantenimiento
- Topógrafo
- Ayudante de Topografía.
- Ingeniero de obras y /o proyectos.
- Inspector de Obra
- Ayudante / Servicios Generales.
- Oficios Varios.
- Mensajero.
- Soldador.
- Mecánico.
- Conductores (Vehículos y maquinaria pesada).
- Conductor de Carro taller.

7. GESTION ACTUAL DE EQUITERRA S.A EN LAS FASES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

En el presente capitulo se dará un vistazo a la actual gestión de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de la empresa con el ánimo de precisar de manera detallada de qué manera la empresa **EQUITERRA S.A** busca asegurar los procesos de vinculación de personal.

Para analizar los procesos ya antes mencionados se realizó una entrevista estructurada (Anexo A) con el ánimo de conocer a rasgos generales como se realizan los procedimientos en la fase de reclutamiento, selección y contratación de la empresa objeto de estudio. La entrevista fue dirigida al Jefe Administrativo (a) y a la Asistente de Recursos Humanos.

7.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es orientado por el inicio de nuevos contratos o proyectos, cubrimiento de vacantes en los cargos existentes y determinación de cargos nuevos cuando aplica.

Se realiza la solicitud, (a veces a través de un email o vía telefónica) a la Gerencia o Dirección del Proyecto, para su aprobación y posterior inicio de reclutamiento.

El procedimiento utilizado no documentado para el reclutamiento de personal, es gestionado por el gerente, que lo delega en ocasiones al área de gestión humana que considera las siguientes opciones:

- Personal retirado de la empresa con experiencia en el cargo
- Recomendaciones de candidatos por personal de confianza.

- Solicitud de candidatos a empresas de centros de capacitación como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Candidatos con hojas de vida en el banco de datos de la empresa (cuando hayan y apliquen)

Cuando el gerente ha realizado la actividad de revisar los prospectos a convocar, se lo notifica a la asistente de recursos humanos con indicaciones relacionadas con la fecha en la que se recibirán las hojas de vida de los convocados, la fecha de las entrevistas y otro requerimiento que se considere pertinente.

Con respecto al análisis del puesto no se encuentra procedimentada, ni detallada tal actividad; por otro lado sobre la determinación de competencias no existen ni procedimientos, ni instructivos, así como tampoco hay definidos formalmente criterios para su definición y evaluación, también se evidencio que estuvieran todos los documentos probatorios relacionados con las hojas de vida.

7.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez definidos los candidatos seleccionados, se procede a realizar las entrevistas, sobre lo cual no existen formatos diseñados, tampoco hay pruebas técnicas y/o psicológicas relacionadas con los cargos en cuestión.

La entrevista es verbal y es realizada por el jefe administrativo para algunos cargos, sobre otros cargos quien realiza la entrevista es el gerente.

Los resultados de la encuesta se comunican verbalmente al jefe administrativo quien a su vez se lo notifica vía email al asistente de recursos humanos quien procederá a gestionar la contratación del personal seleccionado.

7.3 CONTRATACION DE PERSONAL

En esta fase no existe un procedimiento documentado, sin embargo hay unos pasos para realizar la contratación, a saber:

1. Luego de ser notificado vía email cual es el candidato a contratar se adjunta a la hoja de vida los documentos solicitados para iniciar el proceso de contratación.

Nota: El jefe administrativo tiene la autoridad para contratar candidatos de algunos cargos administrativos tales como el jefe de compras y logística, jefe de mantenimiento, jefe de licitaciones, asistente administrativa.

La contratación de los demás cargos es designada por el gerente.

2. Se procede a abrir una carpeta marcándola con el nombre de la persona, archivando los documentos.
3. Antes de iniciar labores en la empresa y sin excepción debe cumplir con las siguientes afiliaciones:
 - **Afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales (ARL):** Se diligencia el formato correspondiente a la ARL con la cual se encuentra vinculada la empresa, y se remite (vía e-mail, fax, etc.) al asesor que corresponda o se realiza la afiliación a través de la página web de la ARL.
 - **Afiliación a la Entidad Promotora de Salud (EPS):** Se diligencia el formato de afiliación, se hace firmar por el nuevo trabajador, y se anexa una fotocopia de la cédula.

Cuando la afiliación es por primera vez, se da a escoger al nuevo trabajador las opciones de EPS y se afilia donde desee recibir el servicio de salud.

Si el trabajador afirma pertenecer a una EPS, debe presentar un documento o certificación que acredite el recibo del servicio a través de esa EPS.

Para afiliar beneficiarios se debe tener en cuenta:

Si es casado(a), puede afiliar a su esposa(o) e hijos(as), adjuntando registro civil de los hijos y certificado de matrimonio o declaración juramentada, fotocopia de documentos de identidad. Sí el hijo(a) es mayor de edad debe adjuntar certificación de la institución donde estudia.

Si es soltero (a) puede afiliar a sus padres siempre y cuando estos no se encuentren cotizando a otra EPS. Para ello debe adjuntar fotocopia del registro civil del trabajador y fotocopia del documento de identidad de los padres.

- **Afiliación al Fondo de Pensiones (AFP):** En caso que la persona este afiliada a alguna AFP, debe presentar el respectivo certificado, en caso de ser primera vez que la persona va a cotizar al sistema se le muestran las diferente opciones para que decida a que fondo quiere afiliarse, diligenciando y firmando el formato.
- **Afiliación a la Caja de Compensación Familiar Local:** Se debe tener en cuenta la ciudad en la cual se va a ejecutar el trabajo, para diligenciar y radicar el formato de afiliación a la caja de compensación que corresponde a esa ciudad. Es importante solicitar a las personas que tengan hijos menores de 12 años el registro civil de nacimiento o entre los 12 y 18 años, el certificado de estudios actualizado, para que puedan recibir un subsidio, Si el cónyuge trabaja, certificado de la empresa indicando el salario y si recibe o no subsidio

familiar monetario; Para afiliar el conyugue, se relaciona en el formulario con el número de cédula y la fecha de nacimiento.

Para la Afiliación de Padres menores de 60 años para servicios se requiere:

1. Registro civil de nacimiento del trabajador, en el cual figure el nombre de los padres.
 2. Fotocopia de la cédula de ciudadanía de los padres.
- Padres mayores de 60 años para subsidio monetario
3. Registro civil de nacimiento del trabajador en el cual figure el nombre de los padres
 4. Fotocopia de la cédula de ciudadanía de los padres
 5. Certificado de supervivencia expedido por notaría o alcaldía.
 6. Se informa a la persona contratada que debe abrir una cuenta de nómina en la entidad bancaria definida por la organización, en la cual va a ser consignado el dinero correspondiente a su remuneración laboral. La información correspondiente a las afiliaciones (EPS, AFP, ARP y Caja Compensación) y para el pago de nómina es remitida a Contabilidad para el ingreso del trabajador al sistema de nómina y pagos.
 7. Finalmente la carpeta y los documentos que integran la hoja de vida, se archivan y quedan bajo la responsabilidad de la asistente de recursos humanos o encargado de proceso.

Luego de describir cómo se da la realización de los procesos de reclutamiento, selección y contratación se puede establecer:

- Que no hay documentados procedimientos relacionados con estas fases y ninguna otra de los recursos humanos, situación que ha dado cabida a variaciones que podrían entorpecer una gestión adecuada en estos aspectos, eso sin mencionar que por la falta de controles definidos se pueden desencadenar otras falencias y problemáticas distintas a las ya mencionadas en este trabajo.
- Con respecto al reclutamiento, en la fase de la **planeación de personal**, existen actividades que se relacionan con el proceso de recursos humanos y que se llevan a cabo de manera cotidiana cada año y no se reflejan en ningún procedimiento, tal es el caso de la planeación de contratación de personal y la manera en que se lleva a cabo el reclutamiento de los mismos.

Después de analizar y describir en detalle cómo se gestionan los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la empresa **EQUITERRA S.A**, se pueden resaltar falencias importantes desde el punto de vista documental en el caso del reclutamiento puesto que no hay instrucciones de trabajo formales que orienten las tareas relacionadas con esta actividad (reclutamiento) eso sin mencionar que no hay una definición clara de los perfiles por la falta de documentación, sobre la cual, no hay evidencia de que las cosas se hayan hecho como deben hacerse (criterios pertinentes para la definición y evaluación de los requisitos definidos para los candidatos reclutados) así como tampoco quedan registros importantes que sirvan de base para evaluar la gestión de ese proceso y para la futura toma de decisiones al respecto.

Por otro lado la empresa no se asegura de la total conveniencia del personal que selecciona para suplir los cargos que están con vacantes; puesto que no hay una forma apropiada de precisar las condiciones Psico-Laborales y técnicas del trabajador y tampoco queda registro alguno de si la entrevista hecha al candidato seleccionado recoge información mínima para tomar una buena decisión al contratar algún candidato.

También los criterios en los que parece orientarse esta fase son la experiencia y la aspiración salarial definiendo esto como parámetros insuficientes para una calificación objetiva y apropiada de los candidatos seleccionados.

Con respecto a la contratación la organización solo se enfoca en algunos trámites básicos como lo son afiliaciones a los sistemas de salud, riesgos laborales, fondos y pensiones, la contratación desde el punto de vista documental no esta parametrizada, puesto que no hay procedimientos, ni siquiera hay una lista de chequeo donde se estipule cual es la información que se requiere para llevar a cabo un buen proceso en la contratación.

Sumado a esto, estos procesos carecen de políticas claras y definidas que promuevan una filosofía apropiada para la vinculación del personal a la organización; además y sin menos importancia está el hecho de que no hay herramientas diseñadas que sirvan para medir el desempeño y los resultados de la gestión de estos procesos

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE GESTION HUMANA DE EQUITERRA S.A

Teniendo en cuenta la gestión actual de la gestión humana, en las fases de **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION** y con el ánimo de encontrar la manera o las maneras de organizar y mejorar la gestión del talento humano en la empresa **EQUITERRA S.A**, hemos considerado la siguiente propuesta que corrija falencias desde el punto de vista documental y procedimental.

Tal y como lo comentan algunos autores como **BOHOLANDER, GEORGE**, el reclutamiento es un proceso que facilita la localización de personas que tienen las competencias requeridas para hacer parte de una organización y de las oportunidades de crecimiento profesional que esta pueda ofrecerles; otros autores como Chiavenato enfocan el reclutamiento como actividades diseñadas para atraer candidatos con la idoneidad requerida para ocupar los cargos vacantes que una organización tiene.

También se hace necesario establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia y efectividad en estas fases por lo tanto se sugiere se tengan en cuenta estos indicadores que permitirán verificar y apreciar los resultados de la gestión.

Debido a la importancia que tiene el área de Gestión Humana en las organizaciones, se propone diseñar un sistema de medición integral que permitirá que la labor de gestión humana se asuma como una inversión, apalancando el reto de atraer, seleccionar, desarrollar, retener y aprovechar el talento de todas las personas para alcanzar los objetivos de la organización.

A partir de la referenciación en el medio, con instituciones con las mismas características de la empresa **EQUITERRA S.A** y como parte del agregado de valor que se entrega en este trabajo, se propone que para las fases de selección y reclutamiento, otros indicadores de gestión, posibles a considerar:

Considerando estas ideas basadas en los autores mencionados se estima conveniente tomar como normas generales para las fases de **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**, sería apropiado definir políticas:

8.1 RECLUTAMIENTO

8.1.1 Políticas de reclutamiento

- ✓ Se le dará prioridad a los empleados activos de la empresa **EQUITERRA S.A** que cumplan con el perfil para el cargo solicitado; de igual manera se tendrá en cuenta el resultado de las evaluaciones de desempeño de los dos últimos años.
- ✓ El área de gestión humana, tendrá la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con el reclutamiento y la selección que se vayan a documentar y normalizar.
- ✓ No se realizarán discriminaciones.
- ✓ Se brindará la mayor oportunidad de participación a los candidatos que cumplan con factores determinantes como son las competencias, nivel académico y aptitudes para desempeñarse en el cargo.
- ✓ Se hará despliegue a través de medios como revistas, periódicos, redes, instituciones especializadas entre otros, según la necesidad de la vacante.
- ✓ Las personas que deseen postularse deberán enviar al área de Gestión Humana una carta de solicitud para aplicar la vacante con su hoja de vida y demás documentos que soporten lo contenido en ella.

8.1.2 Documentación de la fase de reclutamiento

El reclutamiento es una actividad que consiste en atraer candidatos lo suficientemente capacitados para ocupar un cargo o cargos en la empresa que le permitan a ella el logro de sus objetivos.

Objetivo

Atraer un número de candidatos calificados con ciertos atributos que le garanticen el éxito en la organización.

Alcance:

Inicia con la requisición y termina con la selección del candidato.

Duración:

La duración de este proceso se estima entre 15 y 45 días, con el fin de recopilar las hojas de vida y de acuerdo con la complejidad del perfil de la vacante que se desee ocupar.

Responsable:

El responsable de asegurar el cumplimiento de este procedimiento es el jefe administrativo en compañía de la asistente de recursos humanos.

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia; para cubrir ciertos requisitos traducidos en lineamientos, es decir, políticas que el responsable de esta función debe seguir durante el proceso de dotación de personal.

- Requisito o solicitud al área departamento de personal.
- Políticas de Personal.
- Análisis de puestos.

8.1.3 Indicadores de gestión asociados al reclutamiento

- **Oportunidad del reclutamiento:** Asociado a los tiempos internos definidos por EQUITERRA S.A para obtener posibles candidatos al cargo.
- **Porcentaje de acierto de Hojas de vida Vs el perfil:** Mide el número de hojas de vida que responden a las características definidas en el reclutamiento sobre el total de hojas de vida recibidas o reclutadas.
- **Costos del reclutamiento:** Mide el valor económico de reclutamiento para un cargo a partir de las fuentes usadas por el reclutamiento.

8.2 SELECCION

8.2.1 Políticas de selección

- ✓ Se tendrán en cuenta de manera prioritaria las hojas de vida de los colaboradores de la Institución que cumplan con los requisitos del requerimiento al iniciar el reclutamiento, motivando su promoción y desarrollo.
- ✓ Todos los postulantes serán sometidos necesaria y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- ✓ El área de Gestión Humana es la responsable de la conducción técnica del proceso de reclutamiento.
- ✓ El director área debe diligenciar el formulario de requerimiento de personal (anexo B), luego, solicitar la aprobación del jefe inmediato, inmediatamente cumplido este requisito, debe enviarlo al Jefe administrativo.
- ✓ El formulario de requerimiento de personal (anexo B) se encontrará a disposición de los empleados en la Intranet.

- ✓ Sólo se podrá iniciar el proceso de selección si se tiene la autorización del jefe inmediato.
- ✓ Se considerará exitoso el proceso cuando la persona seleccionada no se retire de su cargo en 90 días.

8.2.2 Documentación de la fase de selección

La selección es una actividad que realiza la empresa en donde se clasifican aquellas personas que poseen las competencias requeridas con un conjunto de características, que le hacen ser el candidato ideal para ocupar una vacante.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre en el cargo

Considerando lo propuesto por Chiavenato sobre selección de personal Chiavenato El proceso de selección debe suministrar no solo un diagnóstico, sino también y en especial un pronóstico respecto a estas dos variables. No solo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán la ejecución y el aprendizaje en un aprendizaje en un futuro.

De acuerdo con Simón L. Dolan Ramón Vale Cabrera, Susan E. Jackson y Randal S. Schuler, son muy importantes los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que desee cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo.

Objetivo:

Identificar el candidato que de acuerdo con su hoja de vida y con el perfil requerido del cargo cumpla los requisitos necesarios para suplir la vacante.

Alcance:

Inicia con la necesidad de cubrir una vacante y termina con la selección del candidato.

Duración:

La duración de este proceso se estima entre 15 y 45 días, con el fin de recopilar las hojas de vida y de acuerdo con la complejidad del perfil de la vacante que se desee ocupar.

Responsable:

El responsable de asegurar el cumplimiento de este procedimiento es el jefe administrativo y la asistente de recursos humanos.

8.2.3 Indicadores de gestión relacionados con la selección

- **Oportunidad en la selección de candidatos:** Asociado a los tiempos internos definidos por EQUITERRA S.A, para obtener el candidato al cargo y el tiempo de requerimiento consensuado con el proceso o la dirección de Gestión humana.
- **Porcentaje cumplimiento de requisitos:** Define el número de candidatos que cumple con los requisitos después de la verificación de hojas de vida y validación de referencias.

- **Aciertos de la selección:** Mide el grado de adaptación del candidato al cargo, para garantizar que los requisitos del perfil definido se han cumplido, esta evaluación se realiza con el jefe inmediato y el candidato.

8.3 CONTRATACION

8.3.1 Documentación y procedimiento fase de contratación

Un contrato es la relación entre partes que tienen un objetivo único y unas Condiciones para lograrlo. Lo constituyen el contratante (quien requiere algo) y un contratista (quien presta o da ese algo). Esta relación debe ser justa, equilibrada, voluntaria, que represente beneficios, entre personas adultas y reales, no son indisolubles.

El contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la dependencia de esta o la subordinación y a cambio de una remuneración acordada. Habrá dependencia laboral y lugar al pago de todo tipo de prestaciones cuando se cumplan las tres condiciones de que habla el Artículo 1º de la ley 50 de 1990: la actividad personal del trabajador, la subordinación que exige el cumplimiento de órdenes y el pago del salario como retribución.

El Salario es la remuneración que todo trabajador tiene derecho a recibir como contraprestación por su labor, según el artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el Artículo 18 de la ley 50 de 1990, “El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales”.

La ley laboral en Colombia contempla varias modalidades o clases de contrato, según su duración, las formalidades y la forma de pago. Los contratantes, a su vez, están en libertad de estipular las cláusulas que a bien tengan con el fin de regular las condiciones del contrato, siempre que no contraríen la ley en perjuicio de alguna de las partes.

Objetivo

Establecer las directrices para la contratación del personal de ejecución de las actividades de la empresa.

Alcance

Este procedimiento aplica para todos los contratos de ejecución de la mano de obra, tanto por prestación de servicios como por contrato de cantidad de obra y administración, dentro del sistema de gestión de la calidad y comprende desde la solicitud de contratación hasta la firma del acta de terminación del contrato.

Responsable

Asistente de recursos humanos.

Normas y Documentos de Referencia

Las normas generales utilizadas en el proceso de contratación pueden ser las siguientes:

- Código sustantivo del trabajo
- Código de comercio
- Ley 400 de 1997 (NSR98)

- Especificaciones técnicas de construcción
- Ley 50 de 1990
- Ley 100 de 1993
 - Ley 344 de 1996
 - Ley 99 de 1993
 - Formatos del proceso
 - Presupuestos de ejecución
 - Normas Técnicas Colombianas.
- Código sustantivo del trabajo y leyes complementarias.
- Formatos de referencia.

8.3.2 Descripción del proceso

Elaboración del plan de contratación

Desde el momento de inicio del proyecto se debe plantear un plan de contratación de la mano de obra. Los insumos principales para definir el plan de contratación son:

- La programación de obra
- El presupuesto de obra
- El flujo de efectivo del proyecto

Con estos tres elementos se podrá definir el orden y el momento en el que debe entrar cada contratista a la obra y así mismo con que tiempo de anticipación deberá iniciar el proceso de contratación.

En este momento también se deberán definir preliminarmente las necesidades de la obra en cuanto a la especialización de la mano de obra, y se harán recomendaciones de personal según las experiencias anteriores; además se establecerán los tiempos de solicitudes de mano de obra. Un punto muy importante de este plan es establecer los criterios finales de selección de las propuestas de los cotizantes, en algunos será simplemente el precio, en otros además del precio la experiencia, o algún valor agrado etc.

Solicitud de contratación de mano de obra

A partir del plan de contratación de la mano de obra, y según marche la ejecución de la construcción, desde está surgirá la necesidad de contratación de la mano de obra para cada actividad. Una vez establecido un plazo con el cual se debe solicitar el recurso, se elaborará un formato de solicitud de contratación, en el cual se registrará la siguiente información:

- Actividad a contratar, incluye la descripción de la actividad y las características y exigencias más importantes para su ejecución, como pueden ser la localización, la altura o profundidad, las dificultades, el grado de experiencia del personal requerido, entre otros aspectos que se consideren de importancia.
- Cantidad de obra de la actividad a contratar
- Fecha de inicio y plazo de ejecución.

Recepción de pliegos

Acompañado de la solicitud de contratación deberán estar los pliegos y especificaciones técnicas de construcción que deberá cumplir el contratista a la hora de ejecutar la actividad.

Este elemento es de gran importancia porque refleja las condiciones de recibo de la obras ejecutadas por parte del contratista, establece los criterios de no

aceptación, las unidades de medida y las unidades de pago. El contratista deberá conocer este documento a la hora de realizar su cotización, pues contiene las especificaciones que requiere para valorar su actividad.

Definición de cotizantes

Tomando como base el proyecto y las actividades a contratarse debe realizar una evaluación de los proveedores con que se considere pueden realizarse la contratación.

Esta evaluación debe considerar todos los parámetros que involucre que describan el comportamiento de un contratista frente a la evaluación, debe considerarse la competencia técnica y administrativa, la calidad en los procesos de construcción, el manejo de los recursos, el control ambiental y el cumplimiento. Según las actividades a contratar y la especialidad de cada contratista, se seleccionara de una base de datos las empresas o personas que se invitarán a cotizar. Para seleccionar a los cotizantes se deberán considerar los siguientes criterios:

- Experiencia en obras anteriores. Calificaciones de obras de la misma empresa en las que haya participado, o en caso de ser nuevo se acudirá a las certificaciones y recomendaciones.
- Capacidad logística y de personal. Se considerará la cantidad y competencia de las personas que ejecutarán las actividades de construcción solicitadas.
- Capacidad de respuesta ante imprevistos. En las obras de construcción es muy frecuente que los ritmos de construcción varían abruptamente, y los contratistas están sometidos a estos cambios, es de gran ayuda para la obra que entre estos cambios se cuente con los recursos para no entorpecer el desarrollo de las actividades.

A los contratistas seleccionados para que coticen las actividades, se les entregará un documento que contiene la solicitud de oferta; en él, cada cotizante establecerá los precios que propone para el desarrollo de cada actividad, así como las condiciones adicionales. Se les suministrará los pliegos con las condiciones de contratación y las especificaciones técnicas de construcción para las actividades de interés, en este documento también se establece la fecha máxima de entrega de la cotización y los documentos adicionales que se requieran, como certificaciones, pólizas de seguros, certificados tributarios etc.

Estudio y selección de ofertas

Una vez recibidas las propuestas de los cotizantes se verificará el cumplimiento de los requisitos de entrega y se procederá con la selección de la persona o empresa que se contratará.

Para definir el contratista se deberán evaluar en una calificación definida en el plan de contratación los criterios para la selección final, que no necesariamente, serán los mismos para cada actividad a contratar. Estos pueden ser:

- El precio de la propuesta.
- Las condiciones de pago de anticipo.
- La experiencia del contratista.
- Competencia de los ejecutores.
- Oportunidad de entrega
- Compromiso con la obra

En algunos casos será necesaria la ampliación de la información de la propuesta, en el que se solicitará a los cotizantes resolver las inquietudes, o podrá incluso, definirse que ninguna de las alternativas planteadas, cumple a satisfacción con las expectativas del proyecto o de la empresa, caso en el que se definirá si hacer de nuevo la solicitud de oferta, o se solicitará a mas proponentes.

El contratista deberá demostrar la competencia del personal que entra al proceso, ya sea por evaluaciones de la empresa o por presentación de evidencias de desempeño.

Legalización de contratos

Después de seleccionado el contratista que ejecutará las actividades de construcción, se procederá con la consecución de los documentos legales del contrato, así como la solicitud al contratista seleccionado para que aporte los documentos necesarios para la finiquitación del compromiso, cada empresa definirá sus documentos pero se pueden tomar como base los siguientes:

- Pólizas, que garanticen el cumplimiento del contrato, la estabilidad de las obras en el tiempo, la buena inversión de los dineros pagados como anticipo y el pago a los empleados del contratista.
- Documentos de certificación tributaria, registro único tributario, para efectos de pagos y retenciones.
- Seguridad Social, aunque no es indispensable para la firma del contrato, si lo es para el inicio de la ejecución de las actividades de construcción. Es indispensable que antes de iniciar la ejecución del contrato se presente la evidencia de que todo el personal del contratista, está en el sistema general de protección social (Salud, pensión y Riesgos profesionales).

En esta actividad también se definirá el tipo de contrato que se deberá realizar con el proveedor, de acuerdo al tipo de actividad que se contrate. Una vez aprobados todos los documentos de la contratación (incluido el contrato) se puede proceder al inicio de la ejecución legalizando esta acción con un acta de inicio. El contrato definirá básicamente el objeto, el monto, la forma de pago, condiciones generales, y las garantías de la negociación.

Supervisión de la Ejecución del Contrato

Una vez iniciada la ejecución del contrato, la supervisión de la realización del mismo correrá por cuenta del personal de obra. El contratista se pondrá a disposición del encargado de la obra y este le indicará el orden a ejecutar de las actividades contratadas. Cada determinado tiempo, según lo pactado en el contrato, se realizará el corte de obra correspondiente a las actividades contratadas y se levantará un acta de pago parcial (vale). Según lo descrito en este documento y según lo pactado en el contrato se realizarán los pagos al contratista.

Para el pago del acta de ejecución parcial se deberán cumplir con las condiciones establecidas previamente en el contrato, como pueden ser pagos a la seguridad social (Salud, Pensión, Riesgos Profesionales, Caja de Compensación y Fondo de la Industria de la Construcción), retenidos, descuentos,

Liquidación de contratos

Una vez terminada la ejecución de las actividades contratadas se procederá a la liquidación del contrato. En esta actividad del proceso se verificará que se han cumplido los compromisos pactados en el contrato y se recogerá toda la documentación disponible para la liquidación. Se deberá revisar muy detalladamente el registro de pagos parciales hechos al contratista, para determinar el pago final. Una vez comprobada la documentación se firmará un acta de terminación del contrato y se procederá al pago final.

La liquidación del contrato también se podrá hacer antes de la terminación del contrato, de mutuo acuerdo entre las partes involucradas o según describa el contrato. Este suceso se podrá presentar ante hechos imprevistos que no

permitan la ejecución de la actividad de construcción o ante incumpliendo de las partes, pero siempre considerando lo expresado en el contrato.

Calificación de contratistas

Después de terminadas las actividades de construcción, los encargados en la obra de la supervisión del contrato, evaluarán al contratista y su desempeño durante el desarrollo de la construcción, esta información servirá para alimentar la base de datos de la que seleccionarán los futuros contratistas. La empresa definirá sus criterios de evaluación que inicialmente pueden ser:

- Cumplimiento de la programación.
- Competencia del personal empleado en las actividades. 46
- Orden y aseo en la obra.
- Cálida en la ejecución.
- Reclamaciones no justificadas.
- Solución de conflictos.
- Presentación de alternativas y sugerencias.

Actualización de datos

Con las evaluaciones desarrolladas en la calificación de contratistas, se alimentará una base de datos permanentemente. Esta base de datos tendrá toda la información de los contratistas, incluyendo una calificación de los criterios que puedan servir a la hora de seleccionar un nuevo proveedor. En esta actividad se cierra el ciclo del proceso e inicia con la solicitud de un nuevo proveedor de mano de obra.

Desarrollo del proceso

Se presentan ahora las actividades que involucran el proceso, considerando la explicación de la actividad, los insumos requeridos, los responsables de la ejecución de esta actividad, los productos que resultan de la ejecución y el cliente favorecido con el producto.

9. CONCLUSIONES

Para la dirección de **EQUITERRA S.A** es importante que vea al área de Gestión Humana como un aliado para alcanzar las metas y los objetivos propuestos, pues ayuda a generar valor con sus aportes a través del personal que recluta y vincula posteriormente.

De igual manera, el área de Gestión Humana de la **EQUITERRA S.A** debe trabajar de manera articulada con las demás áreas de la Institución para que su gestión sea realmente eficiente pues de nada sirve el realizar acciones aisladas que no son consecuentes con los objetivos y metas organizacionales.

Hay que dar la importancia que merecen estos dos subprocesos pues son claves para definir el futuro organizacional y de las personas que laboran en la Institución. Es por ello que se hace necesario tener una planeación de actividades y de necesidades de personal para lograr suplir con acierto los requerimientos en temas de reclutamiento y selección de personal.

- ✓ La documentación de las fases de reclutamiento y selección, son el inicio para que la empresa **EQUITERRA S.A** tenga unos procesos de gestión humana organizados, lo que favorecerá a los empleados y producirán cambios positivos relacionados con la integración gradual de otras áreas para trabajar de manera conjunta y sincronizada en el mejoramiento de procesos.
- ✓ El instrumento propuesto se deberá considerar como una oportunidad de mejora, teniendo la posibilidad de modificarlo en el tiempo, haciendo los ajustes necesarios para su actualización y desarrollo. Su implementación no elimina los riesgos inherentes a la contratación, pero si está encaminado a disminuirlos, con el fin de cumplir con los objetivos del proceso constructivo.

- ✓ Cada empresa del sector de la construcción que vea este material como una herramienta para mejorar su sistema de contratación podrá adecuarlo a sus necesidades, e introducirlo a los formatos que se adapten a sus procesos productivos.

- ✓ Los procesos documentados permiten controlar los cambios y enfocarse con mayores energías en el cliente. Cuando se tiene controlado un proceso se tiene una mayor capacidad de competir, de prevenir errores y se obtiene también una mejor utilización de los recursos disponibles. Al tener un proceso establecido y ejecutándose favorablemente, se puede hacer un rastro y localizar los posibles errores cometidos durante la aplicación del proceso.

- ✓ Planear la contratación de la Mano de obra y establecer los requisitos mínimos requeridos para adelantar este proceso dentro del proyecto, identificando las necesidades técnicas y el tipo de contrato que mejor se adapte a cada caso, es el primer paso para garantizar el desarrollo adecuado de las actividades dentro del proceso de construcción.

- ✓ Los tipos de contrato que se adaptan a la construcción, están determinados en términos generales, por el tiempo que dure la actividad a ejecutar (accidental y duración de obra), o por la forma de pago que se acuerde entre las partes (precio unitario y precio global). Es normal que dentro de un mismo proceso constructivo se empleen varios tipos de contratación.

- ✓ En el momento de establecer la relación contractual entre las partes involucradas, es fundamental dejar todas las condiciones y clarificar todos los puntos en el documento físico, nada puede darse por sobreentendido o en el aire. Con el proceso planteado no eliminamos los riesgos, pretendemos disminuirlos para que se cumplan los objetivos de una manera más eficiente.

- ✓ El contrato por duración de obra, que genera mayores compromisos por parte del contratante hacia el contratista, es el que obliga a estudiar muy bien el perfil de la persona a la cual se pretende vincular al proyecto. En un medio en el cual la inestabilidad es muy alta y el rendimiento lo determina el dinero, este tipo de contrato debe ser para muy pocas tareas.
- ✓ El Responsable de Contratación es la persona con mayor responsabilidad dentro de la cadena de actividades, que tiene como finalidad la contratación adecuada de la Mano de Obra de un proyecto, recibe toda la información previa recolectada por los asesores, participa en el desarrollo de los contratos y da inicio a la etapa final, consistente en la evaluación de resultados, generando el valor agregado del proceso.
- ✓ El plan de contratación de la Mano de Obra, puede resumirse en las siguientes etapas consecutivas: Definición de un plan de contratación, Selección de cotizantes, Selección de propuestas, Legalización de contrato, Entrega de documentación, inicio y supervisión de obras, liquidación de contrato y evaluación de resultados. Cada una de estas áreas entrega un resultado a la otra para garantizar el éxito del proceso.
- ✓ El valor agregado que entrega este proceso y que colabora para futuras contrataciones de la empresa que aplique el sistema planteado, está en el seguimiento, evaluación y documentación de los proveedores de Mano de Obra y trabajadores independientes, que facilitan la toma de decisiones en futuras contrataciones y garantiza mejores resultados en tiempo y empleo de recursos.
- ✓ El éxito del proceso de Contratación debe medirse con el tiempo, verificando que los resultados obtenidos mejoren con respecto a los que se obtengan sin

la implementación del mismo, disminución de tiempos, rotación del personal mínima, disminución de accidentes laborales, disminución de demandas, mejoría en la calidad, entre otros son los aspectos que determinarán el resultado final del proceso.

- ✓ Garantizar los recursos en el tiempo, para el pago oportuno de las obligaciones y el suministro de los elementos necesarios para el desarrollo de cada actividad, es una de las claves que determina la permanencia de la Mano de Obra en cualquier proyecto y a la vez la calidad de las actividades.
- ✓ En el anexo 1 se presentan algunos formatos que pueden tomarse como base para adaptarlos a los procesos propios de cada empresa. Se presentan para cada actividad del proceso las bases de la información que se debe registrar para evaluar cada aspecto de la actividad. También se presenta un formato para la caracterización de los procesos en un sistema de gestión de la calidad, que puede servir no solo para caracterizar el proceso de la contratación de la mano de obra en las empresas de la construcción, sino cualquiera que se quiera levantar dentro de una organización.

10. RECOMENDACIONES

Con respecto a la gestión humana de la empresa **EQUITERRA S.A** aparte y de manera adicional a los lineamientos (políticas e indicadores de gestión) propuestos en el presente trabajo en la sección de “**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE GESTIÓN HUMANA DE EQUITERRA S.A**” por autores formados o especializados en el manejo de los recursos humanos como en el caso de la administradora humana, **KARINA RÍOS FERRARA** para el reclutamiento y la selección de personal , en su trabajo titulado “**PROPUESTA DE MODELO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS DE LA ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA**” , que a pesar de estar orientado a un tipo de empresa distinta a la de una empresa de construcción o civil, propone unas políticas pertinentes que tienen aplicabilidad en una empresa de ingeniería civil y/o de construcción, como lo son en esencia:

- Promover personal activo de la empresa para otros cargos y/o ascensos considerando adicionalmente su experiencia, trayectoria en la empresa y competencia para los cargos a postular.
- Responsabilizar a gestión humana del manejo del personal y la normalización del reclutamiento y selección del personal.
- Priorizar las potencialidades y competencia del personal por encima de prejuicios de diverso índole.
- Enfocar la selección del personal en la idoneidad de los aspirantes al cargo.
- Ampliar la cobertura de convocatoria de personal a través de más agentes socializadores.
- Formalizar desde el área de gestión humana, las solicitudes para aplicar a los cargos de su interés por parte de los aspirantes (**internos y externos**).
- Promover la meritocracia (**competencia técnica**)

- Formalizar los requerimientos de personal (solicitud de personal).

A pesar de la pertinencia de estas políticas orientadas a mejorar el reclutamiento y la selección recomendamos también las siguientes:

- Para el reclutamiento de los candidatos que se postulan la selección se maneja como una convocatoria a concurso tanto externo como interno, dependiendo de las posibilidades y necesidades previstas.
- Es una importante política para la empresa adecuar los niveles jerárquicos con el personal más competente posible.
- La base técnica que fundamente el proceso de selección será una pertinente definición del perfil ocupacional.
- Realizar buenas selecciones teniendo como base un espectro más amplio de apreciaciones (cualificaciones, calificaciones de los postulantes, aplicación de pruebas y entrevistas técnicas, el testeo de la parte aptitudinal, la personalidad y salud) sobre los candidatos.
- La gestión del reclutamiento y selección en la empresa estará orientada por una ética que fundamente valores, objetividad y transparencia.

Además de estas políticas propuestas también consideramos que se podrían incluirse los siguientes indicadores para mejorar la medición del desempeño en el proceso de reclutamiento y selección de personal:

$\% \text{ Cargo de vacantes} = \text{Numero de cargos vacantes} / \text{Número total de cargos.}$

$\text{Vacantes abastecidas} = \text{Número de vacantes abastecidas} / \text{Número de Vacantes.}$

Con respecto a la contratación existen estandarizados lineamientos de contratación en las empresas de ingeniería civil y/o de construcción, en el presente trabajo en la sección **CONTRATACION**, nos parece apropiado por enfocarse específicamente en este tipo de empresas en cuanto a la actividad **(Obras Civiles)** y tipo de empresa (privada) que el procedimiento de contratación propuesto por **ALEJANDRO LEON BOTERO BAENA, ANDRES ALONSO PEREZ MARTINEZ**, con su trabajo **PROPUESTA DE CONTRATACION PRIVADA DE MANO DE OBRA, EN LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCION**, porque desarrolla todos los aspectos de una manera amplia y detallada, además de dejar manifiesto lo relevante que es observar los requisitos legales asociados a estas actividades de contratación y de arrojar conclusiones aterrizadas y aplicables en el presente trabajo orientado hacia la empresa EQUITERRA S.A que se dedica a la construcción y otras actividades de ingeniería civil; sin embargo consideramos que para mejorar la gestión de contratación de EQUITERRA también es necesario plantear las siguientes políticas:

- Uno de los requisitos más importantes para la contratación es que los candidatos seleccionados hayan pertenecido a un centro de formación tecnológica y se hayan obtenido el título de técnicos o tecnólogos y además de eso haber culminado su preparación en los centros de formación para el trabajo SENA.
- Ningún trabajador vinculado a la empresa con un contrato indefinido, podrá vincularse a otra empresa que sea competencia de la empresa.
- Todos los trabajadores vinculados se comprometen a mantener en absoluta reserva con respecto a las informaciones de carácter confidencial.
- Ningún trabajador podrá estar facultado para gestionar negocios u otros trueques con los activos de la empresa donde estén inmiscuidos sus intereses reales o potenciales.

- Ningún trabajador puede tener nexos consanguíneos con ningún miembro de la empresa.
- Ninguna trabajadora mujer podrá ser aceptada en estado de gravidez.
- Ningún trabajador será aceptado con antecedentes judiciales o penales.
- Todos los trabajadores deben tener acumulado de experiencia 1 año mínimo.
- Ningún trabajador menor de edad será contratado.

Además de las políticas aquí presentes también recomendamos los siguientes indicadores de gestión para mejorar la fase de vinculación y compensación.

Salario promedio= Salarios pagados/H.H Trabajadas.

Porcentaje total de la nómina= Salarios/ Costos de producción.

Porcentaje de pagos extras= Total horas extras/Total Valor nómina.

BIBLIOGRAFIA

- BANCES, Alexander G. Gestión del conocimiento en diagnóstico de comunicación. Cátedra Javeriana. 2006.
- COSTA, Joan. (1993), Identidad Corporativa, México, Trillas.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (2000), El capital intelectual, como identificar y calcular el valor de los intangibles de la empresa, Barcelona, Gestión.
- ESCORCIA, O. (2006), Manual para la investigación: Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos, Bogotá, Universidad Nacional.
- FUENTES, Sandra, Comunicación y Organización, Cátedra Javeriana. 2004
- PEREZ, R. (2001), Estrategias de comunicación, Barcelona, Ariel.
- VAN RIEL, Cees, (1997), Comunicación Corporativa, Madrid, Prentice Hall.
- BOHLANDER, George W, SHERMAN, Arthur W, SCOTT AUTOR SNELL. Administración de Recursos Humanos.
- BOHLANDER, George W, SCOTT Snell, Administración de Recursos Humanos.
- Proyecto “propuesta de mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores-investigadores del sistema de universidades estatales de OAXACA” Proyecto asesorado por la magister BARRADAS MARTINEZ, Maria del Rosario, HUAJUAPAN DE LEON, OAX., Febrero de 2010

- Proyecto “la planeación estratégica como Herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica” proyecto asesorado por el Ingeniero Industrial NAVARRETE, Carlos Eduardo, Bogotá 2009.
- Proyecto administración de recursos humanos. Proyecto asesorado por el magister BOTELLO TREVIÑO, Mathias A. San Nicolás de los garza. NL, 22 de febrero de 2000.
- WELTHER Y DAVIS. Administración de personal y recursos humanos, pag.8, 1996
- DESSLER Gary y VARELA Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pág. 2, ed. Pearson. 2004.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos. , Pág. 158, 1999
- SANCHEZ. Administración de recursos humanos. Pág. 71, 1993.
- Proyecto “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de las empresas innovadoras españolas” asesorado por la Dra. PEREZ SANTANA María del Pilar. Valladolid, 2011.
- WELTHER Y DAVIS Administración de personal y recursos humanos. pag.8, 1996
- De acuerdo a RODRIGUEZ (2007, p. 41), los recursos organizacionales se clasifican: Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos.

- Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. DESSLER Gary y VARELA Ricardo. Pág. 2, ed. Pearson. 2004.
- CHIAVENATO Idalberto Administración de recursos humanos. Pág. 158, 1999.
- SANCHEZ, Administración de recursos humanos. pág. 60, 1993
- RODRIGUEZ, Administración de recursos humanos. pág. 115, 2007
- DECENZO Y ROBBIND, Administración de recursos humanos/human resource management. Pag.133, 2001. Ed. Limusa.
- DESSLER, Administración de recursos humanos. Pág. 45, 2004.
- WELTHER Y DAVIS, Administración de recursos humanos. Pág. 150, 1996.
- IDALBERTO CHIAVENATO, Administración de recursos humanos. Pág. 232. 1999
- DECENZO Y ROBBINS, Administración de recursos humanos. Pag. 151, 2001.
- DESSLER. Administración de recursos humanos. Pag. 74. 2004
- DECENZO Y ROBBIN, Administración de recursos humanos. Pág.171, 2001.
- ARIAS Y HEREDIA, Administración de recursos humanos. Pág. 440, 1973.
- DECENZO Y ROBBINS. Administración de recursos humanos. Pag.170, 2001.
- ARIAS, Administración de recursos humanos. Pag. 454, 1973.

- MOLINA, J. y MARSAL, M. (2002), “La *gestión del conocimiento en las organizaciones*” en línea], disponible en:<http://www.librosenred.com/libros/lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones.aspx>, recuperado: 23 noviembre de 2007.
- http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fwww.fundacionfuturo.cl%2Findex.php%3Foption%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D38%26Itemid%3D53&h=IAQEHDjrr

ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista para el personal de RR.HH



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FORMATO DE ENTREVISTA

Fecha____/____/____

Nombre del Entrevistador_____

Nombre Del entrevistado_____

Empresa_____

OBJETIVO: Conocer a rasgos generales como se realizan los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la empresa EQUITERRA S.A.

DIRIGIDA A: Jefe (a) Administrativa y Asistente de Recursos Humanos

Fase 1

RECLUTAMIENTO

- 1- ¿Cómo se organiza el reclutamiento? Describa.
- 2- ¿Quién se encarga de gestionar el reclutamiento en la empresa Equiterra S.A? Describa.
- 3- ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que la empresa considera para convocar al personal? Describa.
- 4- ¿Existe algún procedimiento documentado sobre la fase de reclutamiento? Explique.
- 5- ¿Existe un perfil definido para organizar convenientemente la convocatoria? Explique

- 6- ¿Existe algún instrumento para recoger la información procedente de la convocatoria? Explique.
- 7- ¿Qué registros quedan de esta fase de reclutamiento? Describa.
- 8- ¿La empresa expresa con claridad las competencias requeridas para el cargo a convocar? Explique.
- 9- ¿Existen criterios para la definición y evaluación de las competencias de los candidatos a reclutar? Describa.

Fase 2

SELECCIÓN

- 1- ¿Existe algún formato con el que se diligencie la entrevista? Explique.
- 2- ¿Cómo se realiza la entrevista? Explique.
- 3- ¿A quién (es) se le notifican los resultados de la entrevista? Describa.
- 4- ¿Existe algún procedimiento documentado para realizar el proceso de la selección? Describa.
- 5- ¿Están definidas pruebas técnicas y/o psicológicas para realizar la comprobación de la competencia del candidato a seleccionar? Explique.
- 6- ¿Están definidas y documentadas las competencias que se esperan evaluar del candidato entrevistado? Explique.
- 7- ¿Quién le notifica al candidato seleccionado que va a ser contratado? Explique.

Fase 3

CONTRATACION

- 1- ¿Existe algún procedimiento documentado para la fase de contratación? Describa.
- 2- ¿Qué trámites se realizan en la fase de contratación? Describa.
- 3- ¿Qué documentación se genera en esta fase de contratación? Describa.
- 4- ¿Cuál es el soporte del contrato?

5- ¿Cuál o cuáles son el tipo de contratación que maneja la empresa? Describa.

6- ¿Quién contrata al personal? Explique.

Observaciones y/o comentarios:

Anexo B. Manual de procedimiento para reclutamiento de personal procedimiento operacional estándar (pe)

	PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDAR (PE)	
	Cód. Procedimiento.	Fecha:
	Versión: 1	Responsable: asistente de recursos humanos.
RESULTADOS ESPERADOS		
Realizar una recopilación adecuada de hojas de vida de candidatos que se ajusten al perfil del cargo requerido por la dependencia solicitante.		
RECURSOS NECESARIOS		
Hojas de vida que se ajusten al perfil requerido, de acuerdo con el tipo de reclutamiento seleccionado.		
ACTIVIDADES		
<p>1. Definir tipo de entrevista que se utilizará para el proceso. Quién: jefe de recursos humanos. Cómo: teniendo en cuenta las políticas, necesidades, madurez y capacidad de la organización. Porqué: para preparar los recursos y el personal necesario para cumplir con el objetivo.</p> <p>2. Llamar a entrevista a los candidatos seleccionados. Quién: secretaria o asistente de Recursos Humanos Cómo: Llamando al número de teléfono que se tiene del candidato e informándole la fecha y hora de la entrevista. Porqué: para dar inicio al proceso de entrevista.</p> <p>3. Iniciar entrevista con el o los candidatos. Quién: encargado de la entrevista puede ser el director o jefe del área solicitante. Cómo: utilizando las técnicas elegidas por la organización. Porqué: para que se de una interacción entre las partes interesadas en el proceso.</p> <p>4. Llenar formato de entrevista. Quién: encargado de la entrevista. Cómo: diligenciar el formato de entrevista. (Ver anexo C) Porqué: para que la organización tenga constancia de la participación del candidato y del resultado de la entrevista.</p>		

Anexo C. Manual de procedimiento para selección de personal procedimiento operacional estándar (pe)

PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDAR (PE)	
Cód. Procedimiento.	Fecha:
Versión: 1	Responsable: asistente de recursos humanos.
RESULTADOS ESPERADOS	
Realizar un primer contacto con el candidato que permita tanto la interacción como la evaluación de su comportamiento y reacciones	
RECURSOS NECESARIOS	
Teléfono, Obtener una cita. Espacio indicado para realizar la entrevista. Formulario creado para anotar los puntos relevantes o de mayor interés.	
ACTIVIDADES	
<p>1. Definir tipo de entrevista que se utilizará para el proceso. Quién: jefe de recursos humanos. Cómo: teniendo en cuenta las políticas, necesidades, madurez y capacidad de la organización. Porqué: para preparar los recursos y el personal necesario para cumplir con el objetivo.</p> <p>2. Llamar a entrevista a los candidatos seleccionados. Quién: secretaria o asistente de Gestión Humana. Cómo: Llamando al número de teléfono que se tiene del candidato e informándole la fecha y hora de la entrevista. Porqué: para dar inicio al proceso de entrevista.</p> <p>3. Iniciar entrevista con el o los candidatos. Quién: encargado de la entrevista. Cómo: utilizando las técnicas elegidas por la organización. Porqué: para que se de una interacción entre las partes interesadas en el proceso.</p> <p>4. Llenar formato de entrevista. Quién: encargado de la entrevista. Cómo: diligenciar el formato de entrevista. (Ver anexo C) Porqué: para que la organización tenga constancia de la participación del candidato y del resultado de la entrevista.</p>	

Anexo D. manual de procedimiento para entrevista procedimiento operacional estándar (pe)

PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDAR (PE)	
Cód. Procedimiento.	Fecha:
Versión: 1	Responsable: asistente de recursos humanos.
RESULTADOS ESPERADOS	
Realizar un primer contacto con el candidato que permita tanto la interacción como la evaluación de su comportamiento y reacciones	
RECURSOS NECESARIOS	
Teléfono, Obtener una cita. Espacio indicado para realizar la entrevista. Formato preestablecido para anotar los puntos relevantes o de mayor interés	
ACTIVIDADES	
<p>1. Definir tipo de entrevista que se utilizará para el proceso. Quién: jefe de recursos humanos. Cómo: teniendo en cuenta las políticas, necesidades, madurez y capacidad de la organización. Porqué: para preparar los recursos y el personal necesario para cumplir con el objetivo.</p> <p>2. Llamar a entrevista a los candidatos seleccionados. Quién: secretaria Cómo: Llamando al número de teléfono que se tiene del candidato e informándole la fecha y hora de la entrevista. Porqué: para dar inicio al proceso de entrevista.</p> <p>3. Iniciar entrevista con el o los candidatos. Quién: encargado de la entrevista. Cómo: utilizando las técnicas elegidas por la organización. Porqué: para que se de una interacción entre las partes interesadas en el proceso.</p> <p>4. Llenar formato de entrevista. Quién: encargado de la entrevista. Cómo: diligenciar el formato de entrevista. (Ver anexo C) Porqué: para que la organización tenga constancia de la participación del candidato y del resultado de la entrevista.</p>	

Anexo E. Formulario entrevista

	FORMATO ENTREVISTA	Entrevista	
		Preliminar	<input type="radio"/>
		Jefe de Área.	<input type="radio"/>
FECHA: _____			
NOMBRE DEL ASPIRANTE:			
EDAD: _____		ESTADO CIVIL: _____	
CARGO AL QUE ASPIRA: _____			
VERIFICACION DEL CUMPLIMIENTO DEL PERFIL: _____			
Requisitos del manual de responsabilidades	Perfil del aspirante	Cumple	
		SI	NO
EDUCACION			
FORMACION			
EXPERIENCIA (Tiempo)			
COMPETENCIAS (HABILIDADES)			
CONCLUSIONES DE LAS COMPETENCIAS			

2. ENTREVISTA
A)-ASPECTOS GENERALES: Apariencia física, forma de vestir, modales, entre otros
B)- ACTIVIDADES DIFERENTES AL TRABAJO:
D) – RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN: Capacidad para comunicarse e interactuar con el evaluador.
E)- EXPECTATIVAS (LABORALES, ACADEMICAS, SALARIALES, PERSONALES)

Entrevistador_____

Recomienda contratar SI____ NO____

Firma de aprobación_____

Anexo F. Manual de procedimiento verificación de referencias procedimiento estándar (pe)

	PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDAR (PE)	
	Verificación de referencias	
	Cód. Procedimiento.	Fecha:
	Versión: 1	Responsable: asistente de recursos humanos.
RESULTADOS ESPERADOS		
Confirmar y verificar información suministrada por el candidato		
RECURSOS NECESARIOS		
Teléfono. Persona idónea que haga la llamada y verifique datos suministrados. Diligenciar datos requeridos en el formato de verificación de referencias.		
ACTIVIDADES		
<p>1-Verificar referencias laborales y personales del candidato.</p> <p>Quién: jefe o asistente de gestión humana. Cómo: llamando y utilizando la información de la hoja de vida y del formulario de selección.</p> <p>Porqué: para constatar la información suministrada por el candidato.</p> <p>2. Definir si el candidato continúa el proceso.</p> <p>Quién: jefe de recursos humanos. Cómo: teniendo en cuenta el resultado de verificación de referencias. Porqué: para continuar el proceso.</p>		

Anexo G. Formulario verificación de referencias

	VERIFICACION DE REFERENCIAS	FECHA: D/M/A
VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES		
EMPRESA	CONTACTO	COMENTARIOS Y FUNCIONES
VERIFICACION DE REFERENCIAS PERSONALES		
EMPRESA	CONTACTO	COMENTARIOS

Observaciones _____

Firma de quien solicita las referencias _____

Anexo H. Manual de procedimiento para aplicación de pruebas procedimiento estándar (pe)

	PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDAR (PE)	
	Cód. Procedimiento.	Fecha:
	Versión: 1	Responsable: asistente de recursos humanos.
RESULTADOS ESPERADOS		
Medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos requeridos para el cargo		
RECURSOS NECESARIOS		
Coordinar cita entre el psicólogo y el candidato. Definir el tipo de prueba a aplicar. Criterio para definir si el candidato se ajusta o no al perfil.		
ACTIVIDADES		
1- Aplicar pruebas psicotécnicas. Quién: Psicólogo(a) encargado. Cómo: utilizando la prueba escogida teniendo en cuenta los parámetros necesarios (perfil del cargo, entre otros) Porqué: para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y las características del cargo. 2. Definir si el candidato continúa el proceso. Quién: jefe de recursos humanos. Cómo: teniendo en cuenta el resultado de las pruebas aplicadas. Porqué: para continuar el proceso.		

Anexo I. Formulario requisición de personal

	REQUISICION DE PERSONAL	FECHA DE LA SOLICITUD
CARGO REQUERIDO		Nº DE CUPOS
TIPO DE CONTRATO _____		
JORNADA LABORAL	TIEMPO COMPLETO	<input type="text"/>
	MEDIO TIEMPO	<input type="text"/>
	NUEVO CARGO	<input type="text"/>
	REEMPLAZO	<input type="text"/>
	TIPO DE REEMPLAZO	
REEMPLAZA A: _____		
FECHA DE INICIO DE LABORES _____		
OBSERVACIONES _____		
REQUISICION SOLICITA POR _____		
REQUISICION APROBADA POR _____		
APROBADA Y REVISADA POR _____		
JEFE DE AREA _____		
RESPONSABLE GESTION HUMANA _____		
JEFE ADMINISTRATIVO _____		
RECIBIDO D/M/A		

R E S U M E N

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
EQUITERRA S.A**

**ARTURO IVÁN HENRÍQUEZ DÍAZ
CARLOS ANDRÉS ROMERO LÓPEZ**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

2013

RESUMEN DEL ANALISIS REALIZADO COMO TRABAJO DE GRADO POR EL GRUPO INVESTIGADOR EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO EQUITERRA S.A

INTRODUCCION

Toda organización o empresa tiene como finalidad sin importar su actividad económica o su ánimo de lucro o no, tener unos índices de productividad y competitividad bastante altos para efectos del cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

EQUITERRA S.A es una organización cartagenera que se mueve en el ámbito de la construcción y obras civiles, entre otras. Esta organización como todas las demás busca asegurar los procesos internos y externos con el fin de cumplir con los objetivos sustentando así su misión y trabajando para lograr su visión apoyándose en unos valores corporativos tomando como base principal el capital humano.

Para asegurar los procesos de la gestión humana, es necesario hacer un exhaustivo análisis de cómo se vienen adelantando los procesos de convocatoria, selección y contratación al interior de la organización.

En el trabajo realizado se pretende mostrar mediante (3) capítulos la caracterización de la empresa objeto de estudio para conocerla a fondo, la gestión actual que se realiza en el área de recursos humanos en los temas de convocatoria, selección y contratación y por ultimo diseñar una propuesta que busque la optimización de dichos procesos para el normal cumplimiento de metas y objetivos corporativos.

DESARROLLO DEL TRABAJO

En el afán de realizar o desarrollar proyectos de ingeniería, construcción u otras obras civiles EQUITERRA S.A se ve en la necesidad de requerir personal idóneo para el cumplimiento normal de sus obligaciones.

Por este mismo afán de contratación la empresa objeto de estudio presenta falencias en su gestión administrativa en lo que se refiere al manejo del personal. Se pudo evidenciar en varios casos luego de hacer varias visitas e interrogaciones, que sin el conocimiento del área de gestión humana de la empresa han laborado personas sin cumplir los requerimientos mínimos del perfil requerido que hacen perder a la gestión humana de la empresa hacerle un seguimiento a los controles establecidos.

La presente investigación consta de un cuerpo el cual posee un MARCO REFERENCIAL en el que se encuentra unos *antecedentes investigativos* en el que encontramos y tomamos como referencia trabajos investigativos realizados anteriormente que sirven como base para el desarrollo del presente proyecto, también encontramos lo que se conoce como *marco teórico* en el cual se desarrolla toda la teoría y conceptualización necesaria para el trabajo realizado, seguido desarrollamos el *marco conceptual*, en este encontramos los conceptos puntuales y pertinentes que también son pilares para el diseño de una propuesta adecuada.

El diseño metodológico del presente trabajo es de carácter cualitativo y analítico. El proceso metodológico tiene una serie de etapas que se desarrollaran a continuación, las cuales que permiten entender el enfoque y las fases de la investigación.

- TIPO DE ESTUDIO: Investigación descriptiva
- RECOLECCION DE LA INFORMACION: Fuentes primarias y secundarias
- POBLACION Y MUESTRA

- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION
- ADMINISTRACION DEL PROYECTO: Cronograma
- PRESUPUESTO

ANALISIS DE RESULTADOS

En este espacio se pretende mostrar una caracterización completa de la empresa objeto de estudio, luego un profundo análisis en el proceso de vinculación y los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación y por último el diseño de una propuesta que conlleve al mejoramiento de del manejo del personal de Equiterra S.A.

1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO EQUITERRA S.A

En esta parte conocemos y describimos la empresa objeto de estudio de manera más profunda y detallada, conociendo su naturaleza, su fundador y dueño, su actividad económica, su misión, su visión y sus valores en los cuales se apoyan para el cumplimiento de las metas.

Se muestra la estructura jerárquica u organigrama y una lista de cargos los cuales la mayoría se realizan de manera temporal. En la actualidad la empresa está revisando la planificación y división del trabajo además de los requerimientos relacionados con las funciones, responsabilidades y rendición de cuentas de los cargos definidos en la estructura jerárquica.

2. GESTION ACTUAL DE EQUITERRA S.A EN LAS FASES DE CONVOCATORIA, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

En este capítulo se le da un vistazo a la actual gestión de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de la empresa con el ánimo de precisar de manera detallada de qué manera la empresa **EQUITERRA S.A** busca asegurar los procesos de vinculación de personal.

Se realizaron varias visitas a las instalaciones de la empresa estudiada y constantes charlas asegurando de este modo un acercamiento y familiarización con sus procesos y así conocer con más precisión la información requerida para su posterior análisis en el presente trabajo. Se idearon métodos de recolección de información de primera mano así como secundaria.

El método e instrumento utilizado como fuente primaria fue la entrevista, ya que es una manera más precisa y certera de reunir información, mediante el dialogo para saber o profundizar (es la esencia de la entrevista); en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador: gestionar información, investigar.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE GESTION HUMANA DE EQUITERRA S.A

En este último capítulo se pretendió mostrar una propuesta clara que aporte al mejoramiento de la gestión humana en la empresa objeto de estudio. Nos basamos en varios de los autores mencionados a lo largo de la investigación para plantear soluciones a las falencias tratadas.

Se hace necesario establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia y efectividad en estas fases por lo tanto se sugiere se tengan en cuenta estos indicadores que permitirán verificar y apreciar los resultados de la gestión.

Debido a la importancia que tiene el área de Gestión Humana en las organizaciones, se propone diseñar un sistema de medición integral que permitirá que la labor de gestión humana se asuma como una inversión, apalancando el reto de atraer, seleccionar, desarrollar, retener y aprovechar el talento de todas las personas para alcanzar los objetivos de la organización.

Se definen políticas, lineamientos, objetivos, alcance, responsables e indicadores de gestión para las fases.

CONCLUSIONES

Para toda organización y por supuesto para EQUITERRA S.A es necesario que vea el área de Gestión Humana como un aliado para alcanzar las metas y los objetivos propuestos, pues ayuda a generar valor con sus aportes a través del personal que recluta y vincula posteriormente.

- ✓ La documentación de las fases de reclutamiento y selección, son el inicio para que la empresa **EQUITERRA S.A** tenga unos procesos de gestión humana organizados, lo que favorecerá a los empleados y producirán cambios positivos relacionados con la integración gradual de otras áreas para trabajar de manera conjunta y sincronizada en el mejoramiento de procesos.
- ✓ El instrumento propuesto se deberá considerar como una oportunidad de mejora, teniendo la posibilidad de modificarlo en el tiempo, haciendo los

ajustes necesarios para su actualización y desarrollo. Su implementación no elimina los riesgos inherentes a la contratación, pero si está encaminado a disminuirlos, con el fin de cumplir con los objetivos del proceso constructivo.

- ✓ Cada empresa del sector de la construcción que vea este material como una herramienta para mejorar su sistema de contratación podrá adecuarlo a sus necesidades, e introducirlo a los formatos que se adapten a sus procesos productivos.
- ✓ Los procesos documentados permiten controlar los cambios y enfocarse con mayores energías en el cliente. Cuando se tiene controlado un proceso se tiene una mayor capacidad de competir, de prevenir errores y se obtiene también una mejor utilización de los recursos disponibles. Al tener un proceso establecido y ejecutándose favorablemente, se puede hacer un rastro y localizar los posibles errores cometidos durante la aplicación del proceso.
- ✓ Planear la contratación de la Mano de obra y establecer los requisitos mínimos requeridos para adelantar este proceso dentro del proyecto, identificando las necesidades técnicas y el tipo de contrato que mejor se adapte a cada caso, es el primer paso para garantizar el desarrollo adecuado de las actividades dentro del proceso de construcción.
- ✓ Los tipos de contrato que se adaptan a la construcción, están determinados en términos generales, por el tiempo que dure la actividad a ejecutar (accidental y duración de obra), o por la forma de pago que se acuerde entre las partes (precio unitario y precio global). Es normal que dentro de un mismo proceso constructivo se empleen varios tipos de contratación.

RECOMENDACIONES

- Promover personal activo de la empresa para otros cargos y/o ascensos considerando adicionalmente su experiencia, trayectoria en la empresa y competencia para los cargos a postular.
- Responsabilizar a gestión humana del manejo del personal y la normalización del reclutamiento y selección del personal.
- Priorizar las potencialidades y competencia del personal por encima de prejuicios de diverso índole.
- Enfocar la selección del personal en la idoneidad de los aspirantes al cargo.
- Ampliar la cobertura de convocatoria de personal a través de más agentes socializadores.
- Formalizar desde el área de gestión humana, las solicitudes para aplicar a los cargos de su interés por parte de los aspirantes **(internos y externos)**.
- Promover la meritocracia **(competencia técnica)**
- Para el reclutamiento de los candidatos que se postulan la selección se maneje como una convocatoria a concurso tanto externo como interno, dependiendo de las posibilidades y necesidades previstas.
- Es una importante política para la empresa adecuar los niveles jerárquicos con el personal más competente posible.
- La base técnica que fundamente el proceso de selección será una pertinente definición del perfil ocupacional.
- Realizar buenas selecciones teniendo como base un espectro más amplio de apreciaciones (cualificaciones, calificaciones de los postulantes, aplicación de pruebas y entrevistas técnicas, el testeo de la parte aptitudinal, la personalidad y salud) sobre los candidatos.

