

**INVESTIGACION – AUDITORIA APLICADA EN EL AREA DE TALENTO HUMANO  
EN LA EMPRESA METALMECANICA MAM SAS.**

**LIBIA PATRICIA ARENAS PEREZ CODIGO: 47395604**  
**MILEINY ESTER SORACA MOLA CODIGO: 47440812**  
**YOLEINYS LINETH CABARCAS CODIGO: 49609963**  
**ROSCIO ESTUPIÑAN ALBARRACIN CODIGO: 46662755**

**GRUPO: 101110\_18**

**TUTOR**  
**IVYS ALIETH DAVILA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD) ESCUELA DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS (ECACEN)**  
**17 de Noviembre de 2014**

## **RESUMEN**

En la actualidad todas las empresas están en un entorno cambiante en la Administración de Recursos Humanos donde busca una mejora continua, inicialmente contratando personal idóneo para ocupar el cargo de coordinadores en recurso humanos, los cuales deben cumplir con un perfil principalmente en el manejo de contratación que influye análisis de hoja de vida, selección, verificación de la información del aspirante, proceso interno de contratación de la empresa y demás actividades que tengan que ver con el bienestar del empleado.

La empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas Lizarazo MAM S.A.S es una empresa dedicada a realizar montajes metalmecánicas y alquileres de vehículos de carga pesada, por consiguiente está bajo parámetros del registro único de contratistas que busca como primera instancia el bienestar del empleado bajo cualquier circunstancia.

A través de la auditoria de los procesos de talento humano buscamos las diferentes deficiencias que existen dentro de la organización. Ayudando a mejorar lo que ya está establecido y verificar que todas las funciones, perfil y cargo concuerde y el trabajador este informado adecuadamente de su responsabilidades.

**Palabras Claves:** Auditoria, Evaluación de desempeño, Organización, Capital Humano, Productividad, Gerencia, Servicio, Formación.

## **ABSTRACT**

Today all companies are in a changing environment in Human Resource Management which seeks continuous improvement, initially hiring qualified staff to fill the position of human resource coordinators, who must comply with a profile primarily handling recruitment influencing resume analysis, selection, verification of applicant information, internal process of hiring company and other activities that deal with employee wellness.

Montajes and Metalworking Lizarazo Rentals MAM SAS is a company dedicated to metalworking and car rentals mounts heavy load therefore is under parameters contractors only record of the first instance seeking the welfare of the employee under any circumstances.

Through the audit processes seek different talent deficiencies that exist within the organization. Helping to improve what is already set and check all functions, profile and function match and the worker is adequately informed of their responsibilities.

**Keywords:** Audit, Performance Evaluation, Organization, Human Capital, Productivity, Management, Service, Training.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **1. EL PROBLEMA**

1.1 Antecedentes del Problema

1.2 Planteamiento del Problema

1.3 Objetivos de la Investigación

1.4 Justificación de la Investigación.

### **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

2.1 Marco teórico

2.2 Modelo de las cuatro "c" para evaluar a los recursos humanos

2.3 las personas como ingresos y no como costos

2.4 Criterios de evaluación del área de talento humano de la empresa montajes y alquileres metalmecánicas s.a.s.

2.5 Metas Específicas

2.6 Auditoría de Recursos Humanos

2.7 Macro Tendencias de la Administración de Capital Humano

2.8 Los cuatro roles de Recursos Humanos

2.9 Transformar el capital intelectual en resultados para el negocio e indicadores que importan para el negocio

### **3. METODOLOGÍA GENERAL**

3.1. Método de la investigación

3.2 Población y Muestra

3.3 Fuentes de información

3.4 Técnicas e Instrumentos de

#### **4. RECOLECCIÓN DE DATOS**

4.1 Presentación de Resultados

#### **5. CONCLUSIONES**

5.1 Resumen de hallazgos

5.2 Recomendaciones

5.3.1. Recursos

5.3.2. Cronograma de Actividades

## 1. EL PROBLEMA

¿La aplicación de la auditoría en el proceso de Selección y Capacitación generará nuevas expectativas en la organización del Area de Talento Humano de Montajes y Alquileres Metalmeccánicas MAM, S.A.S.?

### 1.1 Antecedentes del Problema

La empresa Montajes y Alquileres Metalmeccánicas S.A.S., se encuentra ubicada en la Calle 11 N. 9-53 de municipio de Paz de Ariporo, Casanare, su actividad principal es Mantenimiento y reparación de especializado de productos elaborados en metal. En el cual el problema fundamental planteado es constatar la ausencia de los procesos en el área de talento humano de la organización administrativa, que defina las guías, parámetros, es decir que en toda la empresa, los objetivos, políticas, estrategias, normas, así como la estructura organizativa, los procesos y las personas estén interrelacionados, interactivos e interdependientes entre sí, buscando establecer las competencias requeridas para el cumplimiento de la matriz del cargo.

En la organización se identifica el Área del Recurso Humano el cual presenta un procedimiento de contratación de personal con una serie de formatos que permite el cumplimiento por la persona encargada del area.

A continuación se presentan algunas teorías que permiten identificar ampliamente los conceptos de Auditoría:

- ✓ La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos registros, y estadísticas.

Amplitud y profundidad de la auditoria de acción de la auditoria según Del Yoder, la auditoria de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la auditoria de recursos humanos y presenta una división semejante a las divisiones de los organismos de ARH.

- ✓ Las auditorias por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencia humano, incluyendo el personal de línea y el staff, las calificaciones de los miembros y la adecuación del apoyo financiero para varios programas, a partir de ahí se aplican una variedad de patrones y medidas de tipo examen que vaya a efectuarse, se examinan los registros e informes de personal.

Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

- ✓ La auditora también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías, dependiendo de la política que exista en la organización.
- ✓ Se define auditoría de talento humano como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de recursos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas y proponer adecuadas y sugerencias de mejora, a veces la evidencia a cerca de la eficiencia o eficacia de las prácticas será contable y objetiva.

Beneficios de la auditoría de R.R.H.H.

Identifica el grado de contribución del departamento del personal a la organización

- Mejora la imagen profesional del área de personal
- Estimula una mayor responsabilidad.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

En el cual el problema fundamental planteado es constatar la ausencia de los procesos en el área de talento humano en los procesos de selección y capacitación de la organización administrativa, que defina las guías, parámetros, es decir que en toda la empresa, los objetivos, políticas, estrategias, normas, así como la estructura organizativa, los procesos y las personas estén interrelacionados, interactivos e interdependientes entre sí, buscando establecer las competencias requeridas para el cumplimiento de la matriz del cargo.

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

- Aplicar la auditoría en los procedimientos de Selección y Capacitación de la
- La empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas MAM, S.A.S.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los procesos existentes para generar una visión más clara de la organización.
- Desarrollar la auditoria en el proceso de selección de personal.
  
- Desarrollar la auditoria en el proceso de capacitación
  
- Fortalecer los mecanismos de contratación para optimizar los procesos administrativos como recursos capital, personal, material, generando comunicación, coordinación y control para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines de Montajes y alquileres Metalmecánicas.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

Es necesario que el área de talento humano reimplanté los procesos de contratación de personal requerido en las actividades de administración y operaciones de campo de MONTAJES Y ALQUILERES METALMECÁNICAS LIZARAZO S. A. S., desde la solicitud del personal por área, selección de candidatos, contratación y terminación del contrato laboral con la empresa. Una vez se identifiquen los aspectos de los procesos que no generan una contratación efectiva y veraz, se desarrolla una forma efectiva de cumplir con los objetivos de la investigación, el cual nos permitirá generar nuevas expectativas para una mejora continua y aun más buscando como contratista petrolero una forma más efectiva para lograr la certificación del RUC, registro único de contratista, que nos indicó en la auditoria conformidades mayores por fallas en la contratación. Por consiguiente es importante realizar la auditoria que genera soluciones apropiadas para la mejora continua de la contratación y capacitación del personal, de igual forma el aumento de capacitaciones según el cargo y perfil y evaluación del personal generan nuevas oportunidades de actualizar los conocimientos básicos requeridos para el cargo y aún más el crecimiento personal que aporta la empresa a cada uno de sus integrantes.

## **2. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1. Marco Teórico**

La identificación de competencias laborales consiste en el proceso mediante el cual se determinan las competencias requeridas para desempeñar satisfactoriamente actividades propias del trabajo dentro del marco de un conjunto de objetivos organizacionales (CINTERFOR, 1999). La identificación de las competencias generalmente se hace partiendo del contexto real del trabajo, dentro del marco del cumplimiento de objetivos organizacionales fundamentales y tiene como base la participación de los mismos trabajadores, junto con los supervisores y personal administrativo.

Por ende, es un proceso participativo y con ello se logra validez y confiabilidad por cuanto los trabajadores son quienes conocen más a fondo las tareas que es necesario realizar para cumplir con determinados propósitos, dentro de una determinada área ocupacional. Se han establecido varios métodos para identificar las competencias, algunas de las cuales son el análisis funcional, el DACUM (método de desarrollo de un currículo) y sus variantes SCID y AMOD.

Por su parte, la normalización de competencias es un proceso que se da una vez identificadas y descritas las competencias, consistiendo en el establecimiento de normas consensuadas y estandarizadas de cómo deben ser. Ello facilita las transacciones entre las empresas, los trabajadores y las instituciones de certificación y formación.

Una norma de competencia consiste en una descripción estandarizada de una competencia. Es “el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que

Son aplicadas al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo” (IBARRA ALMADA, 2000). Las normas de competencia contienen la descripción exacta de la competencia y su aplicación en el ámbito laboral.

Generalmente, las normas de competencia incluyen lo que una persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que la persona puede demostrar su competencia.

De manera específica las normas contienen los siguientes elementos: (CINTERFOR, 1999).

#### **1. La función productiva**



2. Lo que el trabajador debe ser capaz de hacer
3. Evidencias requeridas para la evaluación
4. Evidencias de desempeño
5. Criterios de desempeño
6. Desempeño directo
7. Evidencias de producto
8. Campos de aplicación: evidencias de conocimiento y Comprensión
9. Guía de evaluación

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.
- Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:
  - La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad
  - La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva
  - La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales

En el centro de todo esto, están las personas. Las organizaciones cada día entienden más la necesidad de sustentar en la gente sus procesos de desarrollo, considerando que solo a través del

despliegue del talento humano se pueden generar caminos sostenibles hacia la excelencia. Por eso las personas son el “corazón” de las organizaciones.

Sin embargo, el conocimiento no es suficiente si las personas no asumen posiciones individuales y colectivas frente a los diversos elementos del entorno tanto mundial como nacional y regional de manera que se tomen decisiones para pasar de ser espectadores a actores del desarrollo. La decisión entonces, está en sus manos.

Solamente a través de la voluntad y el esfuerzo de cada uno será posible lograr los objetivos; los cuales deben estar primordialmente ligados a su propio desarrollo, al desarrollo de las organizaciones.

¿Cómo se relacionan la Productividad y la Competitividad?, considerando las precisiones anteriores, la competitividad considerada como el fin último a conseguir y mantener tanto para los países como para las organizaciones, solamente se logrará a través del desarrollo

productivo, el cual a su vez redundará en un mejoramiento de la misma competitividad. Es un ciclo de interacción permanente que podría entenderse en la siguiente forma:

De esta forma difícilmente se podría conseguir la competitividad sin la productividad, pero a su vez para lograr ésta última se necesitan elementos competitivos tanto del entorno o exógenos como internos o endógenos. Es una relación que se explorará más en detalle posteriormente.

Para comprender la competitividad y la productividad, sus relaciones y la manera como afectan a las organizaciones y a las personas, se hace necesario reflexionar sobre el entorno tanto a nivel mundial como del país y la región.

Este reconocimiento del contexto debe generar en cada uno reflexiones serias, no solo acerca de qué tan profundamente se conoce la información que se requiere para poder actuar correctamente, sino acerca de la forma como ese entorno lo afecta, cómo se ve dentro de él y de los retos que está dispuesto a enfrentar para lograr un desempeño exitoso. El mundo no es un campo fácil, presenta muchas dificultades para competir, pero también genera grandes oportunidades. Vale la pena, entonces, anotar que el éxito únicamente lo alcanzarán no los más fuertes o los más arrojados, sino aquellos que sepan interpretar adecuadamente la dirección y la intensidad de las transformaciones.

Debido a la complejidad del mundo, resulta difícil tratar de comprenderlo solamente observando alguna de sus partes sin relacionarlas con las demás. Esa complejidad únicamente se puede entender tomándolo como un gran sistema. Es evidente la

dificultad que existe para comprender el mundo solo a través de la observación de algunas de sus partes sin relacionarlas con las demás debido a su complejidad; por esto se hace necesario entenderlo como un gran sistema.

La palabra sistema cada vez está más presente en nuestra vida cotidiana, y frecuentemente se confunde con la informática y los computadores; por ello vale la pena comprender su significado.

### **¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?**

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

**El énfasis en la empresa:** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivo deseados...

**Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

**Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

### **¿Cómo se definen las competencias clave en la gestión de recursos humanos de corte conductista?**

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos:

"El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades".(AriónConsultores).

"Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad" (Electricidad de Caracas).

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización" (Electricidad de Caracas).

"Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas;

son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia" (Mavesa)

"Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados" (Buck Consultants, Inc)

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio"(Petróleos de Venezuela)

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

## **¿En qué forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos?**

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda: de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?: Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: "Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la

ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

## **2.2 MODELO DE LAS CUATRO "C" PARA EVALUAR A LOS RECURSOS HUMANOS**

Para evaluar el proceso del área talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S., se propone el modelo de las cuatro C.

**1. -COMPETENCIA;** ¿Qué tan competentes son los empleados en su trabajo?, ¿necesitan mayor capacitación?

**2. - COMPROMISO;** ¿Qué tan comprometidos están los empleados con su trabajo y su organización?

**3.- CONGRUENCIA;** ¿Existe congruencia o acuerdo entre la filosofía y las metas básicas del área talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S., y su estructura organizativa?

**4.- COSTOS EFECTIVOS;** ¿Son las políticas del área talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S., efectivas en cuanto a costos en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas y factores similares?

### **2.3 LAS PERSONAS COMO INGRESOS Y NO COMO COSTOS**

La contabilidad del Área de talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S. y la evaluación de los procesos de recursos humanos deben estar alineadas con la nueva concepción: **las personas como fuentes de ingreso y no tan sólo como costos o como puntos de egresos.**

#### **Tres Componentes de los activos intangibles**

- Competencias de los colaboradores (implica capacidad para actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles).
- Estructura interna (incluye marcas, patentes, modelos administrativos y de computadoras. Creados por los colaboradores y usados por la organización).
- Estructura externa (relaciones con los clientes, proveedores y otras organizaciones – Stakeholders -).

### **2.4 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA MONTAJES Y ALQUILERES METALMECÁNICAS S.A.S.**

#### **SUBJETIVOS**

- Nivel de cooperación del Área de talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S.
- Opinión de los Administradores y los responsables del Área de talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S.

#### **OBJETIVOS**

- Grado en que apoya y apalanca la estrategia global



- Afirmación e impulsadora para alcanzar los objetivos
- Tiempo de respuesta en atender solicitudes
- Relación costos / beneficios para el Área de talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S.
- Presupuesto asignado / población servida
- Logro de las metas propuestas con criterios objetivos

## **2.5 METAS ESPECÍFICAS**

- Reducir en 10% al año el índice de rotación
- Reducir en 50% al año el índice de ausentismo
- Aumentar 100% el índice de satisfacción en comparación con los resultados del sondeo de opinión o del clima organizacional del Área de talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S. del año anterior.

## **2.6 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La Auditoría del Área de talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S. se basará en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas sobre los siguientes Ítems:

- Análisis y descripción de cargos
- Reclutamiento y Selección
- Entrenamiento
- Nivel de Empleados

- Ascensos y Transferencias
- Mantenimiento de la moral, disciplina, salud y seguridad
- Administración de Salarios y control de personal
- Acuerdos Colectivos

## **2.7 MACRO TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO**

1. Una nueva filosofía de acción; ya no es cuestión de administrar recursos humanos, ni de administrar a personas, sino de administrar con las personas.
2. El adelgazamiento y el achatamiento dirigido al negocio medular del área de administración de capital humano.
3. La metamorfosis del área de servicios para convertirse en un área de consultoría interna.
4. La transferencia de decisiones y de acciones a la gerencia de línea.
5. La intensa vinculación con el negocio de la empresa.
6. El hincapié en la cultura organizacional participativa y democrática.
7. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.
8. La adecuación de las prácticas de administración a las diferencias individuales de los colaboradores.
9. El viraje en dirección al cliente interno o externo
10. La preocupación por la creación de valor para la empresa y para el cliente.
11. La constante preparación de la empresa y de las personas para el futuro.
12. Utilización intensiva del benchmarking como estrategia para la constante mejora de los procesos y los servicios.
13. Las empresas más admiradas tienen una fuerte cultura organizacional y total consenso de la cúpula respecto de las prioridades culturales.
14. Las empresas más admiradas son mucho más felices al transformar su visión en una realidad y muy claras en sus prioridades, como la rápida toma de decisiones, la

capacitación intensa del personal y la acción expedita ante nuevas oportunidades.

15. Revelan un verdadero temor por la competencia

17. La mayor riqueza de las organizaciones es su capital intelectual.

18. Las empresas son el conjunto de colaboradores que tienen. Los colaboradores hacen a la empresa, la llevan al éxito o al fracaso.

19. Los colaboradores exigen respeto y calidad de vida en el trabajo. Los colaboradores esperan una propuesta de valor para ellos (M. Edwards).

## 2.8 LOS CUATRO ROLES DE RECURSOS HUMANOS

<b>ROL</b>	<b>ACTIVIDAD FUNDAMENTAL</b>	<b>RESULTADO TANGIBLE</b>
<b>SOCIO ESTRATÉGICO</b>	Alinear los RH a la estrategia del negocio	Ejecución de acciones estratégicas
<b>EXPERTO ADMINISTRADOR</b>	Promover una mejora continua en los procesos de RH	Construcción de una estructura eficiente
<b>IMPULSOR DE LA GENTE</b>	Incrementar la pertenencia, compromiso, lealtad y contribución de los colaboradores	Desarrollo integral y Valor agregado
<b>AGENTE DE CAMBIO</b>	facilitar y administrar la transformación cultural	Crear una organización renovada

## 2.9 TRANSFORMAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN RESULTADOS PARA EL NEGOCIO E INDICADORES QUE IMPORTAN PARA EL NEGOCIO

- Valor económico agregado
  - \*Crecimiento
  - \*Ganancia

- \*Flujo de caja positivo
- Crecimiento
  - \*Sustentada en largo plazo
  
- Mejor que la competencia
  - \*Cadena de valor
  
- Participación de mercado
  - \*Frecuencia de compra Fidelidad del cliente Satisfacción del cliente
  
- Rapidez
  
- Utilidades
  - \*Atención al cliente
  - \*Calidad
  - \*Experiencia de consumo
  
- Productividad
  - \*Facultamiento
  - \*Compromiso
  - \*Asociados
  - \*Eficiencia y eficacia
  
- Calidad
  - \*Liderazgo y coaching
  - \*Políticas de RR.HH.
  - \*Soporte y apoyo Justicia y equidad
  
- Innovación
  - \*Talentos incorporados
  - \*Educación y desarrollo
  - \*Experiencia en el trabajo
  - \*Satisfacción del cliente
  - \*Competencias individuales
  - \*Desempeño de la fuerza de trabajo
  - \*Dedicación y compromiso
  - \*Adaptabilidad y flexibilidad
  - \*Cultura de excelencia

## Gerencia del servicio - Karl Albercht

El paso siguiente en el proceso de razonamiento de la gerencia de servicios es darse cuenta de que los momentos de la verdad no son únicos sino que se producen en grupos o conjuntos. Un ciudadano no nos llama y dice: “Desearía comprar un momento de la verdad, por favor”<sup>1</sup>. Lo que en realidad ocurre es que éste decide hacer negocios con su organización (sugiero: necesita realizar un trámite, etc.) y atraviesa una serie de momentos de la verdad, los cuales forman parte de una experiencia relativa a la totalidad del servicio o ciclo del servicio.

Un ciclo de servicio es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio. Este es el modelo natural e inconsciente que permanece en su mente (sugiero en la percepción del ciudadano) y tal vez no tenga nada en común con el enfoque “técnico” de la organización.<sup>2</sup>

Es posible que usted éste dispuesto a pensar en su servicio teniendo sólo en cuenta los departamentos y especialidades de su organización que deben participar para prestar el servicio.

Pero rara vez el ciudadano piensa en términos de departamentos o especialidades. Por lo general, sólo piensa en que tiene una necesidad y que debe actuar para satisfacerla. Tiene un objetivo en mente: quiero un lugar donde guardar mi dinero, quiero una buena comida en un lugar agradable, quiero que me realicen una limpieza dental, quiero ver con más definición, quiero llegar a la ciudad a tiempo para el casamiento, quiero que mi automóvil vuelva a funcionar correctamente (sugiero quiero obtener la renovación de la

---

<sup>1</sup> ZEMKE, Ron, ALBRECHT, Karl. La gerencia del servicio (1985). Título Original en Inglés: SERVICE AMERICA DOING BUSINESS IN THE NEW ECONOMY. Publicado originalmente por Dow Jones-Irwin, IL, USA. 3r Editores..

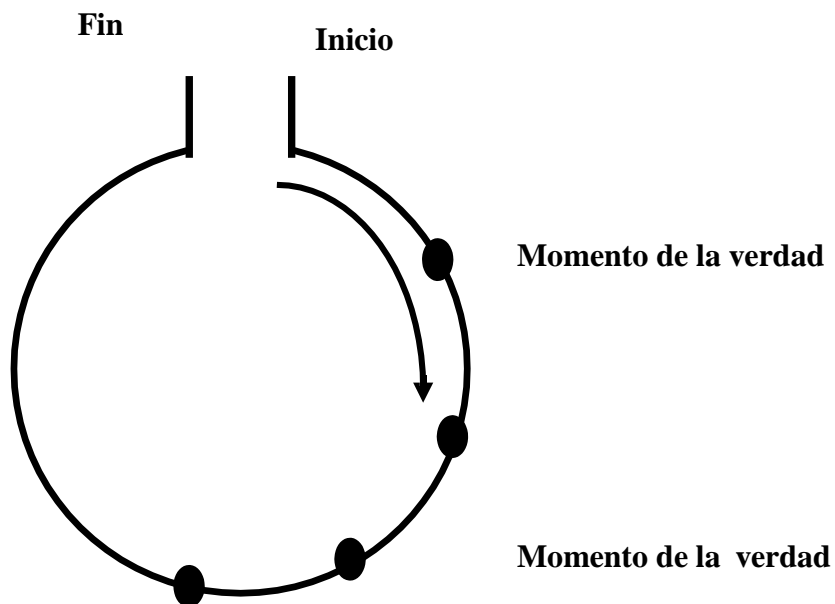
<sup>2</sup> ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J. La excelencia en el servicio (1989). Título Original en Inglés: THE SERVICE ADVANTAGE. Publicado originalmente por Dow Jones-Irwin, IL, USA. Fondo Editorial Legis.

licencia de conducir, tramitar un cambio de DNI en el domicilio, anotar a mi hijo en una escuela pública, sacar un turno en una Unidad Sanitaria).

Es muy común observar cómo las organizaciones de servicios, a causa del modo como están organizadas, hacen promesas que resultan falsas.

Es difícil que la organización reaccione frente a la necesidad del cliente desde otra perspectiva que no sea la de su estructura interna, particularmente si el ciudadano presenta un problema poco usual o complicado o una necesidad diferente de las rutinarias, para la cual la organización no cuenta con su “sistema”. Es más probable que se hayan perdido oportunidades de servicio potenciales debido a que las personas no pudieron acceder a alguien que se hiciera cargo de su problema o que los ayudaran a solucionarlo, que por cualquier otro motivo.

**Figura 1: El ciclo del servicio**



La figura anterior ilustra gráficamente el ciclo de servicio.

La construcción básica del servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad.

Al igual que el concepto de momento de la verdad, el ciclo del servicio es una poderosa idea para ayudar al personal de servicio a modificar sus puntos de vista y a considerar a los ciudadanos como los ciudadanos los consideran a ellos. El análisis y la mejora de los ciclos de servicio son elementos básicos del proceso de manejo de la gerencia de servicios.

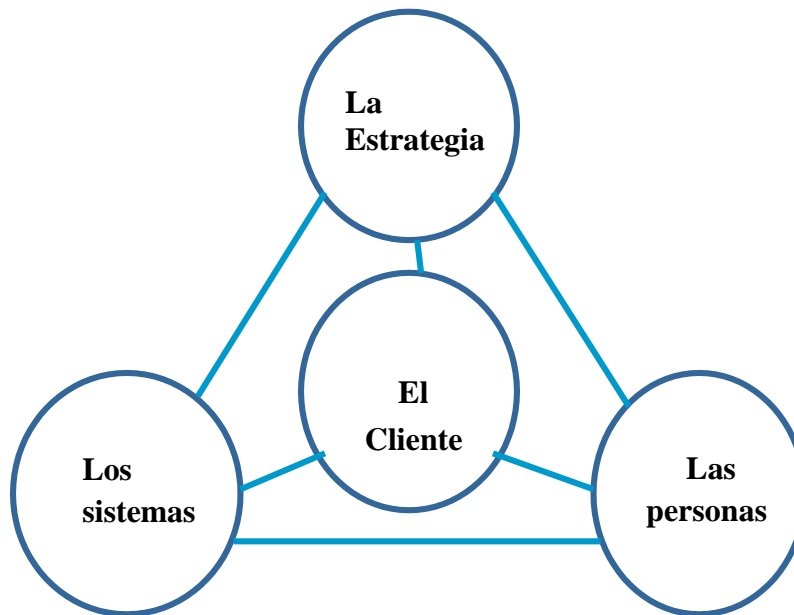
**El Triángulo de Servicio** tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Prácticamente todas las destacadas organizaciones de servicios que conocemos cuentan con tres características principales en las medidas correspondientes. Estos tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

1. Una visión o estrategia para el servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

Figura 1: El triángulo del servicio.



**Una estrategia bien concebida:** Las organizaciones que se destacan han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora de lo que llevan a cabo. Este concepto de servicio -o estrategia de servicio- dirige la atención de las personas de la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente. Este concepto guía se adapta a todo lo que hace *la gente*. Se convierte en una orden militar, en una especie de evangelio y en el núcleo del mensaje que se transmitirá al cliente.

**Personal operativo orientado hacia el cliente.** De algún modo, los directivos de dichas organizaciones han ayudado y alentado a las personas que prestan el servicio a concentrarse en las necesidades del cliente. Una persona eficiente de la línea operativa es capaz de amoldarse a la situación actual del cliente, a su estado de ánimo y a sus necesidades, como consecuencia de un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de deseo de ayudar que coloca el servicio en uno de nivel superior en la mente del ciudadano y que le hace difundir el buen servicio recibido entre otras personas.



**Sistemas amistosos con el usuario.** El sistema de envíos que respalda al personal de servicio ha sido diseñado para conveniencia del usuario, y no para conveniencia de la organización. Las instalaciones, los planes, los procedimientos, los métodos y los procesos de comunicación le dicen al ciudadano: “Todo esto está aquí para satisfacer sus necesidades”.

Estos tres factores (una estrategia clara de servicio, personal operativo orientado hacia el cliente y sistemas basados en un trato amistoso con el usuario) son conceptos relativamente sencillos y fáciles de comprender, pero llevarlos a la práctica es una tarea monumental, particularmente en organizaciones grandes.

La mayor parte del resto del libro Service América trata acerca de lo que hemos descubierto en relación con la puesta en práctica de la gerencia de servicios, intentando interrelacionar activamente estos tres factores.

La gerencia de servicios es un concepto innovador. No es un conjunto de lugares comunes, perogrulladas o clichés referentes a que “el usuario siempre tiene razón”. Es un enfoque unificado sobre cómo dirigir una organización de servicios que se centra en los momentos de la verdad que conforman todo el contacto con el cliente. El éxito en una empresa de servicios ya no reside únicamente en dirigir la organización sino en dirigir la experiencia del usuario con la organización.

Finalmente, todos los preceptos de gerencia de servicios giran en torno de una cultura de servicios, que implica un clima, un entorno o un contexto laboral, como quieran llamarlo, que da prioridad a la calidad del servicio dentro de una organización y que impulsa a todos sus miembros a lograr ese fin. De hecho, una cultura de servicio es el medio para obtener un excelente nivel de servicio y, a la vez, la evidencia de dicho logro.

**El Cliente Interno.** El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un usuario. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su

propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus usuarios externos.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

Bajo esta óptica, cuanto más longitud posea la cadena, más extensa sea, tanto menor será la probabilidad de alcanzar la calidad al final de la misma, de satisfacer al cliente que se encuentra en el último eslabón. Esto es debido a que la probabilidad total de éxito ( $P_t$ ) es igual al producto de las probabilidades parciales de éxito.

$$P_t = p_1 \times p_2 \times \dots \times$$

$p_n$
-------

Tenemos, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo, es decir de las distintas cadenas proveedor - cliente. La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones,...) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad.

Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor. Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.

## **Un buen servicio ya no basta – Leonardo L Berry**

Según Valarie, Parasuraman y Berry (2005)<sup>3</sup>, la calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la empresa depende de ello. Para mantener la

<sup>3</sup> Valarie A. Zeithaml; A. Parasuraman y Leonard L. Berry (1992) Calidad en la gestión de servicios-como lograr el equilibrio. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Imagen de la empresa, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

Las definiciones de calidad que son aplicables a productos manufacturados son igualmente aplicables a productos de servicio. La naturaleza misma del servicio implica que debe responder a las necesidades del cliente; esto es, el servicio debe “cumplir o exceder las expectativas del usuario”. Estas expectativas deben traducirse en normas y especificaciones de desempeño, similares a los estándares de conformidad que dirigen las actividades de manufactura. Por ejemplo, se debe esperar de un sanatorio que un paciente que llega con una fractura simple a las diez de la mañana, sea atendido en el acto, sea evaluado en el transcurso de la siguiente hora y salga enyesado – si corresponde – antes de mediodía.

### 3: METODOLOGÍA GENERAL

#### 3.1. Método de la investigación

La investigación básicamente, es un estudio de caso; es un estudio en profundidad de una situación particular (**Proceso de selección y capacitación del Area de Recursos Humanos de la Empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas MAM S.A.S**), en lugar ( **Empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas MAM S.A.S**) de una encuesta estadística de gran alcance (**Matriz DOFA**).

La ventaja de un diseño de investigación de un estudio de caso es que podemos centrarnos en casos específicos e interesantes. Puede ser un intento de probar una teoría con un caso típico o en nuestro caso puede ser un tema específico que es de interés. La investigación debe ser exhaustiva y la toma de notas debe ser meticulosa y sistemática (**Instrumentos o técnicas de recolección de datos**).

El primer fundamento del estudio de caso es el tema “**Proceso de Selección y capacitación del Area de Recursos Humanos de la Empresa Montajes, Alquileres Metalmecánicas MAM S.A.**” y la relevancia que presenta **en el proceso de contratación**. En un estudio de caso, estamos tratando intencionalmente de aislar a un pequeño grupo de estudio, un caso individual (Auditar el puesto de trabajo: Coordinador Administrativo y Financiero).

#### 3.2 Población y Muestra

Población: Empleados de la **Empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas MAM S.A.S** : 40 empleados (10 Fijos y 40 temporales)

Muestra: Cargo COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

#### 3.3 Fuentes de información

- PRIMARIAS: Encargada de recurso humano: DURIS MALDONADO
- SECUNDARIAS:

INSTRUMENTO	INFORMACION
HOJA DE VIDA DEL EMPLEADO	PERFIL PROFESIONAL ,NIVEL DE FORMACION Y EXPERIENCIA
AUDITAR MANUALES DE FUNCIONES	FUNCIONES DEL CARGO, RESPONSABILIDADES EN EL HSE, NIVEL DE AUTORIDAD, HABILIDADES Y COMPETENCIAS
PROCEDIMIENTO GENERAL DE CONTRATACION	OBJETIVOS, ALCANCE,DEFINICIONES,RESPONSABLES,REFERENCIA,P ROCEDIMIENTO
MATRIZ DOFA	PRESENTA LOS ACIERTOS Y ERRORES QUE AL MOMENTO PRESENTA EL PROCESO. ASI COMO LAS SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
CARNET DE INDUCCION	DATOS PERSONALES, CARGO, FECHA PERMITE EL ACCESO A LA EMPRESA

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Formatos de cada uno de los instrumentos personalizados

3.4.2. Observación en sitio (IN SITO)

3.4.3. Formato de auditoria al cargo

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Presentación de Resultados:

De acuerdo a la observación y análisis de la información brindada por los instrumentos se puede concluir:

- ✓ Se identifican notoriamente que el Area del Recurso Humano no está bien estructurada, cuenta con procesos de contratación pero, el cual no tiene enlazado todas las responsabilidades en este caso estamos hablando de pago de seguridad social, ARL, pensión. Realización de la nómina tanto de personal activo e inactivo del área administrativa y operativa.
- ✓ CONCEPTO EXPUESTO POR LA ENCARGADA DE RECURSO HUMANO:  
Es importante que se cumpla a cabalidad el proceso pero desafortunadamente la requisición de personal no se cumple, no planifican la necesidad de la vacante, implicándome un esfuerzo mental y físico cuando se debe contratar más de 10 trabajadores en una misma jornada.
- ✓ Los salarios se determinan según criterio de subgerencia, donde falta la equidad de salarios.
- ✓ En vista de la separaciones de algunas funciones la información se malinterpreta, se pierde la veracidad de la información incurriendo a fallas económicamente y administrativamente.

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1 Resumen de hallazgos:

- Después de aplicar la Auditoria en los PROCESOS DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO: Selección y Capacitación de la Empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas MAM S.A.S, para medir la eficiencia y efectividad al momento de incorporar personal a la Empresa, se puede evidenciar muy claramente que el Area del Recurso Humano no está estructurada, cuenta con unos procesos de contratación pero el cual no tiene enlazado todas las responsabilidades en este caso estamos hablando de pago de seguridad social, ARL, prestaciones sociales. Realización de la nómina tanto de personal activo e inactivo del área administrativa y operativa.
- La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en los procesos de selección por competencias específicas que son requeridas para el acertado desempeño del personal para que sea más competitivo, puesto que contando con estas se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.
- a Auditoría del Área de talento humano de la empresa Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S. se basará en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas sobre los siguientes Ítems:
  - ❖ Análisis y descripción de cargos
  - ❖ Reclutamiento y Selección
  - ❖ Entrenamiento
  - ❖ Nivel de Empleados
  - ❖ Ascensos y Transferencias
  - ❖ Mantenimiento de la moral, disciplina, salud y seguridad

- ❖ Administración de Salarios y control de personal
- ❖ Acuerdos Colectivos

## 5.2 Recomendaciones

- ✚ Es necesaria la implementación de personal altamente calificado para el Área de Talento Humano que se desempeñen de una forma eficiente a la hora de seleccionar y capacitar los futuros Empleados de la Empresa, por medio del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en la totalidad de la organización, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, talento humano y los colaboradores, de tal manera que repercuta en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.
- ✚ Es conveniente realizar programas de sensibilización para que los colaboradores comprendan que es necesario capacitarse académica y profesionalmente para mejorar su calidad en el trabajo.
- ✚ Implementar en el área de Talento Humano programas y concursos que permitan el crecimiento personal y profesional generando programas de desarrollo y crecimiento de los colaboradores mediante planes internos, los cuales corresponden a oportunidades para que ascienda o sea promovido dentro de la organización, lo cual repercute en la mayor exigencia, responsabilidades e incremento de sus beneficios salariales.
- ✚ Realizar a nivel interno de la organización capacitaciones al personal de las distintas áreas para que todos trabajen por un mismo fin.

### 5.3.1. Recursos:

**Humanos:** Empleados de la Montajes y Alquileres Metalmecánicas S.A.S.,

**Materiales:** Formatos, informes, nóminas, hojas de vida, manual de funciones.

**Financieros:** Los gastos ocasionados en la investigación.



### 5.3.2. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA	OCTUBRE				NOVIEMBR E				RECU RECU	RECUR SO
	1	2	3	4	1	2	3	4		
SEMANAS										
Selección de la empresa y de línea de investigación para realizar el proyecto									<b>LIBIA PATRICIA ARENAS</b>  <b>ENILBIA ELENA MELO</b>  <b>ROSCIO ESTUPIÑAN</b>	\$ 100.000

Recolección de información y desarrollo del capítulo										LIBIA PATRICIA	\$ 100.000
Recolección de información y Desarrollo del capítulo										ENILBIA ELENA	\$ 50.000
Recolección de información y Desarrollo del capítulo										ROSCIO	\$ 50.000
Recolección de información y Desarrollo del capítulo 4: Resultados										YOLEI NYS LINETH CARAB	\$ 50.000
Recolección de información y Desarrollo del capítulo 5: Conclusiones y										MILEINY ESTER SORACA	\$ 50.000