

**Estrategias enfocadas en el desarrollo de la gestión humana para la Empresa Alca  
Ingeniería S.A.S**

Katherine Liliana González Cordero

Wendy Dayana Africano Ortiz

Shirley Xiomara Torres Hernández

Sandra Yaneth Hernández Rojas

Héctor Ordoñez Rojas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –  
Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios  
Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
Abril 2021

**Estrategias enfocadas en el desarrollo de la gestión humana para la Empresa Alca  
Ingeniería S.A.S**

Katherine Liliana González Cordero

Wendy Dayana Africano Ortiz

Shirley Xiomara Torres Hernández

Sandra Yaneth Hernández Rojas

Héctor Ordoñez Rojas

Tutor: Javier Mauricio Gallardo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –  
Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios  
Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
Abril 2021

**Estrategias enfocadas en el desarrollo de la gestión humana para la Empresa Alca  
Ingeniería S.A.S**

## Tabla De Contenido

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Resumen – Palabras clave          | 4  |
| Asbtract – keywords               | 6  |
| Introducción                      | 8  |
| Objetivo General y específicos    | 9  |
| Planteamiento del problema        | 10 |
| Antecedentes del problema         | 12 |
| Justificación de la Investigación | 13 |
| Marco Teórico                     | 16 |
| Marco Legal                       | 20 |
| Metodología de la Investigación   | 23 |
| Resultados                        | 33 |
| Recomendaciones                   | 39 |
| Conclusiones                      | 40 |
| Bibliografía                      | 41 |

## **Anexos**

|  |    |
|--|----|
| Entrevista Selección de personal                     | 43 |
| Datos de ingreso personal                            | 48 |
| Evaluación de capacitación                           | 49 |
| Lista de chequeo documentos contratación de personal | 51 |

## **Introducción**

Para la empresa ALCA INGENIERIA S.A.S, es muy importante y fundamental tener estipulado el proceso de selección del personal, teniendo claro que es la materia prima prioritaria en el logro de sus objetivos, de su misión y visión. Por tal razón es determinante que cuente con el departamento de recursos humanos encargada de llevar el manejo y control de este proceso, implementando herramientas acordes al horizonte institucional y el perfil de la oferta laboral que desea cubrir, y escoger a la persona más idónea y capacitada.

Para cumplir con los objetivos del área de recursos humanos, se debe tener claro que la mano de obra es importante en el desarrollo de las actividades y por ende del éxito en el accionar de la empresa, para tal fin es preciso y que todo proceso de selección de candidatos se desarrolle con la mayor transparencia, legalidad por parte de las personas encargadas que conforman el área de Talento humano, siguiendo cada una de las etapas necesarias para un estudio ético y profesional para escoger a la persona más apropiada.

Es importante tener claro que la persona escogida para ocupar el cargo a ofertar debe tener la capacidad de adaptarse al rol de trabajo en equipo, que su interacción laboral y social proyecten sus esfuerzos en la productividad, con valores y actitudes que generen buen ambiente laboral aún en los momentos de mayor tensión, evitando crear ambientes de trabajo pesados, conflictos internos y pérdida de tiempo. (Gan, 2007)

Por lo anterior se debe estructurar y organizar el departamento de recursos humanos, ya que es la encargada directamente de reunir el factor humano que sea el más idóneo para el logro y la conservación de la empresa, de la importancia del proceso de selección de personal que ésta le dé depende el real funcionamiento de esta.

## Resumen

ALCA INGENIERIA S.A.S. Fundada en el año 2001, ALCA INGENIERIA S.A.S. es una firma de ingeniería civil que logra unificar la experiencia del sector privado y estatal. Su objeto principal es desarrollar obras de ingeniería en la que se destacan:

- Construcción, mejoramiento y mantenimiento de vías nacionales (carreteras, puentes, túneles y viaductos)
- Construcción y rehabilitación de espacio público (vías, andenes, alamedas, ciclorutas)
- Construcción de edificios institucionales y de vivienda.

Adicionalmente ALCA INGENIERIA S.A.S. cuenta con una gran experiencia en la estructuración, preparación y análisis de proyectos de APP tanto de iniciativa pública como de iniciativa privada ambos bajo el esquema de concesiones.

Es por esto que el departamento de Recursos Humanos brinda la oportunidad de organizar procesos fijos a la hora de incorporar personal a la empresa, para estructurar e implementar procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano siempre rigiéndose con las políticas empresariales, enfocadas principalmente en la alta calidad para la satisfacción del cliente.

**Palabras Clave:** Recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción.

## **Abstract**

ALCA INGENIERIA S.A.S. Founded in 2001, ALCA INGENIERIA S.A.S. is a civil engineering firm that manages to unify the experience of the private and state sectors. Its main purpose is to develop engineering works in which the following stand out:

- Construction, improvement and maintenance of national roads (roads, bridges, tunnels and viaducts)
- Construction and rehabilitation of public space (roads, platforms, avenues, bike paths)
- Construction of institutional and housing buildings.

Additionally, ALCA INGENIERIA S.A.S. He has extensive experience in the structuring, preparation and analysis of APP projects, both public and private, both under the concession scheme.

That is why the Human Resources department offers the opportunity to organize fixed processes when incorporating personnel into the company, to structure and implement recruitment, selection and induction processes of human resources, always abiding by business policies, mainly focused in high quality for customer satisfaction.

**Keywords:** human resources, recruitment, selection and induction.

## Glosario

***Competencias Laborales:*** son los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que debe tener una persona para el desarrollo de su cargo.

***Formación Básica o Educación:*** son los procesos de educación formal, se entenderá por educación los estudios que se han realizado en instituciones reconocidas por el ICFES, y que han llevado a la obtención de un título también reconocido por el ICFES.

***Formación Complementaria:*** educación no formal. Se incluyen cursos o procesos de formación no formal que se realizan para el desarrollo propio de las actividades del cargo.

***Habilidades:*** se refiere a cualidades o actitudes que se requieren para desempeñar un cargo.

***Inducción.:*** Forma de razonamiento que consiste en establecer una ley o conclusión general a partir de la observación de hechos o casos particulares.

***Jefes de área:*** Personal que maneja otros cargos para el desarrollo de sus funciones y/o lidera los procesos que afectan significativamente el desarrollo de los proyectos.

***Experiencia:*** experiencia laboral desarrollada en el mismo cargo o en cargos similares.

***Entrenamiento:*** Capacitación que da la empresa a su personal.

***Reclutamiento:*** Recopilar información, hojas de vida, etc.

***Recursos humanos:*** Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización

***Selección:*** Es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo.

### **Responsabilidades**

***Coordinador de Recursos Humanos:*** Es el responsable de difundir y hacer cumplir lo que establece la ley en relación con el personal y lo descrito en el presente documento, así como de las variables concernientes a la gestión humana.

***Responsable del Proceso de Gestión Humana en Obra:*** (Esta función está liderada por los (as) administradores (as), residentes administrativos(as)), quienes son los responsables de cumplir lo establecido por la ley en materia de personal, y de dar cumplimiento a lo indicado en este documento y en general de todas las variables del proceso de gestión humana.

***Jefes Inmediatos o Solicitante de la Vacante:*** Quien tiene la autoridad o recibe la misma para requerir personal, así mismo define el perfil en educación y experiencia que necesita el cargo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Ofrecer los elementos que faciliten el proceso de selección y contratación del personal en ALCA Ingeniería S.A.S.

### **Objetivos específicos:**

- Proponer estrategias para el desarrollo del talento humano con la formulación de políticas y normalización de procesos que mejoren la atención al usuario, modernización y competitividad empresarial que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el mercado departamental y nacional.
- Elaborar el diagnóstico de los procesos de inducción y reinducción del personal nuevo y antiguo, teniendo en cuenta el reglamento interno y los requerimientos de la organización
- Diseñar el plan estratégico para el proceso de preselección, selección e inducción de personal soportado en el manual de funciones y el programa de inducción.
- Plantear fichas técnicas de selección del talento humano que permitan la evaluación de canales teniendo en cuenta los perfiles de los cargos y los procedimientos de la organización.

## **Planteamiento del problema**

Actualmente en Colombia ser emprendedor cada vez toma mayor fuerza, ya que es un país líder en pensamiento y desarrollo empresarial, además de las pocas oportunidades de empleo que hay hace que los colombianos tengan que emprender su propio negocio para poder adquirir ingresos para sus hogares.

El mundo constantemente está cambiando y en los últimos años, esos cambios han sido bastante grande tanto en lo social, lo económico, ambiental y la calidad de vida en cada país, pero, sobre todo, en lo que tiene que ver con la tecnología y al enfrentar estos cambios hay que formar personas para que puedan entrar a un medio competitivo laboralmente.

Uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas, se relaciona con la selección de personal, ya que se debe de contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano.

El procedimiento de Selección de personal es de vital importancia en la integración de recursos humanos en las empresas, porque permite captar los individuos más calificados del mercado y lograr una adecuada selección.

La empresa ALCA Ingeniería S.A.S. tiene como finalidad ofrecer un buen servicio en Construcción, mejoramiento y mantenimiento de vías nacionales (carreteras, puentes, túneles y viaductos), Construcción y rehabilitación de espacio público (vías, andenes, alamedas, ciclo rutas), Construcción de edificios institucionales y de vivienda.

El objetivo de esta investigación es analizar el procedimiento de selección de personal de la empresa ALCA Ingeniería S.A.S, con fines de determinar las fuentes y técnicas que emplean en la búsqueda y depuración de candidatos, para elegir al más adecuado de igual modo constatar si cumplen con los parámetros que garanticen candidatos potenciales que respondan a los requerimientos de la empresa.

La falta de conocimiento sobre los procedimientos y el inadecuado manejo de los métodos, genera múltiples problemas tales como: un desempeño ineficiente de las funciones que con lleva el puesto, falta de motivación laboral que impactan de manera negativa a la productividad teniendo como resultado un desequilibrio entre los objetivos de la organización y los logros obtenidos y por consecuencia a aquel empleado que no cumple con sus funciones, será necesario reemplazarlo por un nuevo empleado con mayor afinidad al perfil buscado, originando uno de los principales problemas de toda organización en el recurso humano, que es la rotación de personal que traería consigo costos relacionados con la separación del empleado y su sustitución por otro. Estos problemas influirán en la calidad del servicio ofrecido por la empresa (Gan, 2007)

Los resultados obtenidos por medio a esta investigación serán de interés para la empresa elegida, pues permitirá detectar los puntos que deben ser reforzados y eliminados dentro de ambos métodos. Es importante seleccionar de manera objetiva a candidatos que estén cualificados, ya que la única forma de lograr el éxito es a través del buen funcionamiento del subsistema de integración

es preciso destacar que los diferentes métodos, es el paso de más importancia en la administración de recursos humanos.

### **Antecedentes del problema**

El área de talento humano al cumplir uno de los principales objetivos como es la selección del personal fundamentado en la planeación estratégica de la organización, no puede perder el horizonte de crecimiento y promoción del capital humano que garantice la competitividad de la empresa con el único fin de alcanzar altos índices de desempeño, razón por la cual las empresas pasan de modelos tradicionales de organización empresarial basados en estructuras ocupacionales de cargos rígidamente definidos a modelos de organización por roles de trabajo que asumen grupos de funciones que entregan resultados completos en el sistema de producción. y como consecuencia de la globalización de mercados, la fluctuación entre una organización y su ambiente, significan la rotación de personal que se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo, razón por la cual la organización requiere talento humano integro, proactivo y en continuo desarrollo que permita ser moldeado dentro de la organización para lograr los objetivos misionales, además de desempeñar las diversas funciones que requieren los perfiles ocupacionales y cargos diseñados en la organización, que articulan los intereses de la empresa frente al logro de los objetivos estratégicos e intereses de las personas para su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida, hace necesaria la implementación de procesos de gestión del talento humano que fortalezcan la competitividad de las organizaciones y valoren las capacidades de los trabajadores ejercidas en la producción de bienes y servicios (Chiavenato, 2017)

### **Justificación de la investigación**

La realización de una correcta selección de personal reconoce la ubicación de la persona apropiada en el puesto destinado o puesto en vacancia, donde se deben aplicar los modelos o estándares de competencias afines y acordes al funcionamiento de la empresa, lo que asevera que la persona determinada o contratada sea la más competente para la función, de esta forma se avalará el proceso de inducción para que las funciones de la persona contratada se realicen de manera efectiva y productiva (Escat Cortes, 2006).

El proceso de selección y entrenamiento de personal y su eficiente inducción es primordial como se estipula en el objetivo principal: “Ofrecer los elementos que faciliten el proceso de selección y contratación del personal en ALCA Ingeniería S.A.S.”, ya que la empresa debe ofrecer a sus trabajadores encargos e información puntual acerca de lo que se espera de ellos, así como tener claro por parte de los empleados lo que esperan de la empresa, cuáles son sus metas al pertenecer a la empresa, ayudándolo a que se integre sin dificultad de la mejor manera a su nuevo entorno de trabajo (Nuncira, 2011)

La empresa ALCA Ingeniería S.A.S, tiene como meta el posicionamiento, buscando proyectarse como una de las mejores empresas cuya misión y visión se enfocan en: *“ofrecer un buen servicio en Construcción, mejoramiento y mantenimiento de vías nacionales (carreteras, puentes, túneles y viaductos), Construcción y rehabilitación de espacio público (vías, andenes, alamedas, ciclorutas), Construcción de edificios institucionales y de vivienda.”* Para lograr esta proyección debe realizar una selección categorizada y con personal idóneo en

cada una de sus ofertas, donde cada persona reclutada y entrenada debe cumplir con los requisitos necesarios para cada cargo, diseñando la empresa un programa específico de inducción para cada administrativo, operador, ingeniero y demás puestos necesarios.

La justificación del presente proyecto se hace viable, debido a que se debe diseñar el programa de reclutamiento, capacitación e inducción aportando al personal contratado para que su rendimiento y efectividad sea la más esperada y por ende con mejores resultados en sus funciones y aún más cuando se trata de planeación, construcción, adecuación, reparación, proyección de lugares de vivienda, viales y demás, lo cual genera responsabilidad vital para la sociedad (Mintrabajo, 2021)

Para ello es importante contar primero con personas idóneas las cuales se van a encargar de llevar a cabo el proceso de contratación tanto en la sede administrativa de la organización como en las obras que Alca ingeniería administra y que tiene personal directo a cargo.

**Coordinador de Recursos Humanos:** Es el responsable de difundir y hacer cumplir lo que establece la ley en relación con el personal y lo descrito en el presente documento, así como de las variables concernientes a la gestión humana.

**Responsable del Proceso de Gestión Humana en Obra:** (Esta función está liderada por

los (as) administradores (as), residentes administrativos(as)), quienes son los responsables de cumplir lo establecido por la ley en materia de personal, y de

dar cumplimiento a lo indicado en este documento y en general de todas las variables del proceso de gestión humana.

**Jefes Inmediatos o Solicitante de la Vacante:** Quien tiene la autoridad o recibe la misma para requerir personal, así mismo define el perfil en educación y experiencia que necesita el cargo.

Los tipos de selección de la empresa ALCA Ingeniería S.A.S,

- Entrevista al candidato.
- Assessment center o dinámicas de grupo.
- Pruebas psicométricas.
- No se trata de pruebas excluyentes, aunque cada una se centra en

un aspecto distinto.

la empresa ALCA Ingeniería S.A.S, tiene como requisitos para un proceso de selección de personal lo siguiente:

**1.** El proceso ha de estar determinado y correctamente planificado por el departamento de Recursos Humanos. Integradas en las políticas de contratación.

**2.** Organizado por el director de Recursos Humanos que decide todas las fases para establecer lo deseable de un candidato y alineado con la estrategia de la empresa.

**3.** Si bien el proceso general lo marca el director, no significa que el técnico no tenga cierta libertad. Por ejemplo, en el tipo de preguntas a realizar o adaptando el proceso para cada tipo de candidato.

4. Adecuarse a la cultura organizacional: se realiza por medio de una entrevista estandarizada a cada cargo o vacante.
5. Seguir la estrategia general de la empresa.
6. Ser acorde al puesto laboral

## **Marco teórico**

La gestión eficaz de los Recursos Humanos de una Empresa comienza con un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual hace indispensable los perfiles de cada cargo a desempeñar ya que permite así captar a los candidatos más idóneos para cada contrato.

Como primera etapa, en la que se dará inicio al reclutamiento y selección de personal son dos fases de un mismo proceso de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección de los candidatos y la selección tiene como objetivo específico es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (Gan, 2007)

Luego se debe recaudar la información obtenida para luego proceder a analizar, tabular e interpretar datos obtenidos y terminar implementando definitivamente el procedimiento establecido en el presente informe.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección de capital humano para el buen funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos de empresa.

De los componentes a tener en cuenta para lograr una apropiada administración de los recursos humanos, destacamos para nuestra investigación los siguientes:

## **Reclutamiento**

La empresa ALCA INGENIERIA S.A.S debe contar con una base de datos Actualizada, en este proceso de reclutamiento se debe tener bien claro y definido el tipo de profesional que se busca.

Las empresas cuentan con varias fuentes de reclutamiento como son:

### **Fuentes de reclutamiento interno**

Se hace la investigación con el personal ya en nómina para descartar que la plaza pueda ser ocupada por un empleado actual de la empresa. Las modalidades más frecuentes de reclutamiento interno son:

- **La rotación:** El trabajador pasa a desempeñar otro puesto de trabajo jerárquicamente similar al que estaba desempeñando.
- **La promoción:** El trabajador obtiene un puesto en una escala superior al que ocupaba y con ello un incremento de responsabilidad, motivación e incluso de retribución.
- **Referencias de los trabajadores:** Puesto de trabajo que no se suele recomendar a nadie a menos que se tenga la certeza que esa persona cumpla el perfil exigido y a desempeñar de forma eficiente.

### **Fuentes de reclutamiento externo**

Se busca fuera de la organización persona cuyo perfil se adapta al puesto disponible. Existen varias fuentes de reclutamiento externo, las más importantes son:

- **Centros de formación:** Que gestionen bolsas de trabajo, becas, etc., como pueden ser universidades, academias, escuelas de negocios, centros de formación profesional.
- **Anuncios en los medios de comunicación:** La empresa puede publicar en prensa el anuncio en el que indica el perfil que necesita. Los medios de comunicación es un servicio de gran difusión para publicar ofertas de trabajo como son la radio o la televisión
- **Internet:** Esta Fuente es la más apta hoy en día ya que es un acceso a las nuevas tecnologías de la información, tanto por parte de las empresas como de los aspirantes.

### **La Preselección**

El éxito de este proceso va de acuerdo por la eficacia del reclutamiento el cual debe tener una amplia publicación, en conclusión, cuanto mayor volumen de currículos se reciba y cuanto más se adapten éstos a los requisitos del puesto, mayor éxito tendrá la preselección.

El proceso de selección consta de las siguientes fases:

- **Filtro curricular:** La descripción del puesto para realizar.
- **Lectura y análisis exhaustivo de los currículos recibidos:** Su finalidad es extraer toda la información relevante relativa al perfil solicitado, para lo que se debe tener en cuenta el formato en el que se presenta el currículum.
- **Clasificación de las candidaturas:**
  - Las que cumplan los requisitos solicitados

- Las que no se ajustan totalmente se deben conservar a fin de mantener una bolsa de candidatos para el proceso en caso de que los inicialmente preseleccionados no sean válidos o no finalicen el proceso por cualquier otro motivo.
- Los rechazados, que deberían ser añadidos a la base de datos de la empresa con el fin de incluirlos en futuros procesos de selección a los que se adapte su perfil.
- **Respuesta a las candidaturas:** Fomentar la imagen de la empresa y crear un vínculo de cara a nuevos procesos de selección, facilitando futuros reclutamientos.

### **Rotación de personal**

Las políticas organizacionales requieren talento humano altamente competitivo, donde los objetivos individuales se alinean con los objetivos organizacionales demostrado en el desempeño de competencias que permiten el logro de los objetivos estratégicos en procesos dinámicos traducidos en calidad y oportunidades donde los colaboradores reciben motivación con beneficios o remuneraciones, excelente clima laboral y planes de carrera, que traducido en desmotivación y bajo rendimiento genera la entrada y salida de colaboradores de la organización, generándose así la llamada rotación de personal, que en ocasiones resulta beneficioso o contraproducente según los intereses de la organización, y es el área de talento humano la directa responsable de identificar los resultados y las brechas de desempeño en los diferentes equipos de

trabajo con la necesidad de establecer coherencia entre la estructura, la cultura y las estrategias organizacionales (Chiavenato, 2017).

- **Índice de rotación de personal**

Relación porcentual que debe tener en cuenta la organización basada en las entradas y salidas de colaboradores durante algún lapso de tiempo y según

Chiavenato se utiliza la fórmula:  $\frac{A + D}{PE} \times 100$

2

PE

Donde A es la entrada de personal, D es la salida de personal y PE corresponde al promedio efectivo, dividido en 2.

- **Tipos de rotación de personal**

Existen dos tipos de rotación de personal según Robbins (2005)

- Rotación de personal interna

Cambio de puesto de trabajo de un colaborador dentro de la misma organización como: transferencias, ascensos, promociones, descensos,

- Rotación de personal externa

Cambio del personal que entra o sale en la organización en casos como: jubilación, incapacidad, renuncia, muerte del trabajador

- **Indicadores de rotación de personal**

La efectividad de las organizaciones se alcanza cuando se logran los objetivos con la inversión de pocos recursos, tiempo y esfuerzo, según Chiavenato (2001) evidenciando que las principales causas de rotación de personal es el clima laboral en las relaciones entre compañeros y jefes, la remuneración laboral,

evaluaciones de desempeño, la globalización, beneficios, el crecimiento personal y profesional, las condiciones físicas de trabajo, la cultura organizacional, criterios de selección son dimensiones que generan salidas como: las renunciadas, incapacidades, faltas disciplinarias, retiros voluntarios, entre otros.

### **Plan de inducción**

Con la llegada de un nuevo empleado a la empresa, se renuevan las energías y se siente un ambiente diferenciado al ya acostumbrado por tanto la expectativa de demostrar sus capacidades es alta es necesario aprovechar este ímpetu inicial para encaminar el desempeño hacia sus puntos más altos. Para esto se crearán una serie de fases para hacer la transición correctamente (Naranjo Arango, 2012)

- **Bienvenida:** Para este proceso de manera personal se entregará una carta con aspectos que resalten la importancia para la empresa la llegada de este nuevo ser humano.
- **Firma del contrato.**
- **Cartilla de inducción que contiene:** Información sobre la cultura organizacional y las políticas generales como Horario, día, lugar y hora de pago; política de ausencia laboral; vacaciones y días festivos; normas de seguridad etc.
- **Presentación de grupo de trabajo**
- **Ubicación del su puesto de trabajo:** Funciones y expectativas del cargo, dadas por el jefe directo. Este proceso debe ser dirigido por una persona del

departamento de RRHH en conjunto con el jefe directo del nuevo empleado quien será el encargado en su totalidad de la última fase de la inducción.

- **Manual de funciones**
- **Normas de Seguridad, Equipos de protección y Riesgos**

**laborales.**

- **Obligaciones y derechos del trabajador.**

## **Marco Legal**

Cuando se hace un proceso de selección en una empresa está a cargo la gestión humana quien inicialmente hace la convocatoria de hojas de vida de los candidatos basados en el perfil del cargo vacante. En este proyecto de estrategias enfocadas en el desarrollo de la gestión humana para la empresa **ALCA INGENIERIA S.A.S.** se ajusta a la normatividad que rige en el país y los principios de la función pública ya que como empresa de Ingeniería puede contratar con el estado. Por ende, se debe tener en cuenta las normas, leyes, resoluciones emanadas por el Gobierno manteniéndose actualizado en cada una de ellas para lograr cumplir con las Normativas vigentes.

- **Norma ISO 9001: 2015**

Norma ISO 9001: 2015. ISO 9001 es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo. Pertenece a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad (junto con ISO 9004), y ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios (bsi., 2017).

El 23 de septiembre del 2015, se publicó la nueva versión de la ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones. Es por esto, que los responsables o coordinadores de calidad deberán hacer frente a: Cambio en la estructura. La estructura de la nueva ISO 9001:2015 incluye dos nuevos requisitos:

- Alcance
- Referencias normativas
- Términos y condiciones
- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Soporte
- Operación
- Evaluación de desempeño
- Mejora

Además, con esta nueva estructura, algunos requisitos se han visto modificados, eliminados o se han añadido como nuevos.

En esta nueva ISO 9001:2015 existe un nuevo apartado, el 4. Contexto de la organización. En este capítulo, se trata de la necesidad de tener en cuenta y analizar el entorno socio económico de la empresa y los vínculos existentes con los stakeholder (internos y 43 externos). Este análisis facilitara la identificación de problemas y necesidades que puedan generar un impacto en la planificación del sistema de gestión de calidad de la empresa.

A continuación, algunas leyes que se deben tener en cuenta en Talento humano de las empresas colombianas para aplicar para mayor calidad y cumplimiento de la Ley.

- **Constitución Política de Colombia de 1991** Derechos y deberes de sus participantes, y define la estructura y organización del Estado.
- **Ley 1010 del 23 de enero de 2006:** Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
- **Decreto 2177 del 29 de junio de 2006:** Establece modificaciones a los criterios de asignación de prima técnica y se dictan otras disposiciones sobre prima técnica
- **Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017:** Modifica el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015
- **GETH:** Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano

A continuación, se resalta algunos artículos para tener en cuenta en la aplicabilidad del ámbito legal el cual se basa en el código sustantivo de trabajo (CST), en el cual se describen los tipos de contratos y las jornadas laborales permitidas por el gobierno nacional, así como los salarios y prestaciones sociales. **Art. 45 (Código sustantivo de trabajo, 2017) Contrato a término indefinido:** Se considera que existe un contrato de trabajo a término indefinido cuando en él no se pacta un tiempo de duración, cuando no se pacta una fecha de terminación, es decir, no se define en el contrato cuándo se terminará ni cuánto durará, por tanto, no es posible determinar la fecha de terminación.

**Art. 76 (Código sustantivo de trabajo, 2017). Periodo de prueba:** Etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador,

apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

**Art. 106 (Código sustantivo de trabajo, 2017). Reglamento interno de trabajo:** Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

**Art. 158 (Código sustantivo de trabajo, 2017). Jornada ordinaria:** La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

**Art. 159 (Código sustantivo de trabajo, 2017). Trabajo suplementario:** Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

Además, se tiene presente la siguiente parte legal:

- Modificación de sistema de Riesgos Laborales
- Modificaciones al Código Sustantivo del trabajo
- Auxilio de transporte teniendo en cuenta los respectivos decretos
- Salario Mínimo Legal vigente
- Salud Ocupacional.
- Código Nacional de Policía y Convivencia
- Ley 1857 del 26 de Julio de 2017 para adicionar y complementar la

protección a la familia de los empleados.

## **Metodología de la investigación de la propuesta del proyecto de grado.**

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación propuesta para formular políticas y normalización de procesos que mejoren la atención al usuario, la modernización y competitividad y facilitar el proceso de selección y contratación del personal en ALCA Ingeniería S.A.S. es de tipo descriptiva al identificar las características de cada uno de los perfiles y analizar las funciones del cargo, (Metodología de la investigación 2006), se hace necesario analizar los criterios de selección del personal, el programa de inducción y reinducción, de conformidad con el reglamento interno y manual de funciones de la organización.

### **Diseño de la investigación**

La investigación experimental permitirá evaluar las variables presentadas en el contexto laboral organizacional y el clima organizacional y para definir y evaluar las competencias del personal que afecta la calidad de sus servicios, la organización ha elaborado este documento que indica la metodología a seguir que a continuación se describe:

### **Selección y Vinculación de Personal**

**a.** La coordinadora de recursos humanos de la sede administrativa continuamente alimentará y actualizará el listado de cargos que maneja la organización, anotación que se evidencia en el formato (*formato- Listado Maestro de Cargos*).

Cada vez que inicia un proyecto, este documento debe ser enviado a obra, al responsable del proceso de gestión humana, para que sea tenido en cuenta y

sobre el mismo realicen la identificación de los cargos que afectan la ejecución de la obra.

Cada proyecto debe contar con su listado maestro, es así que una vez definidos los cargos, adecuado a las necesidades del mismo y según el organigrama establecido en el Plan de Calidad particular, se registran en el formato (*Formato - Listado Maestro de Cargos*), y se retroalimentan a la sede administrativa a la coordinadora de recursos humanos a manera de información.

En caso de que no exista el cargo debe informar a la sede administrativa para que este ingrese en el listado principal y se cree el perfil.

**b.** Cada uno de los cargos debe contar con una ficha (*Formato - Perfil de Cargos*), que incluye: El objetivo del cargo, la información relacionada con la educación, formación básica y complementaria, habilidades, cualidades y/o aptitudes, además de la experiencia, requeridas para que una persona pueda desempeñar dicho cargo y funciones entre otras. En el caso de un nuevo cargo se recoge la información acerca del mismo, condiciones de trabajo y requerimientos específicos, funciones a desempeñar, etc para establecer la descripción y el perfil del cargo.

Se debe procurar ser muy específico en la descripción de las funciones y competencias.

**c.** En el proceso de búsqueda de candidatos para el cargo requerido, se evalúa las hojas de vida de los posibles candidatos serán seleccionadas de fuentes tales como universidades, internet, “bolsas de empleo”, candidatos espontáneos, recomendaciones, entre otros.

**d.** Una vez reclutadas las hojas de vida por parte del coordinador de recursos humanos o quien se designe según el proyecto, se realizará una preselección para la entrevista.

Esta preselección tiene como finalidad verificar y revisar las competencias (educación, formación y experiencia) y de manera parcial tener una idea de las habilidades, cualidades y aptitudes para el desarrollo del cargo teniendo en cuenta lo establecido en cada perfil de cargo específico, buscando indagar sobre su entorno familiar y en general laboral, pues esto es determinante a la hora de definir condiciones laborales y de contratación, proceso que deja registrado en el formato (*Formato-Entrevista*).

Así mismo debe verificar las referencias académicas y laborales especialmente para el personal directivo, administrativo, operadores y conductores y dejarlo registrado en el mismo formato.

**e.** Quien ha realizado la primera parte del proceso de selección entrega a quien solicito la vacante el formato de entrevista diligenciado, junto con la hoja de vida y toda la información recopilada sobre el postulante para que El (Ella) también realicen una entrevista en lo posible personal o por otros medios (ejemplo: Skype) y en profundidad reafirme lo detectado en la entrevista previa y el cumplimiento de los requerimientos específicos del cargo y políticas de la empresa, etc.

Según considere realizará anotaciones complementarias en el formato de entrevista, con el propósito de contar con toda la información requerida para definir la selección del postulante.

En esta fase se podrán realizar pruebas teórico-prácticas con el propósito de verificar competencias, por ejemplo, en conductores, operadores, auxiliares de ingeniería, contadores, y/o por solicitud del jefe inmediato del cargo vacante.

**f.** Adicionalmente para todos los profesionales, técnicos y tecnólogos que tienen tarjeta o licencia relacionadas con su profesión se debe realizar la verificación de validez en el consejo profesional o entidad correspondiente que los vigile.

Así mismo para los cargos que tienen dentro de su función la conducción se debe verificar en el RUNT y si es el caso en el SIMIT, la información relacionada con licencia de conducción, exámenes, o comparendos.

Los Gerentes de la organización realizarán las entrevistas de quien a criterio propio consideren de exclusiva revisión por su parte.

**g.** Una vez seleccionado el candidato se elabora la primera parte del *(Formato – Evaluación de Competencias)* en donde queda descrito el cumplimiento de las competencias o las observaciones en caso de que el postulante no cumpla totalmente el perfil o los requerimientos iniciales. Con este formato se inicia la documentación de la hoja de vida del seleccionado, ya que antes de finalizar el periodo de prueba se realiza la segunda parte.

**h.** Así mismo seleccionado el candidato se le notifica que debe practicarse un examen médico ocupacional de ingreso, los exámenes que se debe realizar el trabajador deben estar acordes a lo contemplado en el profesiograma y siguiendo lo establecido en el procedimiento *(Formato-Evaluaciones médicas ocupacionales)*, para lo cual se le entregará la autorización para que se dirija al

centro médico; se debe tener en cuenta que la realización de los exámenes es el primer paso, y que una vez el trabajador se los realice, el coordinador de recursos humanos, administrador o a quien se designe en el proyecto, hace entrega de los requisitos y documentos establecidos en el( *formato- Lista de Chequeo Documentos para la Contratación de Personal*), con el propósito que el postulante seleccionado los haga llegar lo antes posible para proceder con la afiliación al sistema de seguridad social integral y los específicos para la afiliación del grupo familiar cuando corresponda; documentación que va acompañada del (*formato-Datos de ingreso del personal*), totalmente diligenciado y firmado y que entrega al responsable de gestión humana ya sea en el proyecto o en la sede administrativa, según corresponda y quien a su vez diligencia la parte del empleador de este formato y también lo firma.

Una vez definida la fecha de ingreso, se procede con las afiliaciones correspondientes si es el caso, así mismo el responsable del proceso en proyecto debe tener en cuenta:

**i.** Para que un trabajador este activo en la ARL, debe estar afiliado 24 horas antes, es decir se debe afiliar un día antes al día que inicia labores.

Esta afiliación la realiza la coordinadora de recursos humanos de la sede administrativa para lo cual debe contar con la siguiente información para proceder:

- a)** Certificación de EPS
- b)** Certificación de AFP
- c)** Hoja de vida con soportes

- d) Documentos de beneficiarios
- e) Contrato firmado por el trabajador
- f) Perfil del cargo firmado por las partes
- g) Fotocopia de la cédula
- h) Formato RA04-Datos de Ingreso del Trabajador.
- i) Examen de Ingreso con carta de recomendaciones
- j) Prueba Técnica y Práctica (conductores)

Es importante mencionar que antes de proceder a las afiliaciones a EPS y AFP, la persona responsable del subproceso debe verificar por distintos medios los datos suministrados por el trabajador en el (Formato-*Datos de ingreso del trabajador*), para evitar una multi - afiliación, que después recaerá sobre la empresa por temas de pago y sobre el trabajador porque le niegan el servicio. Algunos medios en que se puede realizar esta validación de información son:

<https://www.google.com/search?q=adres&oq=ad&aqs=chrome.0.69i59j69i57j0i433i2j69i60i4.2311j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Tener en cuenta que si al entrar a la página del fosal, se ingresan los datos y no sale nada, seguramente están bloqueados los POP-UPS. En esta página se verifica salud. O verificar directamente en las entidades, en algunas permite realizar la consulta de datos sin mayor problema como en:

<https://m.porvenir.com.co:9443/CertAfiliacion/>

Otro aspecto importante dentro del proceso es enviar al postulante seleccionado a practicarse el examen de ingreso antes de que firme contrato, ya

que nada garantiza que va a salir apto para el cargo, para lo cual se envía al centro médico el perfil o la descripción de las funciones y el profesigramas en donde está indicado los tipos de exámenes que se debe practicar según el cargo, si no está discriminado, por favor asimilarlo con uno que tenga funciones parecidas, tener en cuenta que cuando debe realizar trabajos en alturas tiene unos requisitos específicos, de exámenes y certificado de trabajo en alturas.

Así mismo para el cargo de conductor se deben realizar exámenes específicos relacionados con su labor.

Los diferentes formatos de contrato (prestación de servicios, término indefinido, por obra o labor o contrato de aprendiz) los tiene la coordinadora de recursos humanos de la sede administrativa de la organización, en el caso de las obras se solicitan a la oficina y una vez sean elaborados para formalizar la relación con el trabajador, junto con la documentación recopilada de acuerdo a lo indicado en el (*formato – Lista de Chequeo de Documentos para la Contratación de Persona*), se organiza una carpeta por empleado, la cual será conformada en medio físico y magnético.

Es muy importante insistir al trabajador sobre la obligación de entregar el soporte de la hoja de vida, esto es: Referencias laborales, académicas, hoja de vida, y toda documentación que garantice la competencia del trabajador, y esto es responsabilidad de quien maneja el subproceso en la sede administrativa, proyectos o centros de operación.

Esta información es la manera como la organización soporta la competencia del contratado, lo que se convierte en apoyo legal. Es esencial que el

personal administrativo de oficina y campo, operadores y conductores presenten estos soportes.

**i.** En el momento de la firma del contrato, se hará entrega del *Perfil de Cargo* correspondiente según (**formato – Perfil de Cargos**), socializando todas sus funciones y dando claridad frente a variables, aclarando con el trabajador que el detalle de la tarea específica lo recibirá del jefe inmediato, y tomando la firma del perfil, con lo cual queda el registro que el trabajador conoce la funciones a desempeñar. Lo que se convierte en un soporte legal.

**ii.** Para efectos de las obras, la persona responsable de la gestión humana enviará a la sede administrativa de la organización copia ya sea en físico, magnético o en línea toda la información referente a los trabajadores, inclusive memos, incapacidades, etc. con el objeto de que la oficina principal siempre tenga disponible estos datos. La información básica del trabajador (toda la información que hace parte del proceso de contratación, hoja de vida y soportes) será enviada en magnético a la coordinadora de recursos humanos antes de 15 días, (primer pago de salario).

**iii.** Se le debe hacer entrega al trabajador de los radicados de las afiliaciones al Sistema de Seguridad Social tomando firma de recibido y dejando la evidencia en la respectiva carpeta de Hoja de vida y enviar a la sede administrativa de la organización en magnético.

**iv.** En caso de incapacidad de los trabajadores, se les debe informar que el soporte de dicha novedad debe ser entregado al jefe inmediato o la persona encargada de gestión humana en ORIGINAL con su respectiva historia clínica, y

hacerla llegar a más tardar en el siguiente mes de la incapacidad a la sede administrativa con el fin de realizar el trámite para cobro con las diferentes entidades.

v. En cuanto a los llamados de atención, deben estar precedidos de un debido proceso, en donde el empleado sea escuchado sobre los hechos que se le imputan, no obstante, cualquier sanción impuesta por el empleador sin ese procedimiento no producirá efecto alguno, en caso de la renuencia (negación) del empleado de firmar el llamado de atención esto no altera los efectos del mismo, simplemente se convoca a dos testigos que constaten lo sucedido, se levanta acta como evidencia, igualmente se realiza memorando y este será enviado al correo electrónico o en forma física al trabajador, con lo cual se entenderá notificada de la decisión.

vi. Después de la vinculación, y antes de terminar el periodo de prueba; el Jefe Inmediato diligenciará la segunda parte del (***formato – Evaluación de Competencias***), en donde se evalúa las habilidades y atributos del trabajador, esto con el propósito de verificar la competencia laboral, retroalimentar al trabajador tomando la firma al final del formato, o según el caso tomar decisiones sobre la permanencia del trabajador. Adicionalmente el formato de evaluación de competencia se convierte en un soporte ante procesos legales, por lo cual es de obligatorio diligenciamiento.

vii. Por otra parte, se debe tener en cuenta que una vez legalizado el proceso de contratación, al trabajador se le confirma mediante memo, las recomendaciones o restricciones indicadas en el examen médico de ingreso, y si

es el caso y aplica en algo para la labor a desempeñar se le debe informar al jefe inmediato, para que lo tenga en cuenta.

**El cumplimiento de todos los pasos del subproceso de contratación es responsabilidad de quien realiza la función de recursos humanos en la sede administrativa, en los proyectos o centros de operación y cualquier reclamación o indemnización por parte de trabajadores o entidades relacionadas acerca de fallas o faltantes de documentación será asumida por la persona.**

#### **Inducción y Periodo de Prueba**

a. En el momento de ingreso del nuevo empleado, el Coordinador de Calidad o a quien se designe en la obra, brindarán la Inducción a la organización y al Sistema de Gestión y en conjunto con la persona encargada de los temas de seguridad, salud en el trabajo y ambiente, brindaran la información pertinente, para lo cual seguirán el procedimiento-*Capacitación y Entrenamiento* y el instructivo de inducción, presentación en power Point la cual compila la información básica de:

Política Integrada, misión, visión, objetivos del sistema, mapa de procesos, organigrama, política de alcohol, drogas y no fumadores, reglamento de higiene y seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, copasst, permisos, peligros laborales, etc. y otros que se requieran para dar cumplimiento a los aspectos SSTAC (seguridad, salud en el trabajo, ambiente y calidad) que estén establecidos dentro de la organización.

Especialmente se debe tener en cuenta que el propósito básico, de la inducción es ofrecer un panorama general del nuevo ambiente de trabajo en el cual se desenvolverá y para tal fin se podrá emplear ayudas didácticas como manuales, instructivos, folletos y otros.

**b.** Dentro del proceso de inducción esta la socialización realizada por el jefe inmediato del detalle del perfil haciendo énfasis en las funciones y es El, quien hace entrega de los formatos y documentos como procedimientos, etc. que serán responsabilidad del trabajador y que deberá cumplir. Entre más claro tenga el nuevo empleado sus tareas, funciones y responsabilidades, mejor desempeño va a lograr.

Por otra parte, en esta etapa el responsable de seguridad, salud en el trabajo y ambiente o quien realice esta función, hace entrega al trabajador de los elementos de protección personal siguiendo el procedimiento-*Administración de EPP's*, dejando el registro en el formato-*Entrega EPP y Dotación*.

### **Capacitación**

**a.** Se realiza un Cronograma de Capacitaciones en el formato – *Programa de*

*Desarrollo de Competencias*, el cual se elabora teniendo en cuenta el resultado de las

Evaluaciones de Desempeño.

**b.** Una vez realizada las capacitaciones, se registra la evidencia de la asistencia en el formato –*Evidencia de asistencia y/o participación en actividades*, o con la copia del título obtenido.

**Población objetivo de la investigación**

- Grupo objeto de la investigación:
- TOTAL, MUESTRA: 30 trabajadores
- 5 administrativos
- 18 obreros
- 4 ingenieros
- 3 conductores

**Instrumento de medición**

El proyecto investigativo propone la recolección de la información a través de la herramienta de la encuesta, donde cada pregunta será valorada con los siguientes indicadores:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

**Reporte de novedades para pago de nómina:**

Los cortes establecidos para el pago de nómina son los días 15 y 30 de cada mes, por lo cual los reportes de novedades deben ser enviados a la coordinadora de recursos humanos de la sede administrativa por los responsables en cada obra o centro de operación los días 13 y 28 de cada mes, con sus respectivos soportes en caso de incapacidades, licencias, ausencias, etc.

Sobre los pagos de horas extras, se liquidan hasta el 25 de cada mes, sobre la base de la información registrada en el formato-***Reporte Diarios de Horas de Personal***, en donde tanto el trabajador como el jefe inmediato que autorizó las horas, *Firman*, y se presenta la justificación del tiempo extra. No se tendrá en cuenta las horas que no presenten justificación y que no cuenten con las firmas respectivas, requisito a verificar por el responsable que liquida el tiempo en el formato-***Calculo de Horas Extras (en magnético en Excel)***, documento que debe llegar a más tardar el día 28 de cada mes a la coordinadora de recursos humanos de la sede administrativa.

Una vez cancelada la nómina, será responsabilidad del encargado del proceso de gestión humana en obra, centro de operación u oficina sede administrativa, elaborar los desprendibles de pago en caso de que los trabajadores los soliciten, en el formato-***Desprendible de pago***.

### **Evaluación de Desempeño**

**a.** La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que busca hacer una estimación cuantitativa y cualitativa respecto al grado de efectividad de los trabajadores en sus respectivos cargos, tanto a nivel de tareas como de responsabilidades (PEOPLENEXT, 2019)

**b.** Su finalidad es determinar oportunidades de mejora en la integración del trabajador a la organización, adecuación de la persona al cargo, necesidades de entrenamiento, y la supervisión y gerencia cuando aplique; con el objeto de establecer los medios y programas para eliminar, neutralizar, mejorar o

reforzar tales situaciones, enriqueciendo la calidad del trabajo y el clima organizacional (PEOPLENEXT, 2019)

**c.** Como parte del proceso el resultado debe ser socializado al empleado, ya que la evaluación se realiza de manera conjunta, (es lo mejor para lograr una toma de conciencia en la mejora) con la autoevaluación, con el propósito que el trabajador conozca cómo avanza en el trabajo y que debe mejorar en su comportamiento, habilidades o conocimientos, compromisos a adquirir y necesidades de capacitación si aplica, para esto ambas partes deben firmar el formato al final con el fin de verificar que efectivamente fue socializado (PEOPLENEXT, 2019)

**d.** Al realizar la evaluación de desempeño, se debe tener en cuenta:

- La evaluación abarca no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino el logro de metas y objetivos, alineados a los de la organización.
- Se debe hacer énfasis en el trabajador que ocupa el cargo y no en la impresión respecto a los hábitos personales del individuo
- El trabajador evaluado y el jefe evaluador deben tener claro y así mismo enfocar que el resultado del proceso debe generar una mejora para la organización y para el empleado, traducido al final en una mejor productividad del individuo.

Esta conceptualización es importante que el coordinador de recursos humanos o el responsable del proceso en el proyecto o centro de operación la socialicen a los jefes que tienen personal a cargo.

*El formato de la Evaluación de Desempeño* se efectuará de acuerdo con los siguientes criterios:

- Mínimo una vez al año, o cuando se retire un empleado, después de seis meses laborados y antes del año. (Es importante esta evaluación en caso de que se presenten futuros reintegros).
- Cuando estime los jefes inmediatos realizarlas en búsqueda de lograr una mejora en el desempeño del cargo.

La Evaluación de Desempeño está planteada para todo tipo de personal como:

*Personal Operativo*, por ejemplo: Operadores, conductores, ayudantes, etc.

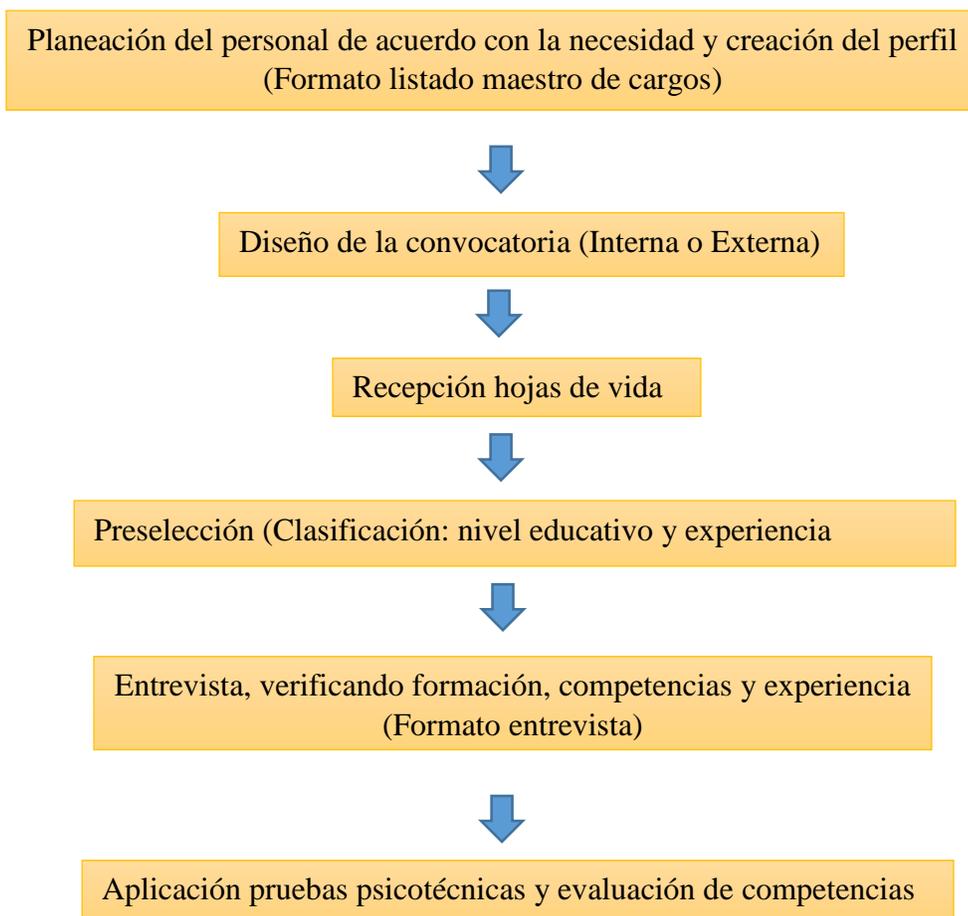
*Personal Administrativo*, por ejemplo: directores de obra, Residentes, Ingenieros en los distintos cargos y especialidades, Inspectores, Coordinadores, Almacenistas, Administradores, personal que realiza funciones de apoyo administrativo tanto en las obras como en oficina principal

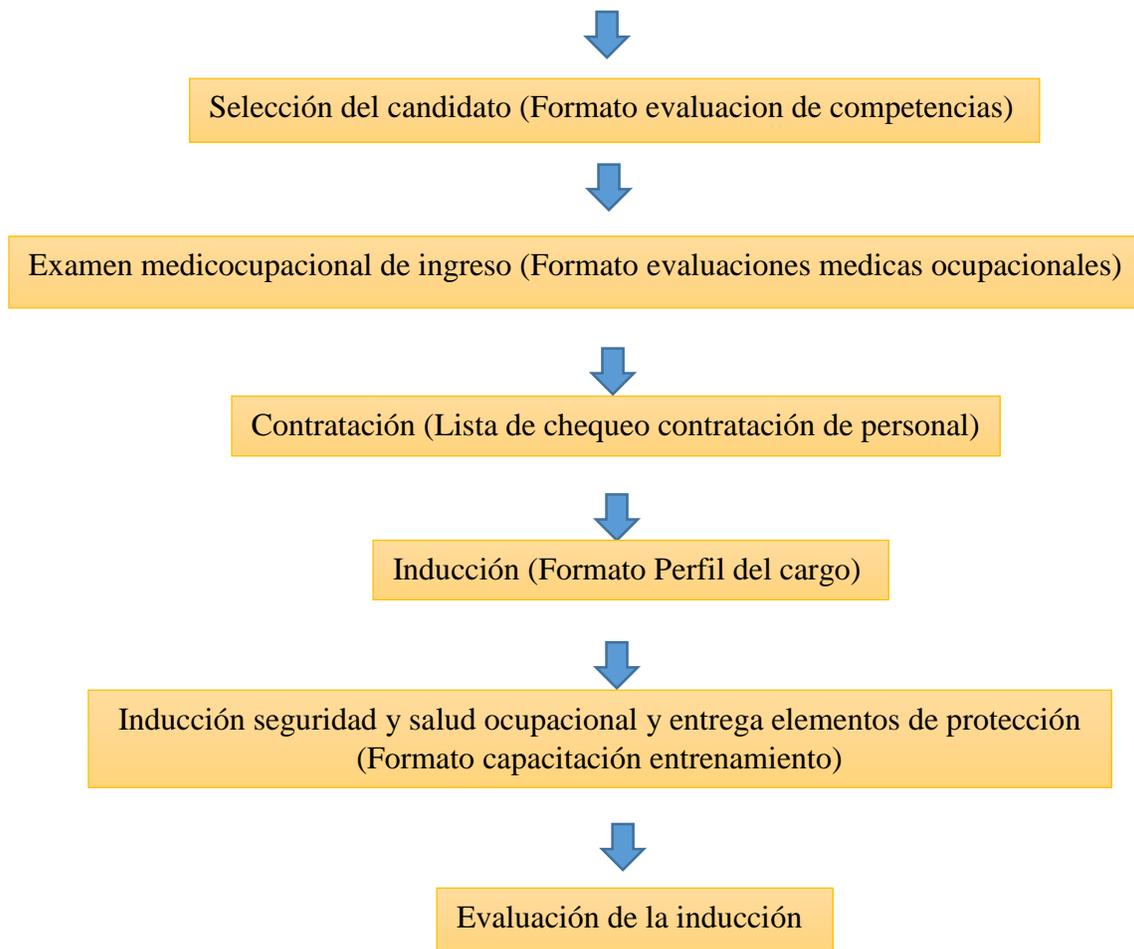
La evaluación considera competencias netamente organizacionales y una relacionada con los procedimientos, normas, reglamentos etc. del sistema de seguridad, salud en trabajo, ambiente y calidad, la cual es tan relevante como cualquiera de las otras, pues un trabajador que desecha el riesgo indistinto de su enfoque y sus controles se convierte en un peligro para la organización.

## Resultados

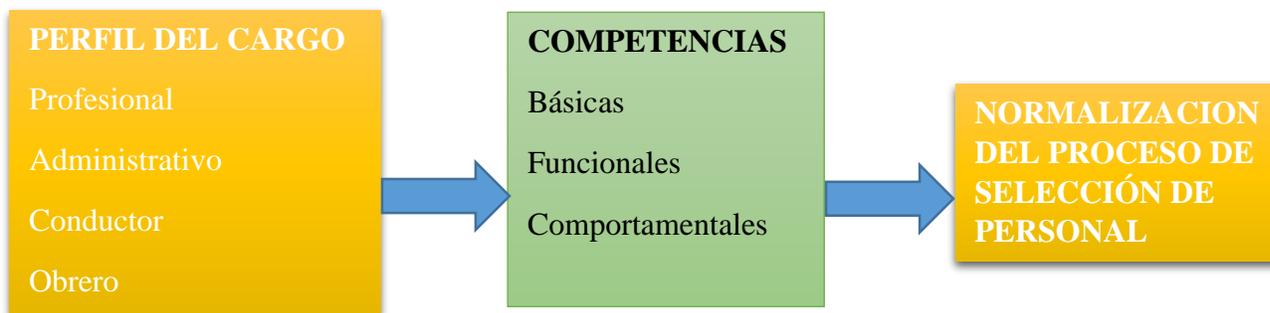
La investigación conduce a plantear estrategias para el desarrollo de la gestión humana con la normalización de procesos de reclutamiento, preselección y selección de personal con la formulación de metas y objetivos que permitan la transformación constante para dar respuesta a los desafíos empresariales que bajo la formulación de indicadores de gestión permiten la evaluación y monitoreo constante para garantizar el desarrollo continuo y así generar el cambio que potencializa el crecimiento, productividad y competitividad de la organización.

**Figura 1:** *Se propone la normalización del proceso de preselección, selección e inducción del personal*





**Figura 2:** Diagnostico proceso de inducción y reinducción del personal

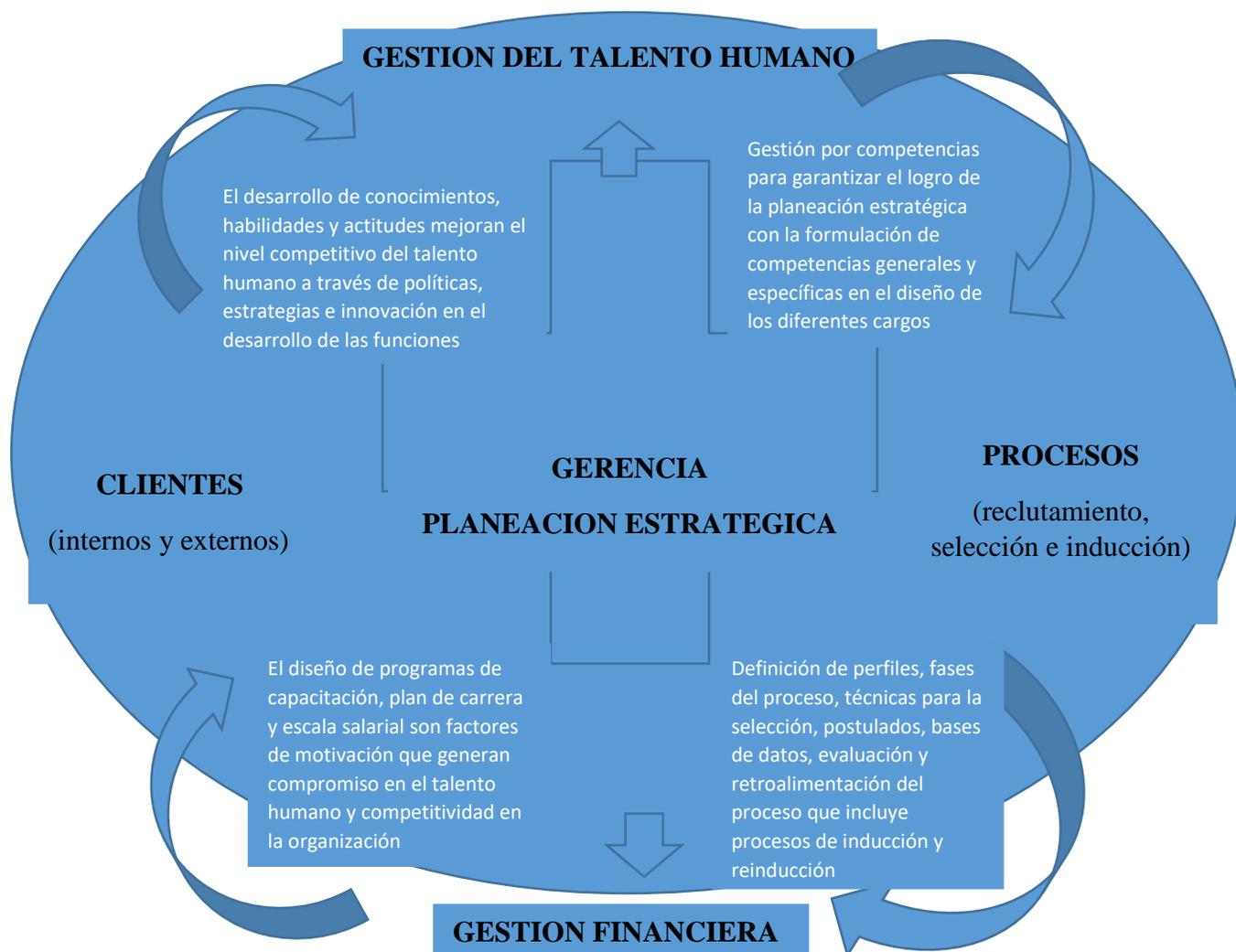


**Tabla 1.** Dimensiones e indicadores por cargo

| CARGO                 | DIMENSIONES          | INDICADORES                |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| <b>Profesional</b>    | Competencias básicas | Liderazgo                  |
|                       | Competencias         | Planificación y            |
|                       | funcionales          | organización               |
|                       | Competencias         | Responsabilidad            |
|                       | organizacionales     | Poder de decisión          |
|                       | Competencias         | Capacidad crítica          |
|                       | comportamentales     | Comunicación asertiva      |
| <b>Administrativo</b> | Competencias básicas | Resolución de conflictos   |
|                       | Competencias         | Innovación                 |
|                       | funcionales          | Gestión hacia el cliente   |
|                       | Competencias         | Gestión documental         |
|                       | comportamentales     | Iniciativa                 |
|                       |                      | Logro de objetivos         |
| <b>Conductor</b>      | comportamentales     | Actitud al cambio          |
|                       |                      | Tolerancia                 |
|                       | Competencias básicas | Gestión del tiempo         |
|                       | Competencias         | Trabajo en equipo          |
|                       | funcionales          | Responsabilidad            |
|                       | Competencias         | Relaciones interpersonales |
| comportamentales      | Receptividad         |                            |
|                       | Rapidez              |                            |

|               |                               |                              |
|---------------|-------------------------------|------------------------------|
|               |                               | Oportunidad de respuesta     |
| <b>Obrero</b> | Competencias básicas          | Productividad                |
|               | Competencias funcionales      | Actitud                      |
|               | Competencias comportamentales | Seguimiento de instrucciones |
|               |                               | Adaptabilidad                |
|               |                               | Trabajo en equipo            |

**Figura 3:** *Plan estratégico para la preselección, selección e inducción del personal*





## Recomendaciones

1. Se le recomienda al departamento de recursos humanos en las etapas de capacitación tanto de personal nuevo como de reinducción, fortalecer y apropiar la estrategia organizacional de la empresa, con la finalidad de realizar trabajo transversalizado con todas las dependencias en la búsqueda de lograr los objetivos propuestos por la empresa.

2. Tomar las etapas de la inducción o reinducción como momentos de aprendizaje mutuo, donde se permita a la empresa conocer perfectamente a las personas reclutadas o personal para reinducción, teniendo claro cuáles son sus habilidades, conocimientos, proyecciones laborales y personales, destrezas, sus características personales y familiares con la finalidad de ofrecerles oportunidades de apoyo y crecimiento, así como de aprovechar sus aptitudes y actitudes logrado una estabilidad y proyectando aumentar o mejorar su rendimiento laboral.

3. Fundamental para el logro de los objetivos en el desarrollo del ámbito laboral es contar con medios de comunicación asertivos, por tal razón se solicita o recomienda a las personas encargadas del manejo de talento humano, realizar una comunicación pertinente, que transmita y acoja valores, sepa proyectar la imagen empresarial y dé a conocer de manera clara y puntual los objetivos propuestos por la empresa.

4. La oficina de talento humano, dentro de sus actividades de capacitación, compensación y evaluación de desempeño, debe realizar un papel de facilitador, en constante reciprocidad entre los funcionarios, dándoles las herramientas

necesarias y acordes para el desarrollo de sus funciones, así como el apoyo para solucionar los inconvenientes o situaciones anexas que se presenten en su lugar de trabajo o entorno empresarial.

**5.** Continuar con la implementación, capacitación y apoyo constante hacia las estrategias de gestión, que permitan evaluar la efectividad e indagar la situación real de la empresa, en cuanto a sus avances o problemas de evolución.

## Conclusiones

El Reclutamiento representa la fuente de candidatos a seleccionar, entre más amplio sea el banco de candidatos a elegir, será mucho más certera la elección debido a que la diversidad representa cercanía con las características buscadas por la empresa.

Se diseña que un buen proceso de inducción y entrenamiento donde se debe contar con la participación de las directivas de toda organización. De ahí depende en gran parte el éxito de este con efectiva planeación, implementación, cumplimiento y evaluación del proceso, la motivación del personal debe ser una continuidad de dicho proceso

Un buen proceso de inducción y entrenamiento del personal no solo aumenta la productividad, sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

Con el fin de definir y evaluar las competencias del personal que afecta la calidad de sus servicios, la Organización debe elaborar un documento que indique la metodología a Seguir, para así contar con el mejor personal.

Todo proceso de selección requiere del tiempo necesario para encontrar al candidato más adecuado, así como de un trabajo anterior de definición de puestos de trabajo y de definición de los perfiles profesiográficos de los trabajadores que necesitamos para nuestra organización.

## Bibliografía

- bsi. (julio de 2017). *bsigroup.com*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-CO/gestion-de-calidad-iso-9001/>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.todostuslibros.com/libros/comportamiento-organizacional\\_978-1-4562-5661-6](https://www.todostuslibros.com/libros/comportamiento-organizacional_978-1-4562-5661-6)
- Escat Cortes, M. (2006). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planificacion-de-plantillas-de-personal/>
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mintrabajo. (13 de mayo de 2021). *mintrabajo.gov.co*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de Barranquilla. *Pensamiento & Gestion*, 83-114. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005)
- Nuncira, L. (Junio de 2011). ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR HIDROCARBURO. Bogota, Colombia. Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1590/T164%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PEOPLNEXT. (AGOSTO de 2019). *BLOG.PEOLPLENEXT.COM*.

Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-mejores-tecnicas-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>

## Anexos

|   |                              |                   |
|---|------------------------------|-------------------|
|  | <b>ENTREVISTA</b>            | <b>RA06</b>       |
|   | <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | Versión: <b>0</b> |
|   |                              | Fecha: <b>9</b>   |

|               |                             |
|---------------|-----------------------------|
| <b>FECHA:</b> | <b>CARGO AL QUE ASPIRA:</b> |
|               | <b>Salario Asignado:</b>    |

## DATOS PERSONALES

|                |
|----------------|
| <b>Nombre:</b> |
|----------------|

## ESTUDIOS

|                | Institución | Fecha de Grado | Titulo Obtenido |
|----------------|-------------|----------------|-----------------|
| Secundarios    |             |                |                 |
| Técnicos       |             |                |                 |
| Universitarios |             |                |                 |
| Otros          |             |                |                 |

|   |        |  |  |
|---|--------|--|--|
| a | Estudi |  |  |
|---|--------|--|--|

|                        |        |
|------------------------|--------|
| ¿Actualmente estudia?: |        |
| ¿En dónde?:            | ¿Qué?: |

#### INFORMACIÓN FAMILIAR

|                 |         |           |          |                 |       |
|-----------------|---------|-----------|----------|-----------------|-------|
| Estado<br>Civil | Casado: | Separado: | Soltero: | Unión<br>Libre: | Otro: |
|-----------------|---------|-----------|----------|-----------------|-------|

#### GRUPO FAMILIAR

*Sugerencia de preguntas Con quien vive?, Dónde?, Tiene hijos, edades?, etc. trate de conocer el ambiente familiar en el que se desenvuelve el postulante.*

#### INFORMACIÓN LABORAL

|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| <b>Aspiración Salarial:</b>      |               |
| <b>Empresa:</b>                  | <b>Cargo:</b> |
| <b>Tiempo Laborado:</b>          |               |
| <b>Funciones:</b>                |               |
| <b>Fecha y motivo de retiro:</b> |               |

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| Empresa:                  | Cargo:  |
| Tiempo Laborado:          |         |
| Funciones:                |         |
| Fecha y motivo de retiro: |         |
| Empresa:                  | Cargo:  |
| Tiempo Laborado:          | Sueldo: |
| Funciones:                |         |
| Fecha y motivo de retiro: |         |

**Aspectos laborales**

|   |  |
|---|--|
| ¿Está dispuesto a trabajar bajo presión?: |  |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
| ¿Tiene disponibilidad para viajar o trasladarse de ciudad? |  |
|--|--|

**Expectativas del postulante:**

| CRITERIOS EVALUADOS SELECCIÓN DE PERSONAL | PUNTAJE<br>(1 A 5) |
|---|--------------------|
| Presentación personal                     |                    |
| Habilidad verbal (fluidez y dicción)      |                    |
| Motivación hacia el cargo                 |                    |
| Puntualidad                               |                    |

EVALUE LA COMPETENCIA DEL ENTREVISTADO DE ACUERDO AL PERFIL DE CARGO EXIGIDO POR EL CLIENTE O EL ESTABLECIDO POR LA COMPAÑÍA EN LAS DESCRIPCIONES DE CARGO.

| COMPETENCIAS | CUMPLE | PARCIAL | NO CUMPLE |
|--------------|--------|---------|-----------|
| EDUCACIÓN    |        |         |           |
| FORMACIÓN    |        |         |           |
| EXPERIENCIA  |        |         |           |

CONCEPTO DEL JEFE INMEDIATO QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

*Expliqué por qué el candidato cumple parcialmente o no cumple con el perfil requerido.*

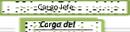
|           |            |
|-----------|------------|
| Aceptado: | Rechazado: |
|-----------|------------|

---

***NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA SELECCIÓN***

|   |                                     |             |  |                   |
|---|-------------------------------------|-------------|--|-------------------|
|                              | <b>DATOS DE INGRESO DE PERSONAL</b> |             |  | <b>RA04</b>       |
|   |                                     |             |  | Versión: <b>0</b> |
|   |                                     |             |  |                   |
| <b>PROYECTO / OFICINA:</b>  |                                     |             |  |                   |
| <b>DATOS A CARGO DEL EMPLEADO</b>   |                                     |             |  |                   |
| <b>Nota: Por favor no deje espacios en blanco. En tal caso que no hayan datos. Coloque N. A. o una línea.</b> |                                     |             |  |                   |
| NOMBRE DEL EMPLEADO:  |                                     |             |  |                   |
| CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN:   |                                     |             | DE :   |                   |
| FECHA DE NACIMIENTO:  |                                     |             |  |                   |
| FONDO DE PENSIONES (AFP):   |                                     |             |  |                   |
| EPS:  |                                     |             | IPS:   |                   |
| DIRECCIÓN CASA:   |                                     |             |  |                   |
| TELÉFONO CASA:  |                                     |             |  |                   |
| NÚMERO DE CELULAR:  |                                     |             |  |                   |
| ESTADO CIVIL:   |                                     |             |  |                   |
| <i>(Soltero, Casado, Union Libre (ver observaciones al final))</i>  |                                     |             |  |                   |
| NÚMERO DE HIJOS Y EDADES:   |                                     |             |  |                   |
| AFILIAR A SU FAMILIA:   | SI:                                 | NO:         | (si la respuesta es positiva, indique con una X en cual o cuales?) |                   |
| EPS:  |                                     |             | CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR:                                     |                   |
| <b>CORREO ELECTRONICO (Propio o de un familiar) <small>Dato obligatorio</small></b>                           |                                     |             |  |                   |
| <b>CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA:</b>  |                                     |             |  |                   |
| Nombre:   |                                     |             |  |                   |
| Parentesco:   |                                     |             | Número Teléfono:   |                   |
|   |                                     |             |  |                   |
| <b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>   |                                     |             |  |                   |
| <b>DATOS A CARGO DEL EMPLEADOR</b>  |                                     |             |  |                   |
| FECHA DE INGRESO:   |                                     |             |  |                   |
| TIPO DE CONTRATO:   |                                     |             |  |                   |
| OBRA DESTINO:   |                                     |             |  |                   |
| CENTRO DE COSTO O NÓMINA:   |                                     |             |  |                   |
| CARGO A DESEMPEÑAR:   |                                     |             |  |                   |
| SALARIO:  |                                     |             |  |                   |
| AUXILIO DE ALIMENTACIÓN :   | VIVIENDA:                           | RODAMIENTO: |  |                   |
| CAJA DE COMPENSACIÓN:   |                                     |             |  |                   |
| ARL:  |                                     |             |  |                   |
|   |                                     |             |  |                   |
| <b>NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN AUTORIZA LA CONTRATACIÓN</b>   |                                     |             |  |                   |
| FECHA DE RECIBO PARA AFILIACIÓN:  |                                     |             |  |                   |
| FIRMA DEL RESPONSABLE DE GESTIÓN HUMANA:  |                                     |             |  |                   |

|   |                                |              |                  |
|---|--------------------------------|--------------|------------------|
|  | <b>EVALUACIÓN CAPACITACIÓN</b> |              | <b>RA36</b>      |
|   |                                |              | Versión: 00      |
|   |                                |              | Fecha: 2-jul.-13 |
| <b>PROYECTO / OFICINA:</b>  |                                |              |                  |
| <b>TEMA:</b>  |                                |              |                  |
| <b>RESPONSABLE CAPACITACIÓN:</b>  |                                | <b>FECHA</b> |                  |
| <b>PREGUNTAS</b>  |                                |              |                  |
| <h1>Página 1</h1>   |                                |              |                  |
| <b>Elaboró:<br/>(Nombre/<br/>Cargo)</b>   |                                |              |                  |

|  |                         |   |
|--|-------------------------|---|
|   | <b>PERFIL DEL CARGO</b> | <b>RA09</b><br>Versión 3<br>Emisión: 01-abr-13                                      |
| Proyecto/Oficina: XXXXXXXXXXXXXXXX   |                         |   |
| Nombre del Cargo:  | XXXXXX                  |  |
| Cargo Jefe Inmediato:  |                         |  |
| Supervisa a:   | XXXX                    |  |
| <b>1. OBJETIVO DEL CARGO</b>   |                         |   |
| <b>2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA</b>  |                         |   |
| <b>EDUCACIÓN.</b>  |                         |   |
|  |                         |   |
| <i>Habilidades Genéricas y Aptitudes para el desarrollo del Cargo:</i> Capacidad de organización y control sobre las actividades propias de su labor, rapidez en la respuesta a solicitudes del jefe inmediato, capacidad para manejar y procesar información. |                         |   |
| <b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>  |                         |   |
|  |                         |   |
|  |                         |   |
| <i>Administrativas</i>   |                         |   |
| <i>Técnicas</i>  |                         |   |
| <i>Clientes</i>  |                         |   |
| <i>Calidad</i>   |                         |   |
| <b>SSTA</b>  |                         |   |
| <b>Reportes Informes</b><br>1. Elaborar los reportes concernientes a su cargo.   |                         |   |
| <b>Otras</b><br>1. Las que se estimen convenientes por su jefe inmediato.  |                         |   |
|  |                         |   |
| <b>Externas</b>  |                         |   |
| Persona en el Cargo (Nombre y Firma)   |                         | Aprobado (Nombre y Firma)   |

|   |   |               |                         |  |
|---|---|---------------|-------------------------|--|
|  | <b>LISTA DE CHEQUEO DOCUMENTOS CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b> |               | <b>A 23</b>             |  |
|   |   |               | Versión: <b>07</b>      |  |
|   |   |               | Fecha: <b>19-Oct-16</b> |  |
|   |   |               | Página: <b>1 de 1</b>   |  |
| <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>  |   |               |                         |  |
| Nombre del trabajador:  |   |               |                         |  |
| Cargo al que aspira:  | Fec ha Ingreso:   | <b>APLICA</b> |                         |  |
| <b>LISTA DE CHEQUEO</b>   |   | <b>I</b>      | <b>O</b>                |  |
| HOJA DE VIDA ACTUALIZADA  |   |               |                         |  |
| DIPLOMAS QUE CERTIFIQUEN LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN                              |   |               |                         |  |
| CERTIFICACIONES LABORALES   |   |               |                         |  |
| FOTOCOPIA DE LA CEDULA DE CIUDADANÍA  |   |               |                         |  |
| SI APLICA COPIA DE LIBRETA MILITAR  |   |               |                         |  |
| FOTOCOPIA DE LA MATRICULA PROFESIONAL   |   |               |                         |  |
| RA04- DATOS INGRESO PERSONAL  |   |               |                         |  |
| RA06 FORMATO DE ENTREVISTA  |   |               |                         |  |
| RA42 PRUEBA TÉCNICA (CONDUCTORES / OPERADORES - SI APLICA )                       |   |               |                         |  |
| LICENCIA DE CONDUCCION (SI APLICA )   |   |               |                         |  |
| VERIFICACION RUNT (SI APLICA )  |   |               |                         |  |
| SI APLICA FOTOCOPIA DE LA CEDULA DEL CONYUGE O COMPAÑERO(A)<br>PERMANENTE         |   |               |                         |  |
| SI APLICA FOTOCOPIA DEL REGISTRO CIVIL O TARJETA DE IDENTIDAD DE LOS HIJOS        |   |               |                         |  |
| CONTRATO LABORAL  |   |               |                         |  |
| CARTA PARA SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA (SI APLICA )                           |   |               |                         |  |
| EXAMEN DE INGRESO   |   |               |                         |  |
| MEMO RECOMENDACIONES MEDICAS (EN FORMATO RA35 )                                   |   |               |                         |  |
| AFILIACIONES EPS, PENSION, ARP Y CAJA DE COMPENSACION                             |   |               |                         |  |
| INCAPACIDADES   |   |               |                         |  |
| ACCIDENTE LABORAL   |   |               |                         |  |

