

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO EN LA CONSTRUCTORA
JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.

NOMBRE
LUIS EDUARDO CLAVIJO USECHE

FRANCY JANED SARRIA ROJAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
20 DE ABRIL DE 2015

4.	CONTENIDO	
1	OBJETIVO.....	7
1.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
2	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.....	8
2.1	MISIÓN.....	8
2.2	VISIÓN	8
2.3	RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	9
2.4	VALORES.....	9
2.5	EQUIPO HUMANO	10
2.6	ORGANIGRAMA DE LA CONSTRUCTORA	11
3	PROBLEMA	12
3.1	PLANTEAMIENTO	12
3.2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
4	MARCOS DE REFERENCIA.....	15
4.1	MARCO CONTEXTUAL.	15
4.2	MARCO TEÓRICO.	15
4.3	ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	16
4.3.1	Funciones del departamento de personal	16
4.3.2	Función de reclutamiento y selección	16
4.3.3	La selección de personal.	18
4.3.4	Entrevista de selección	19
4.3.5	Verificación de datos y referencias	20

4.3.6	Examen médico	20
4.3.7	Decisión de contratar	21
4.3.8	Función de inducción	21
4.4	PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	22
4.4.1	Función de capacitación de personal	23
4.4.2	Objetivos de capacitación y desarrollo:	23
4.4.3	Contenido del programa de capacitación:	25
4.4.4	Evaluación de desempeño.....	27
4.5	EL PROGRAMA DE SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	31
4.5.1	Gestión de higiene y seguridad industrial.....	33
4.5.2	Ventajas fundamentales de la prevención de riesgos seguridad industrial.....	36
5	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO	37
6	PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO	52
6.1	INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	54
6.2	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA. .	55
6.3	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	57
6.4	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.	58
6.4.1	Reclutamiento y selección	58
6.4.2	Plan de selección.....	62
6.4.3	Pasos del proceso de selección	64

6.5	ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	70
6.6	PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	72
6.6.1	Manual de inducción	74
6.6.2	El plan de inducción debe contener:.....	76
6.7	DIAGRAMA DE LA ACTIVIDAD DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.....	77
6.8	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	78
6.9	CAPTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	82
6.9.1	Compensaciones.	83
6.9.2	Motivación.	83
6.9.3	Desarrollo y promoción.	83
6.9.4	Comunicación.	84
6.10	ADAPTACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.	84
6.11	FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.	86
7	COSTOS DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO	87
8	GLOSARIO.....	88
9	CONCLUSIONES.....	90
10	BIBLIOGRAFÍA.....	92
11	ANEXOS.....	95

INTRODUCCIÓN.

Cada día las empresas están cambiando la forma como organizan sus procesos, de ahí que se deba llevar a cabo la implementación de herramientas para una planificación estratégica, especialmente la de recursos humanos.

Nuestro objetivo de estudio, **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S**, es una compañía perteneciente al sector de la construcción y está dentro del rango de las (Pequeñas Empresas).

Por eso la gestión del talento humano y su planificación cobran vital importancia para la supervivencia de ésta en un mercado altamente competitivo, lo cual se logra con el mejoramiento de la productividad, especialmente en lo relacionado con el recurso humano, siendo posible con una adecuada aplicación de los procesos de gestión humana, que conlleven también a la reducción de problemáticas inherentes al sector, como el alto grado de accidentalidad, la alta rotación, la inadecuada formación del personal, la falta de compromiso, entre otros.

La creación de un área de gestión humana en **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S** contribuye de manera importante para identificar y disponer del talento humano en el cargo adecuado en el momento oportuno, además de proveer personal con competencias, actitudes y motivación para el logro de los objetivos organizacionales y personales de manera efectiva.

Podremos conocer cómo a lo largo de la historia se ha venido manejando el personal desde la antigüedad hasta la actualidad, por otra parte podremos enfocarnos en las diversas teorías y autores que han aportado al tema, así mismo se irán presentando cada uno de los procesos que tienen que ver con la gestión del talento humano, se proponen algunas herramientas para

implementarlas en la empresa y finalmente se sugieren formatos que tienen como objetivo servir de guía práctica, para el diligenciamiento ágil y eficaz de cada uno de los procesos requeridos, teniendo en cuenta las políticas y necesidades de la organización.

Se revisarán las distintas realidades que viven los trabajadores en cuanto a salud ocupacional y riesgo psicosocial.

5. OBJETIVO

Elaborar una propuesta para la creación del departamento de Talento Humano en la constructora; **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**, para dar respuestas a las necesidades de crecimiento y competitividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Realizar un diagnóstico interno, con respecto a la administración y gestión del talento humano de la constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**, con el fin de establecer las falencias que existen actualmente en dicha organización.

Estructurar los pasos necesarios para la creación del departamento de Talento Humano en la constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**, que permita organizar las funciones propias, incluyendo la elaboración de manuales de funciones que reflejen las actividades que debe seguir cada trabajador según su cargo.

Describir un proceso de vinculación que involucre elementos relacionados como reclutamiento, selección, contratación e inducción, permitiendo el ingreso de personal idóneo para la empresa.

Presentar un plan de incentivos que permita mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**, y de esta manera generar compromiso del personal con la compañía.

Realizar el presupuesto para la implementación del departamento de recursos humanos en la constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

6. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.

JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S., es una empresa del sector de la construcción guiada y dirigida por un arquitecto independiente y prestador de servicios especializados en: estudio, diseño y construcción de obras civiles urbanas y rurales, experto en consultoría, planeación y avalúos, exigido por el ideal de calidad, basado en la convicción de transparencia dando cumplimiento pleno a su labor, enmarcado por matices de innovación, recio a su idea de entregar siempre un trabajo impecable.

MISIÓN

JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S se dedica a la prestación de servicios especializados de consultoría, estudio, diseño, avalúos comerciales y construcción de obras civiles urbanas y rurales con la más alta calidad direccionada por una filosofía y principios éticos intachables, fomentando la innovación y el uso de la tecnología dando lugar a la mejora continua de cada proceso, brindando confianza y acompañamiento orientados siempre a la satisfacción entera de las necesidades del cliente.

VISIÓN

JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S. Pretende consolidarse a nivel regional, siendo un hito por su conocimiento en el área de la construcción y diseño destacado, impartiendo un estilo vanguardista valorando con creces la experiencia como punto de partida para el crecimiento continuo, con permanente disposición y

actuación, para exceder los requisitos del cliente evocando sus principios éticos y así contribuir al desarrollo urbano y rural ajustado a la normatividad vigente.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S. nace de la idea de un joven estudiante de la facultad de arquitectura de la Universidad del Valle JAIME ENRIQUE CLAVIJO GUTIÉRREZ siendo su único deseo, forjarse y adquirir experiencia en su campo, en 1983 mucho antes de graduarse ya se desempeñaba gestionando proyectos de interés social, con más de 31 años de experiencia como arquitecto y 12 como evaluador, hoy es reconocido y altamente competente en el medio urbanístico, social y político contribuyendo de alguna manera al desarrollo notable de la comunidad, con la reforma y creación de obras ejecutadas.

VALORES

En nuestra cultura organizacional queremos promover e inculcar a cada colaborador, por mínima que sea su intervención en el engranaje de nuestra compañía, su accionar debe estar basado en los siguientes valores.

Seriedad: Emitir afirmaciones con criterio profesional, saber de lo que se habla y se sugiere justificando apropiadamente su pensamiento con razones, demostrando confianza en su planteamiento para así viabilizar el proyecto de la mejor forma.

Responsabilidad: Hacer las cosas por convicción como se debe de hacer, ¡bien!, de tal forma que nunca se perjudique al otro, asumiendo las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos.

Transparencia: Actuar estrictamente con la verdad y total honradez, buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de los demás.

Cumplimiento: Hábito inminente en quien tiene honor en su palabra, disciplina de cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos.

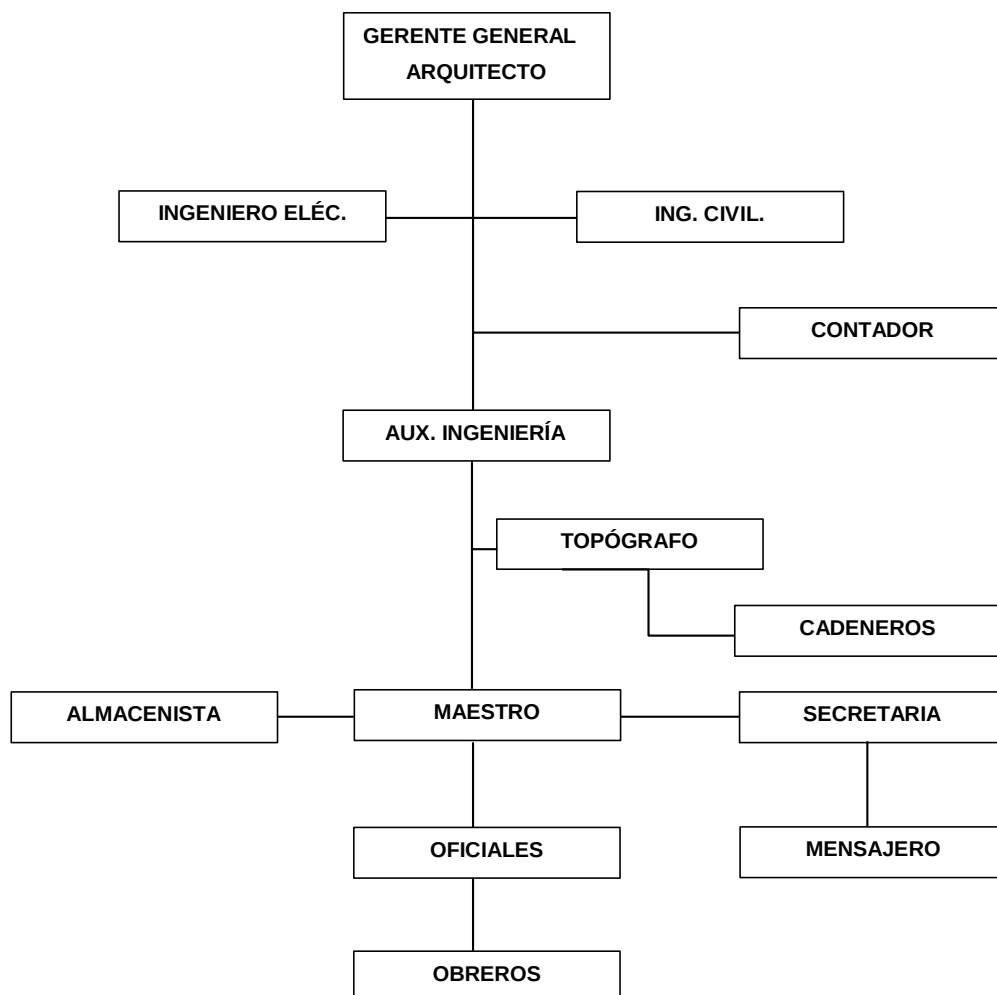
EQUIPO HUMANO

La constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.** cuenta con un equipo humano de trabajo, conformado por profesionales de la rama de la construcción, entre ellos, ingenieros civiles y arquitectos. Un equipo interdisciplinario, flexible, capacitado y altamente comprometido con el desempeño de su labor y direccionamiento del trabajo, también contamos con talento humano experimentado en la realización de labores no calificadas pero indispensables en el proceso de la construcción y obras civiles al igual con personal administrativo y de logística con gran empoderamiento para la toma de decisiones, que permite lograr las metas propuestas en el tiempo indicado. El equipo humano trabaja conjuntamente en pos de un sólo objetivo, “lograr la maximización de los beneficios y expectativas de nuestros clientes”. A enero de 2015 la empresa contaba con una planta de cargos de 16 empleados conformada de la siguiente manera:

Número de empleados	Tipo de contrato	Cargos
1	A termino fijo	Gerente Gral.
1	A termino fijo	Ingeniero Civil
1	A termino fijo	Ingeniero Electricista
3	Por duración de obra	Topógrafo y cadeneros
1	A termino fijo	Secretaria

1	A termino fijo	Contador público
1	A termino fijo	Mensajero
1	A termino fijo	Almacenista
1	A termino fijo	Auxiliar de ingeniería
1	Por duración de obra	Maestro de obra
2	Por duración de obra	Oficiales
2	Por duración de obra	Obreros
TOTAL		16 Empleados

ORGANIGRAMA DE LA CONSTRUCTORA



7. PROBLEMA

PLANTEAMIENTO

Debido a que dentro de las empresas se ha dado la fuga de talentos, la importancia de gestionar y adecuar a la persona en áreas en donde su capacidad sea la necesaria para poder desempeñar el trabajo, ha transformado el proceso de reclutamiento de personal al no contratar sólo por llenar el espacio, sino buscar a personas que cumplan con los requisitos del perfil del cargo.

Las empresas hoy día no solo deben tener empleados para que cumplan las funciones o roles que les corresponden, un talento humano real es aquel que aporta más a las distintas necesidades que se tienen dentro de la empresa siendo propositivos y efectivos, para eso cada uno debe estar en el cargo acorde a sus capacidades físicas e intelectuales, para eso en la empresa además se hace necesario proceder a la inducción y orientación del nuevo personal, indicándole todo lo concerniente a la organización y al desempeño de sus funciones y responsabilidades específicas.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las personas, estando orientada a la reciprocidad de beneficios y bienestar de las mismas. Laboralmente es indispensable proveer a los empleados de capacitación periódica para mejorar el desempeño y actualizarlos en sus labores específicas, garantizando la competitividad de la organización. Éste es el reto que se tiene dentro de toda empresa, especialmente en la del objeto de nuestro estudio: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la empresa misma, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Talento Humano históricamente es visto como el eje para el desarrollo del medio empresarial, toda empresa debe funcionar como un equipo, como una unidad, para así lograr las metas que el mercado exige; lamentablemente muchas de estas empresas han considerado suprimir las áreas responsables del mejoramiento de las condiciones del trabajador, pues se trata como gasto y no como una inversión. Esto lleva a muchos trabajadores a sentirse desmotivados en la ejecución de su labor. Muchos empleados manifiestan insatisfacción principalmente a nivel salarial, lo que conlleva a esa sensación de explotación, de ser tratados como máquinas sin ningún valor, sin ninguna posibilidad de desarrollo y capacitación, existiendo centralización de cargos, excluyendo la recreación y pasando a segundo plano el bienestar integral de cada colaborador, dejando entre ver la deficiente y sombría comunicación de canales; De ahí la creación de áreas o departamentos que acompañen el talento humano se considere primordial en toda empresa.

Cuando en la empresa se le da más importancia a lo operativo se generan frustraciones en los trabajadores debido a la prioridad que las empresas les dan a los procesos operativos dejando de lado al trabajador.

Otra falencia presentada es la carencia de elementos para la aplicación de los procesos de selección, contratación y plan de incentivos, que a su vez generan inestabilidad laboral, falta de compromiso de los empleados con la empresa, poca motivación en los trabajadores para realizar sus actividades y falta de un control adecuado en los procesos generando probablemente malos resultados.

Sí continuara presentándose la anterior situación, la empresa no podría contar con la cantidad y calidad de colaboradores que desea, debido a que no tendrá un control detallado del proceso de selección de cada uno de ellos, también se

incrementaría la rotación del personal, la productividad de la empresa se afectaría dado que el personal no está motivado, la empresa le costaría tener control de las actividades por la ausencia de una planeación del Talento Humano ideal que permita buenos resultados en los procesos.

El problema por el cual se origina nuestra investigación es de tipo descriptivo, por lo tanto se hace necesario remitirnos a técnicas específicas en recolección de información, que conduzca a proponer la creación del departamento de Talento Humano en la empresa ***JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.***

8. MARCOS DE REFERENCIA.

MARCO CONTEXTUAL.

Este proyecto se realiza en las instalaciones de la constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**, ubicada en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, en la Cra. 27 No 38 A 02, se tomará toda la empresa para aplicar la gestión de recursos humanos. Este proceso se realizará en el periodo comprendido entre el segundo semestre de 2014 y primer semestre de 2015.

MARCO TEÓRICO.

Este trabajo propone la creación de un departamento de Talento Humano en la constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**, empresa que en la actualidad se dedica a la prestación de servicios especializados de consultoría, estudio, diseño, avalúos comerciales y construcción de obras civiles urbanas y rurales.

Se debe conocer qué es un departamento de talento humano, para esto respondamos la siguiente pregunta; ¿qué es el departamento de talento humano?

El departamento de Talento Humano es la sección de la empresa que se encarga de coordinar todas las áreas, sub - áreas, funciones y actividades inherentes al manejo del personal que labora dentro de la empresa; velar por el cumplimiento de la normatividad legal y fiscal vigente, también está encaminado a diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a obtener un bienestar tanto para los trabajadores como para la empresa y un cumplimiento óptimo de los objetivos.

ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Por lo común, un departamento de Talento Humano se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño. Es normal que se limite a llevar registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad. ¹

Funciones del departamento de personal

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente le corresponde realizar al departamento de personal, así como un gran número de técnicas que normalmente se aplican como actividad específica. Entre estas funciones están:

Función de reclutamiento y selección

El reclutamiento es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo, este es el primer paso del proceso de

¹ CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Talento Humano. Mc Graw-Hill, 1993. Págs. 173,174,201

contratación, se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados.²

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de Talento Humano, a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: Disponibilidad interna y externa de Talento Humano, Políticas de la compañía, Planes de Talento Humano, Prácticas de reclutamiento, Requerimientos del puesto y Canales de reclutamiento.

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en prensa y la Internet. Así mismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de agencias "cazadoras de talento".

Y también están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su hoja de vida. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

- ✓ Recomendaciones de los empleados de la compañía: Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

² GOMEZ MEJIA Luís. Gestión de Talento Humano. Prentice-Hall, 1998. Págs.656, 657,658

- ✓ Anuncios en la prensa. Los periódicos, anuncios por Internet o las revistas especializadas:

Son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato.

La selección de personal.

Es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar o no a cada uno de los candidatos para el puesto de trabajo, es el segundo paso del proceso de contratación.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consume cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

- ✓ Selección interna: "Por lo general los gerentes de los diversos Departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función".³

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine

³ Crespo, M. "La selección eficaz de personal: Una inversión rentable", Revista Horizonte Empresarial.1992, España, No 2044. P 23 -25

que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo, antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses.

- ✓ El proceso de selección se realiza en dos sentidos: La organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio. Para evaluar las habilidades y competencias de los posibles aspirantes, actualmente en las organizaciones se aplican diversas pruebas que orientan la decisión de contratar al personal adecuado. Las más frecuentes son: pruebas de idoneidad, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño.

Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que pretenda el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el mismo cargo?

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permitiendo la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Verificación de datos y referencias

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran desconfianza con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales puesto que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de Talento Humano debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

Examen médico

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Decisión de contratar

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de Talento Humano potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado.

Función de inducción.

La función de inducción es la integración de los nuevos empleados en la empresa y en el área en que va a trabajar, mediante el suministro de la información relacionada con las características de la misma.

Esta función tiene como propósito ofrecer un Instrumento que permita a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para así mantener los elevados estándares de calidad de servicio y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

La Gerencia de Talento Humano conjuntamente con los Jefes Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el programa de capacitación inducción y desarrollo de la organización.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo facilitando la adaptabilidad.

La Gerencia de recursos humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento al cual será vinculado.

El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Gerencia de Talento Humano, conjuntamente con el Supervisor Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa. El departamento de Talento Humano, es el encargado de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.

Se dará a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresan. Así mismo se brindará la información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de capacitación personal y las bases para acoplarse al nuevo grupo de trabajo.

La Gerencia de Talento Humano, notificará a los jefes de área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción. “Al culminar el Programa de Inducción el trabajador deberá presentar una evaluación del

Programa de Inducción, para así dar una opinión acerca del proceso realizado”

4

Función de capacitación de personal.

Incluso después de un programa de inducción como del que se habló anteriormente, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones, ganando también los empleados

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

⁴ GOMEZ MEJIA Luís. Gestión de Talento Humano. Prentice-Hall, 1998. Págs.656, 657,658

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

Antes de hacer cualquier capacitación es importante evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función debe evaluar las necesidades del empleado y la organización, a fin de llegar a los objetivos de su labor.

Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación es conducir a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se desean y los medios que se dispondrá para alcanzar dichos objetivos. Deben utilizarse para comparar entre ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal requiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Contenido del programa de capacitación:

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

- ✓ Clases de capacitación:

- ✓ Instrucción directa sobre el puesto. Se imparte durante las horas de trabajo.

Se emplea básicamente para enseñar a los empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo.

- ✓ Rotación de puestos. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa.

Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, mediante conferencias y ayudas

audiovisuales o similares: Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

✓ Estudio de casos.

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que son deseables emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender, gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones; Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. “Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición”.⁵

✓ Evaluación de la capacitación y el desarrollo:

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Un examen posterior a la capacitación

⁵ CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill, 2002. Págs. 84-87,109,196.

los resultados permiten verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación.

Evaluación de desempeño.

“La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Es la identificación, medición y gestión del rendimiento del trabajador en una empresa”.⁶

La evaluación de desempeño permite validar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

La evaluación de desempeño permite validar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

En ella, el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados, este es generalmente, un motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado.

⁶ ESSLER, Gary, administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México, 1994,

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación.

Se debe disponer de un espacio de tiempo mensual por trabajador para este proceso, con el fin de buscar los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas. Esto no significa que deberán dejarse atrás los aspectos no positivos susceptibles de mejorar. Al contrario, la idea será expresarlas de buen modo, con mayor frecuencia para que el personal busque mejorar.

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
2. Determinar quién efectuará la evaluación.
3. Decidir sobre una filosofía de evaluación.
4. Superar deficiencias de evaluación.
5. Diseño de un instrumento de evaluación.
6. Retroalimentación de información a los empleados

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según lo que ha logrado, características personales y la habilidad.

Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con los superiores que el desempeño mismo de las tareas.

Los aportes de la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

✓ El empleado.

Esta evaluación se puede realizar si el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y la forma de mejorarlo teniendo empoderamiento del mismo. El colaborador será una de las personas más importantes en el momento de la evaluación. Su opinión tendrá un porcentaje dentro de la evaluación total.

✓ El supervisor.

Esta evaluación de desempeño se realizará a partir de la información obtenida del supervisor inmediato, coordinador y jefe de operaciones de cada proyecto. Cada uno de ellos deberá revisar el formato mensualmente para establecer el resultado de la calificación. Al finalizar el proceso se hará una reunión en la cual cada uno expresará su punto de vista, seguidamente se procederá con la retroalimentación de cada empleado. A menudo, los supervisores serán los encargados de hacer esta retroalimentación.

✓ Programa de bienestar social del personal

Este programa está encaminado a otorgar beneficios a los empleados y aumentar los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales.

Con el fin de lograr que los empleados trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente las empresas tienen diferentes planes de bienestar de los empleados entre algunos de ellos están:

- ✓ Planes asistenciales educacionales: El propósito principal es ayudar a los empleados a mantenerse actualizados respecto de los avances en su campo de trabajo y ayudarlos a progresar en la organización. Normalmente la empresa cubre estos gastos en forma total o parcial.
- ✓ Servicios médicos en el lugar de trabajo: La mayoría de las empresas grandes proporciona algún tipo de servicios médicos. Por lo general están diseñados para hacerse cargo de lesiones y enfermedades menores y de atención básica.
- ✓ Créditos: existe en muchas organizaciones para satisfacer la necesidad de financiamiento de los empleados, el ofrecimiento de servicios bancarios, brindando la posibilidad de adquirir préstamos. La empresa puede tener la alternativa de descuento por nómina.
- ✓ Premios: Los premios suelen utilizarse para recompensar la productividad de los empleados. En donde el trabajador premiado recibe un amplio reconocimiento por su excelente desempeño durante un período de tiempo.
- ✓ Servicios sociales y de recreación: Muchas empresas ofrecen algún tipo de programa deportivo y cultural, en donde su personal puede participar de forma voluntaria. Tienen equipos que las representan en competencias con otras organizaciones. Se han organizado muchas funciones sociales para los empleados y su familia. Ellos deben tener

total participación en la planeación de estas actividades para asegurar su éxito⁷

EL PROGRAMA DE SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

El programa de salud ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en su sitio de trabajo de forma integral e interdisciplinaria.

Todos los empleadores públicos, oficiales, privados, están obligados a organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de salud ocupacional.

El programa de salud ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, deberán desarrollarse de acuerdo con su actividad económica siendo específicos, de conformidad con sus riesgos reales o potenciales y el número de trabajadores. Tal programa deberá estar contenido en un documento firmado por el representante legal de la empresa y el encargado de desarrollarlo, el cual contemplará actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial, con su respectivo cronograma.

El programa de sistema de seguridad y salud en el trabajo de las empresas y lugares de trabajo, será de funcionamiento permanente y estará constituido por:

a. Gestión de medicina preventiva

⁷ Citado en www.monografias.com/trabajos2/desaemplead/desaemplead.shtml en noviembre 2014.

- b. Gestión de medicina del trabajo
- c. Gestión de higiene y seguridad industrial

- ✓ **La gestión de medicina preventiva y medicina del trabajo:** Estos programas tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales; ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo.

Principales actividades de los de medicina preventiva y medicina del trabajo son:

- ✓ Realizar exámenes médicos, clínicos para admisión, ubicación según aptitudes, periódicos ocupacionales, cambios de ocupación, reingreso al trabajo, retiro y otras situaciones que alteren o puedan traducirse en riesgos para la salud de los trabajadores.
- ✓ Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y panorama de riesgo.
- ✓ Informar a la gerencia sobre los problemas de salud de los trabajadores las medidas aconsejadas para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
- ✓ Organizar e implantar un servicio oportuno y eficiente de primeros auxilios.
- ✓ Diseñar y ejecutar programas para la prevención, detención y control de las enfermedades relacionadas o agravadas por el trabajo.

El programa de sistema de seguridad y salud en el trabajo deberá evaluarse por la empresa cada seis (6) meses como mínimo y reajustarse cada año, de acuerdo a las modificaciones en los procesos productivos y los resultados obtenidos.

En la evaluación se tendrá en cuenta aspectos como los índices de frecuencia y severidad de los accidentes y las enfermedades, las tasas de ausentismo por accidente, enfermedad profesional y de origen común, la efectividad de las medidas de control de riesgos y el grado de cumplimiento del Programa.⁸

Gestión de higiene y seguridad industrial.

Con el programa de control de riesgos se consigue que prestemos más atención al ambiente de trabajo y a los peligros que lo rodean. Con esto se consigue una cultura preventiva eficaz y la afiliación de prevención logrando un ambiente laboral seguro.

Siempre es imprescindible implantar un sistema efectivo de control de lesiones y/o daños en la empresa, para evitar pérdidas, derroche y recursos que están fuera de presupuesto, que afectan el normal desarrollo de las actividades de servicios o productivas de la empresa.

Estos subsistemas están compuestos por personas, equipo, materiales y ambiente. La empresa necesita de cuatro elementos principales como son gente, equipo, materiales y ambiente para su buen funcionamiento por lo

⁸ [www.monografias.com/trabajos16/ glosario-salud-ocupacional/glosario-salud-ocupacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/glosario-salud-ocupacional/glosario-salud-ocupacional.shtml) -
101k - 16 Sept 2015

anterior requiere de especial atención en cada uno de ellos y cuando un riesgo no es controlado en cada una de las etapas de su generación, puede dañar a uno de ellos o todos. En los cuatro elementos mencionados existen riesgos específicos que se deben controlar en forma efectiva para que estos no produzcan pérdidas, estos riesgos tienen relación con la actividad específica de cada empresa. Los riesgos en la empresa, se pueden clasificar en riesgo inherente y riesgo puro.

El riesgo inherente. Es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad.

En tanto el riesgo incorporado es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que es producto de conductas irresponsables de un trabajador, asumiendo otros riesgos pensando conseguir algo que cree que es bueno para él o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacarse, demostrar a sus compañeros que es mejor.

Los riesgos inherentes en una empresa se deben controlar y/o eliminar los que sean posibles, ya que como estos están en directa relación con la actividad de la empresa, si éstos no se asumen no puede mitigarse. En cambio los riesgos incorporados se deben eliminar de inmediato.

Cuando un riesgo se sale de nuestro control producen accidentes que provocan muertes, lesiones incapacitantes, daños a los equipos, materiales y medio ambiente. Todo esto resulta como pérdida para la empresa, ya que ocurrido un accidente la empresa debe:

- ✓ Contratar un nuevo trabajador y prepararlo para esa actividad.
- ✓ Redistribuir los trabajadores en el área.

- ✓ Pérdidas de tiempo dando lugar a reprocesos.
- ✓ Aumentos de seguro
- ✓ Comprar o reparar la maquinaria y/o equipos
- ✓ Pago de indemnizaciones
- ✓ Pérdida de tiempo de los trabajadores involucrados en el accidente.

Los accidentes producto de un riesgo incontrolado puede ser tan grande que pueden llevar a una empresa a la quiebra dejando sus trabajadores cesantes.

Desde cualquier punto que se mire el control de riesgos es un buen negocio para la empresa, para los trabajadores, para sus familias y para la integridad en general.

Los accidentes con frecuencia cuestan mucho más de lo que pensamos. Los equipos dañados resultan costosos, a veces no se pueden reparar y hay que reemplazarlos. Cuando ocurre un accidente con lesiones casi todas las personas que se encuentran en la cercanía dejan de trabajar y tratan de ayudar a la persona mal herida, por lo cual la empresa pierde dinero ya que no se está realizando el trabajo normalmente.

Con seguridad los accidentes cuestan dinero a la empresa. Pero también cuesta dinero a los trabajadores. Los accidentes contribuyen también a la ineficiencia y a las pérdidas. No se puede tener un departamento o área donde se trabaje con mucha efectividad y donde la producción sea muy alta si ocurren con frecuencia accidentes que interrumpen el trabajo regular, lesionándose trabajadores entrenados que desempeñan una tarea difícil de ser realizada por un sustituto.

Un trabajador podrá estar seguro que el control de los riesgos es importante para la empresa, si las máquinas están bien protegidas, con la manutención al día, existiendo iluminación, un diseño eficiente y un orden y limpieza notable.

La familia de cada uno de los trabajadores podrá sentirse segura que no sólo ellos, sino también la empresa, están tratando de prevenir accidentes controlando los riesgos, para proteger su futuro.

Ventajas fundamentales de la prevención de riesgos seguridad industrial.

- ✓ Control de lesiones y enfermedades profesionales a los trabajadores.
- ✓ Control de daños a los bienes de la empresa como instalaciones y materiales
- ✓ Menores costos de seguros e indemnizaciones.
- ✓ Control en las pérdidas de tiempo.
- ✓ Menor rotación de personal por ausencias al trabajo o licencias médicas.
- ✓ No se pierde tiempo en cotizaciones, instalaciones y demás para reemplazo de equipos.
- ✓ Involucramiento, liderazgo, imagen.
- ✓ “Continuidad normal en procesos y obras”⁹

⁹ Consultado en www.belt.es/actividad/s_indus_prl/ - 15k el 15 noviembre 2015.

9. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO

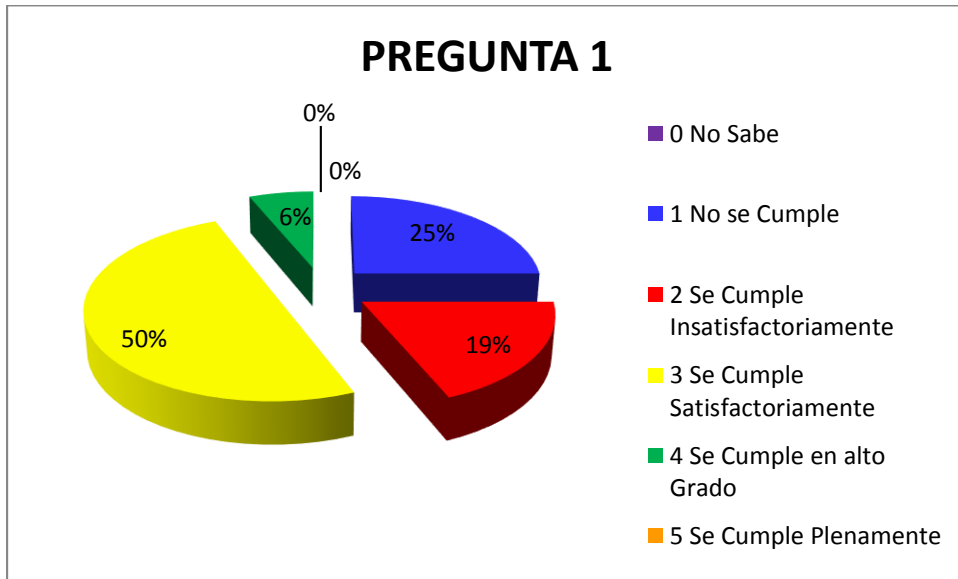
Se aplicó una encuesta a los 16 trabajadores de la constructora para determinar el conocimiento que tienen sobre el cómo se está manejando el recurso humano y a partir de la información recogida organizar un departamento humano para la constructora.

Se aplicó la encuesta a la totalidad de los trabajadores aplicándoles 15 preguntas cerradas.

Luego de aplicadas se encontró lo siguiente:

Pregunta 1: ¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?

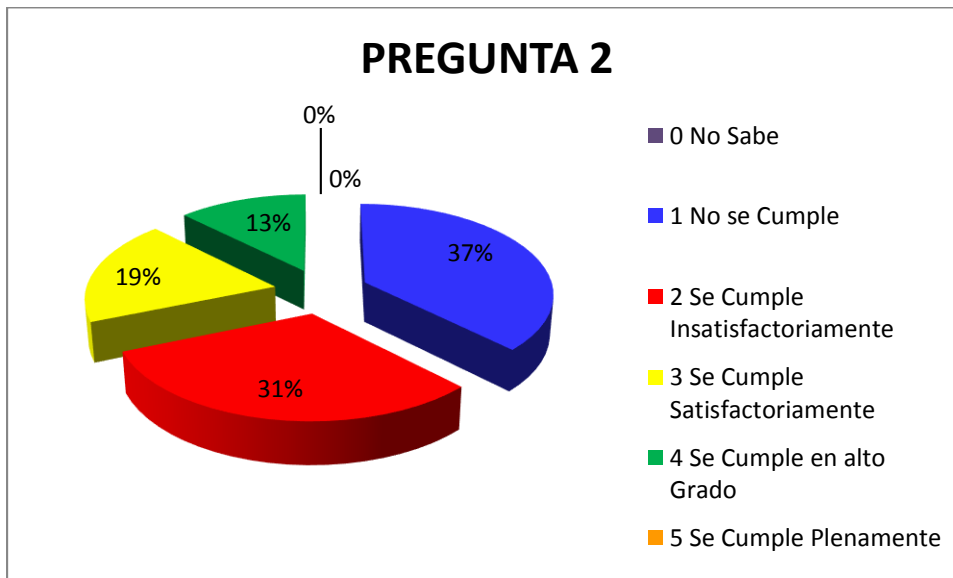
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	0	0
1	No se Cumple	4	25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	3	18,75
3	Se Cumple Satisfactoriamente	8	50
4	Se Cumple en alto Grado	1	6,25
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



Esta pregunta muestra que en la empresa se cumple satisfactoriamente el proceso de selección en cuanto a perfiles para la realización del cargo en un alto grado.

Pregunta 2. ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?

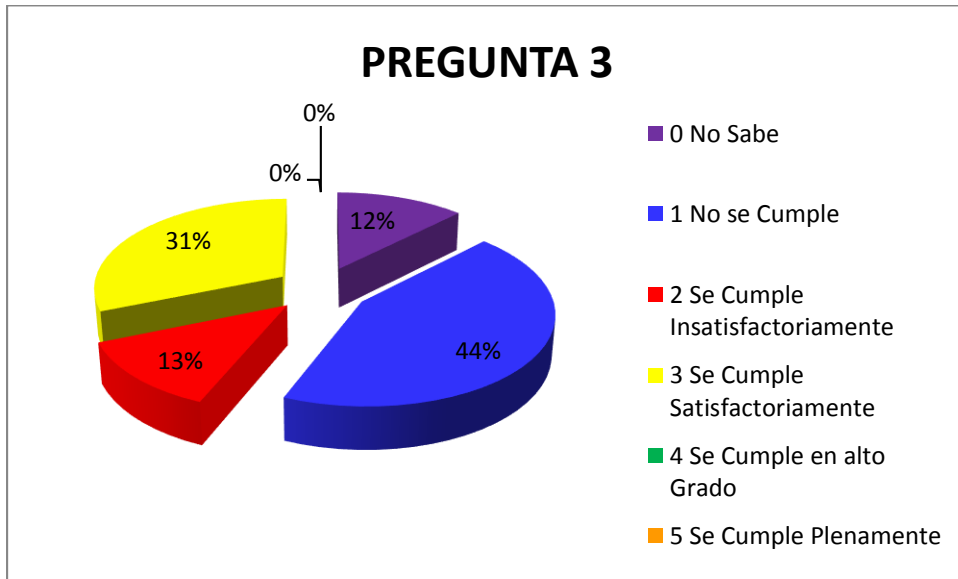
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	0	0
1	No se Cumple	6	37,5
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	5	31,25
3	Se Cumple Satisfactoriamente	3	18,75
4	Se Cumple en alto Grado	2	12,5
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



Esta pregunta hace que muchos trabajadores dependiendo de su cargo analizando sus respuestas, sienten que cumplen el perfil cumpliéndolo o no, ocupando el cargo, sin embargo la mayoría manifiesta que no se selecciona las personas correctas para los cargos (37%).

Pregunta 3. ¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la empresa y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

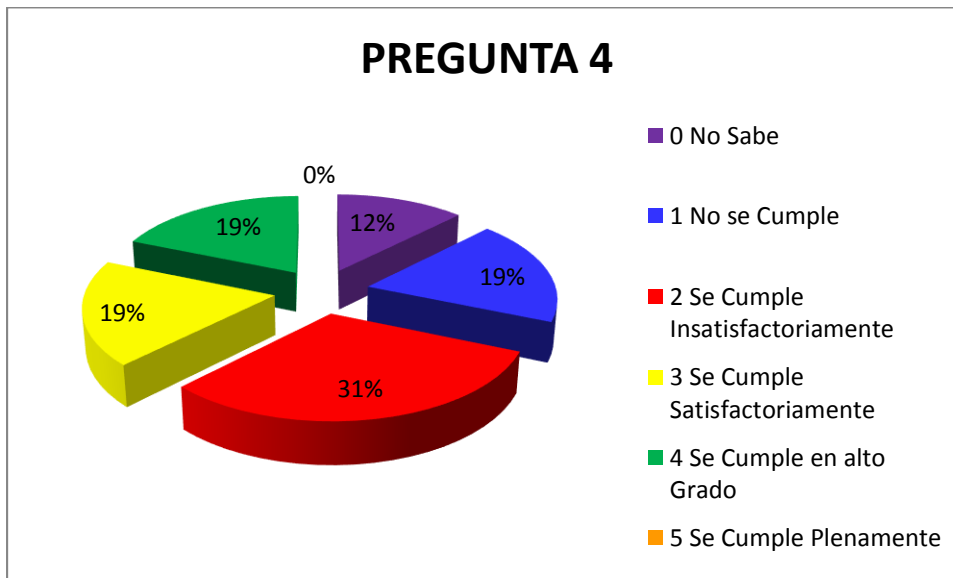
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	2	12,5
1	No se Cumple	7	43,75
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	2	12,5
3	Se Cumple Satisfactoriamente	5	31,25
4	Se Cumple en alto Grado	0	0
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



La empresa tiene un 44 % de no cumplimiento con el proceso de inducción de sus trabajadores, esto hace que su gran mayoría desconozca a la empresa al inicio de su labor siendo frustrante para muchos el ingreso a la misma.

Pregunta 4 ¿La empresa realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

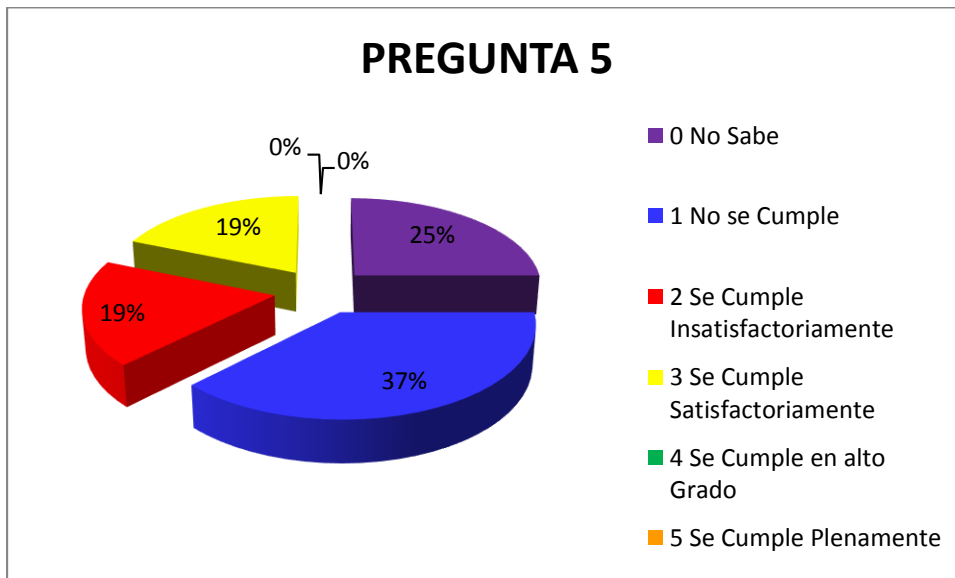
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	2	12,5
1	No se Cumple	3	18,75
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	5	31,25
3	Se Cumple Satisfactoriamente	3	18,75
4	Se Cumple en alto Grado	3	18,75
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



La empresa en la muestra que está haciendo para determinar si se está aplicando los requerimientos algunos manifiestan que si pero el 31% manifiesta que no, cumpliendo insatisfactoriamente.

Pregunta 5 ¿Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional de la Empresa?

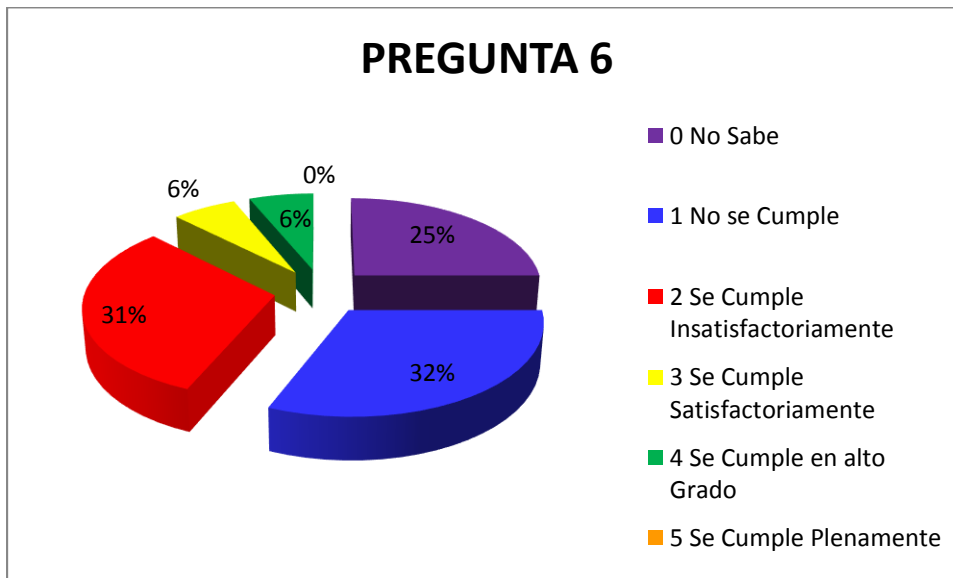
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	4	25
1	No se Cumple	6	37,5
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	3	18,75
3	Se Cumple Satisfactoriamente	3	18,75
4	Se Cumple en alto Grado	0	0
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



El proceso de reinducción en los trabajadores de la empresa en un 37 % siente que no se cumple con este propósito. El 19 % de los trabajadores siente que no se cumple satisfactoriamente.

Pregunta 6. ¿La Empresa adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?

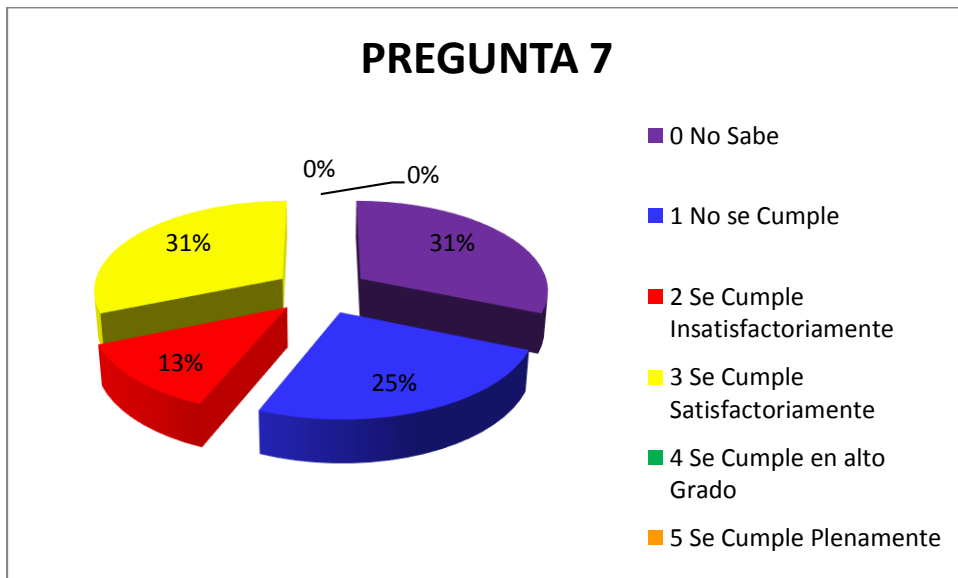
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	4	25
1	No se Cumple	5	31,25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	5	31,25
3	Se Cumple Satisfactoriamente	1	6,25
4	Se Cumple en alto Grado	1	6,25
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



La empresa no está cumpliendo con el proceso de crear planes de formación anual del talento humano y si lo hay se cumple insatisfactoriamente eso traduce que los trabajadores manifiestan que a ellos el proceso de capacitación no les llega.

Pregunta 7. ¿Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo?

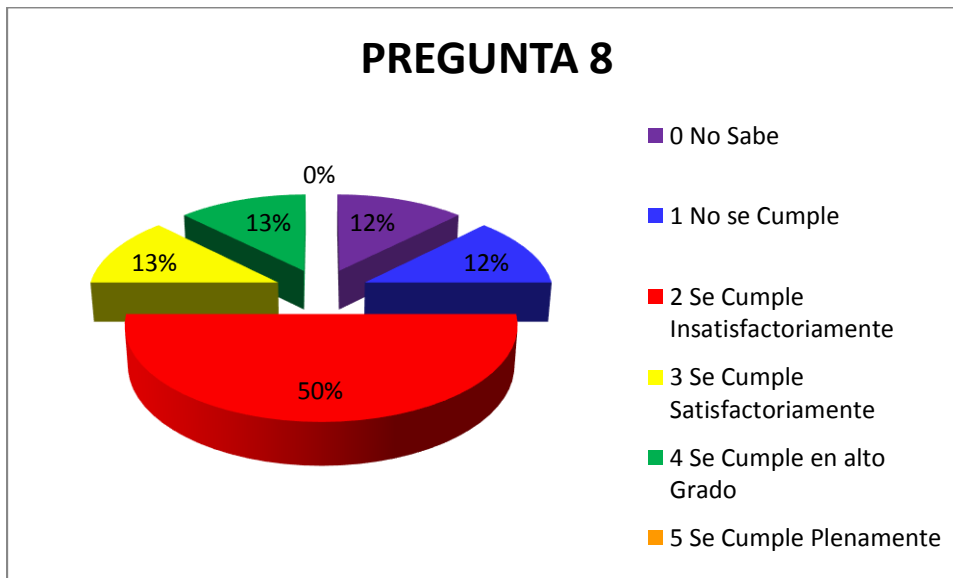
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	5	31,25
1	No se Cumple	4	25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	2	12,5
3	Se Cumple Satisfactoriamente	5	31,25
4	Se Cumple en alto Grado	0	0
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



Los empleados perciben un total desconocimiento pues el 31 % de los trabajadores así lo expresan, mientras que el 25 % siente que no se cumple con el proceso de necesidades de capacitación.

Pregunta 8. ¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?

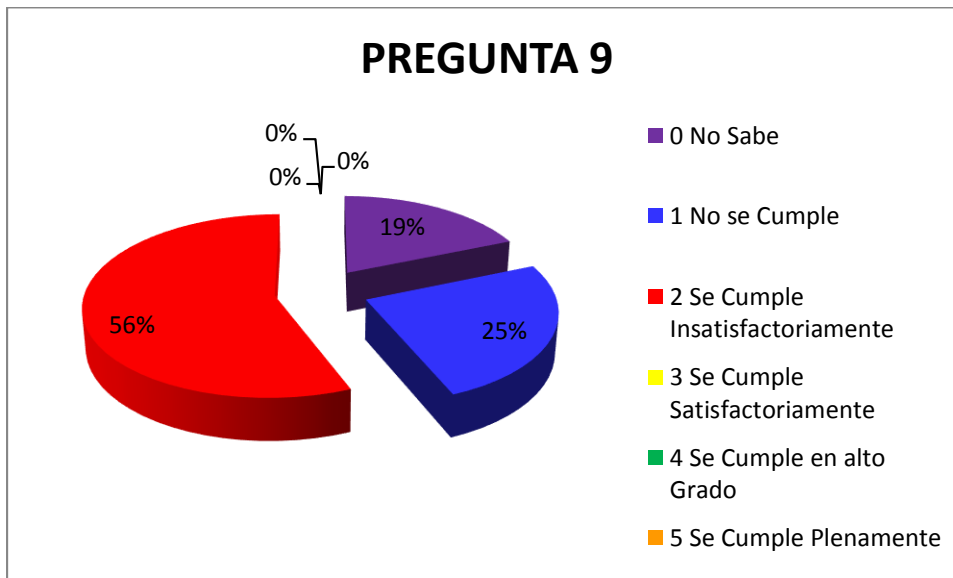
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	2	12,5
1	No se Cumple	2	12,5
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	8	50
3	Se Cumple Satisfactoriamente	2	12,5
4	Se Cumple en alto Grado	2	12,5
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



En orden a la consecución de las capacitaciones recibidas, hay una percepción de que se cumplen insatisfactoriamente. De ahí que el 50 % de los trabajadores así lo siente, el resto de los mismos no saben o sienten que no se cumple a cabalidad.

Pregunta 9. ¿La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?

VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	3	18,75
1	No se Cumple	4	25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	9	56,25
3	Se Cumple Satisfactoriamente	0	0
4	Se Cumple en alto Grado	0	0
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100

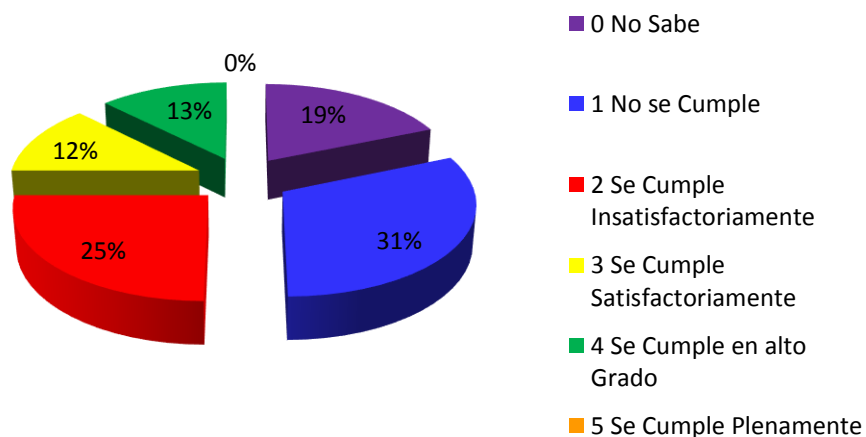


La empresa no está cumpliendo satisfactoriamente con el proceso de bienestar familiar, eso hace que la percepción sea del 56 % cumpliendo insatisfactoriamente mientras que el 25 % sienta que no lo cumple o no se hace.

Pregunta 10. ¿La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios?

VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	3	18,75
1	No se Cumple	5	31,25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	4	25
3	Se Cumple Satisfactoriamente	2	12,5
4	Se Cumple en alto Grado	2	12,5
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100

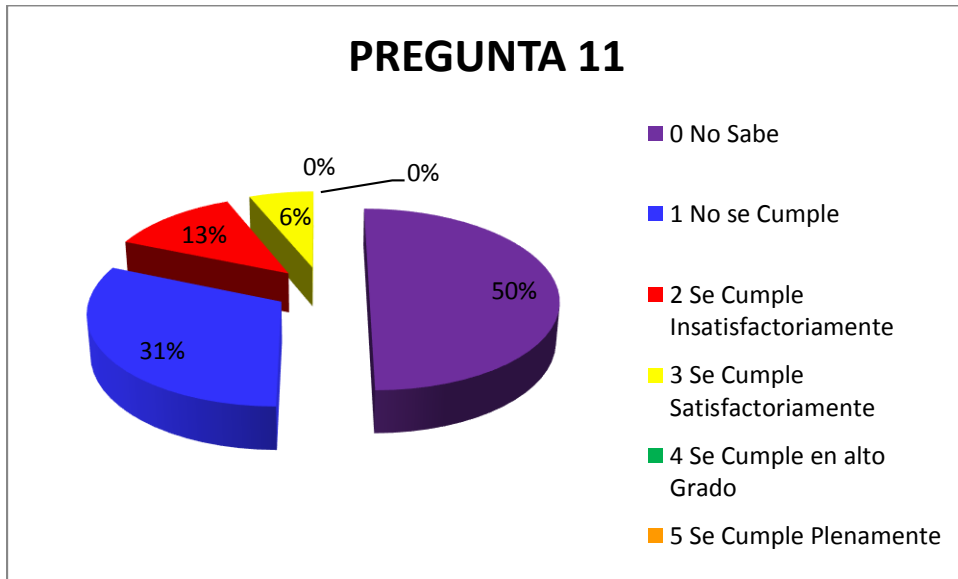
PREGUNTA 10



Los trabajadores de la empresa sienten que no hay incentivos pues el 31 % manifiestan que no se cumple y el 25 % sienten que se cumple insatisfactoriamente.

Pregunta 11. ¿Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil?

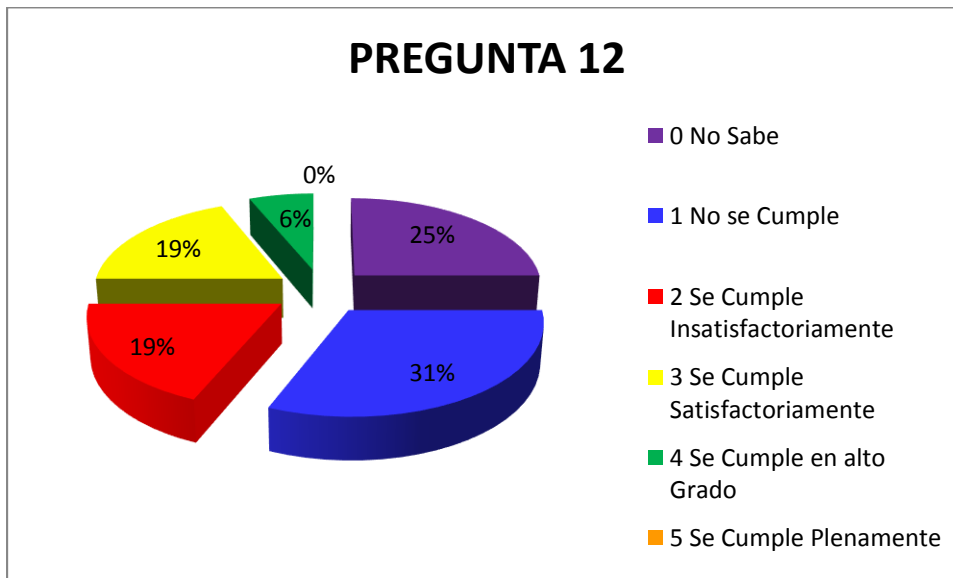
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	8	50
1	No se Cumple	5	31,25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	2	12,5
3	Se Cumple Satisfactoriamente	1	6,25
4	Se Cumple en alto Grado	0	0
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



Los empleados manifiestan que no saben en un 50 % o no se cumple en un 31 % el proceso de ajustar las orientaciones de la comisión civil.

Pregunta 12. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?

VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	4	25
1	No se Cumple	5	31,25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	3	18,75
3	Se Cumple Satisfactoriamente	3	18,75
4	Se Cumple en alto Grado	1	6,25
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100

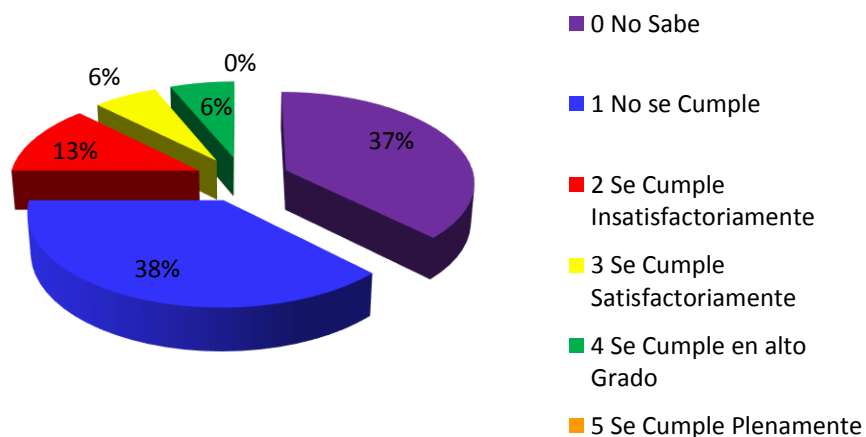


El 31% de los trabajadores de la constructora siente que no se cumple con el uso de los resultados de las encuestas para programar estudios de desarrollo de los trabajadores, tan sólo un 6 % siente que se cumple satisfactoriamente.

Pregunta 13 ¿La Empresa cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial?

VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	6	37,5
1	No se Cumple	6	37,5
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	2	12,5
3	Se Cumple Satisfactoriamente	1	6,25
4	Se Cumple en alto Grado	1	6,25
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100

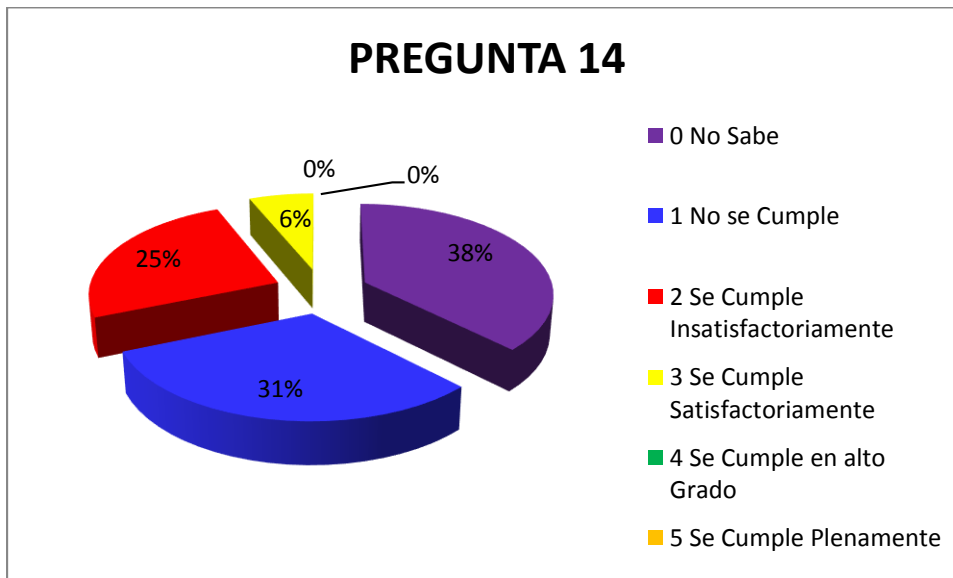
PREGUNTA 13



La empresa no cumple con el proceso de selección de personal a nivel gerencial. Pues el 38 % de los empleados afirman que no se cumple. Mientras que el 37 % manifiestan que no saben.

Pregunta 14. ¿Se evalúa la gestión de los gerentes a través de los acuerdos de gestión?

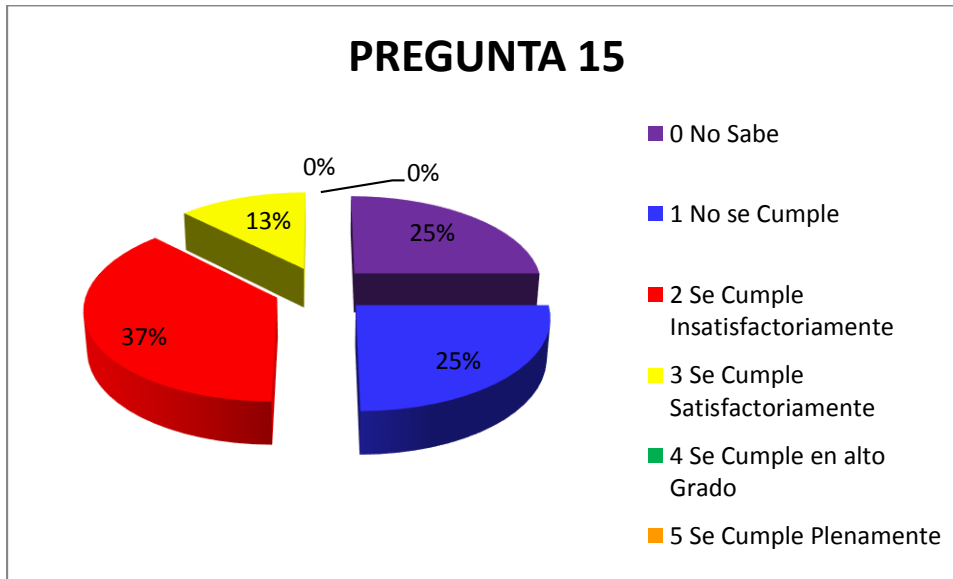
VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	6	37,5
1	No se Cumple	5	31,25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	4	25
3	Se Cumple Satisfactoriamente	1	6,25
4	Se Cumple en alto Grado	0	0
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



El 31 % de los trabajadores sienten que no se lleva el proceso de evaluación de los gerentes. El 38 % no sabe si se llega a cabo y el 25 % siente que se cumple insatisfactoriamente.

Pregunta 15. ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano?

VALOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0	No Sabe	4	25
1	No se Cumple	4	25
2	Se Cumple Insatisfactoriamente	6	37,5
3	Se Cumple Satisfactoriamente	2	12,5
4	Se Cumple en alto Grado	0	0
5	Se Cumple Plenamente	0	0
TOTAL		16	100



El 37 % de los trabajadores sienten que se cumple insatisfactoriamente y el 25 % afirman que no se cumple. Esto manifiesta que la difusión y publicidad para las prácticas de talento humano no se llevan a cabo.

En síntesis después de hacer un diagnóstico a los trabajadores se encuentran que en su gran mayoría o no saben de los procesos de gestión del talento humano o sienten que los procesos no se cumplen satisfactoriamente. Esto quiere decir que la situación manifestada por los trabajadores, amerita la implementación del departamento del talento humano para que las tareas que le corresponden tengan una estructura, unos recursos un seguimiento y un control de su aplicación y ejecución siendo este responsable.

10. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

Con base en el diagnóstico encontrado donde los trabajadores manifiestan la necesidad de organizar el departamento de talento humano declarando que no reciben las capacitaciones, no hay incentivos, el proceso de selección es

lánguido etc. Se propone crear un departamento competente en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO: El Área encargada de todos los procesos de selección, contratación, remuneración y bienestar de personal, entre otros, para la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**, se denominará departamento del Talento Humano.

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO: Desarrollar valores y principios organizacionales que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad del Talento Humano, en función del objetivo estratégico de la constructora.

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Coordinar, planear y organizar los diferentes temas que competen al Talento Humano, con la finalidad de unificar información, perfeccionar trámites y procesos existentes y dar a conocer a todos los colaboradores los pagos y beneficios legales a que tienen derecho.

ESTRUCTURA DE TALENTO HUMANO El Departamento de Talento Humano debe cumplir una función de asesorar a la Gerencia General y a otros departamentos, dentro de la estructura actual de la empresa, en todo lo relacionado con Administración de su personal.

El Departamento de Talento Humano dependerá en el organigrama directamente de Gerencia General.

En su organización interna el departamento tendrá una organización de un jefe de talento humano con un perfil que puede ser: Administrador de empresas,

psicólogo organizacional, ingeniero industrial, abogado, trabajador social. Y debe estar acompañado por un auxiliar con un perfil de secretariado ejecutivo.

INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Para entender mejor que es el talento humano o el capital humano, se estima que es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente más competitivo. El término capital humano fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de los recursos humanos. "El adiestramiento y desarrollo del personal es una de las tareas estratégicas de toda organización que pretenda ser exitosa".¹⁰

¹⁰ ROBERT L Mathis. JACKSON Jhon. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Perspectivas esenciales. 2003

Generalmente, los inicios de un departamento de recursos humanos se establecen para cumplir con unas funciones básicas. Luego que la empresa comienza su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de ésta empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

Las exigencias administrativas, obligan a las organizaciones a especializar todas las áreas, especialmente la de recursos humanos, debido a que ésta proporciona, cualifica e implementa estrategias para que el capital humano genere productividad.

Esta área cumple con el desarrollo de las personas en la organización, de igual manera crea procesos encaminados hacia el mejoramiento continuo del personal, alineados con el crecimiento organizacional.

A medida que crece la organización y sus demandas el departamento de Gestión Humana adquiere más importancia y complejidad.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.

Autoridad staff y autoridad de línea: Los departamentos de Gestión Humana, proporcionan servicios, se crean para alinear a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los funcionarios de gestión humana no ejercen la autoridad, ni tampoco dirigen otros departamentos. En lugar de ello, se les da autoridad de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos.

A quienes ejercen esa autoridad se les designa con el nombre de gerentes de línea u operativos. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, desempeño y el personal a su cargo. Son ellos quienes deciden las

asignaciones de puestos, los ascensos, o cuándo es necesario prescindir de una persona de la organización. Los especialistas en gestión humana asesoran a los gerentes de línea, pero son éstos últimos quienes tienen la responsabilidad por el desempeño de sus empleados.

Autoridad funcional: En algunas ocasiones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de gestión humana resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de gestión humana para que adopte decisiones que podrían haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

Responsabilidad dual de Recursos Humanos: El hecho de que haya autoridad de línea, staff y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno y ambiente laboral. Los departamentos de gestión humana tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la empresa. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano, así como la calidad de vida en el trabajo”.¹¹

El departamento de gestión del talento humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, tiene la facultad de dirigir las operaciones de todos los departamentos que integran la organización.

¹¹ WETHER William B. Jr. - Heith Davis, Resumen de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Es primordial, que el nuevo empleado, conozca desde el inicio la misión, objetivos corporativos, cultura de la organización, entre otros de esta forma, el empleado cumplirá sus funciones contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales e indirectamente también al logro de sus objetivos individuales.

Proporcionar competitividad a la empresa. Según las competencias de cada empleado, el departamento de gestión del talento humano, debe ubicarlo en el cargo indicado, para evitarle a la empresa los reprocesos, la disminución de productividad, calidad y rotación. Esto se logra cuando se hace una correcta descripción de cargos, teniendo en cuenta la finalidad, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. Partiendo de que el principal elemento de la organización es el talento humano, se deben generar métodos para mejorar el desempeño, con un buen entrenamiento y recompensas por buenos resultados.

Permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo. Brindar oportunidades de crecimiento, ambiente de trabajo agradable, condiciones de seguridad industrial, estabilidad laboral, cursos de capacitación, oportunidades de ascenso, actividades recreativas programadas por la organización, entre otras actividades que generen mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Administrar el cambio. Con el paso del tiempo se han implementado nuevas estrategias para administrar los recursos humanos. De esta manera cada empresa debe adaptar los cambios pertinentes, de acuerdo a su estructura y a sus políticas. Con lo cual garantizarán la supervivencia en el medio.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Toda empresa requiere para su adecuado funcionamiento, la construcción de un reglamento interno que regule la interacción entre sus integrantes, basados en objetivos y principios organizacionales.

Con estas estrategias se pretende impactar en los resultados, teniendo en cuenta que la productividad es el desafío al que se enfrentan todas las organizaciones de hoy.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.

Se hace necesaria en las organizaciones la implementación de estos procesos para cumplir con los procedimientos del área de Gestión Humana.

Reclutamiento y selección

Plan de Reclutamiento. El reclutamiento tiene como propósito la consecución de recursos humanos para la organización.

Según Chiavenato, el reclutamiento de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema

de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Este proceso se inicia con la inquisición de nuevos empleados, lo anterior basado en la planeación estratégica de recursos humanos, con la información suministrada del requerimiento de personal, el área de Gestión Humana, identifica los atributos o competencias que necesitan los candidatos a reclutar, e igualmente se elabora una descripción del cargo a desempeñar.

Es importante resaltar que como estrategia se ha optado por realizar en algunas organizaciones procesos de reclutamiento, aunque no se requieran para cubrir vacantes, lo anterior con el objetivo de establecer contactos e identificar candidatos que cumplan con los perfiles exigidos de manera inmediata cuando sea urgente.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige, se destaca que es un proceso costoso y por lo tanto la organización debe identificar las fuentes de reclutamiento que les sean más factibles e igualmente efectivas para la finalidad.

Tipos de reclutamiento. En el medio se identifican dos (2) tipos de reclutamiento:

El reclutamiento interno, privilegia a los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la organización, con la ventaja que tienen del conocimiento de la organización; los medios utilizados para tal fin son boletines, correos electrónicos etc., esto con el objetivo de que los empleados se enteren de las vacantes existentes.

El reclutamiento interno es el proceso mediante el cual la organización desea cubrir la vacante a través de la reubicación de algunos empleados calificados, los cuales pueden ser transferidos o ascendidos.

Para lo anterior se debe tener en cuenta los resultados de evaluación de desempeño, análisis y descripción del cargo actual y del futuro, planes de carrera y condiciones de ascenso del candidato.

CUADRO COMPARATIVO	
Ventajas reclutamiento interno	Desventajas reclutamiento interno
Significa ahorro económico para la organización, puesto que se suprime la necesidad de avisos en medio escrito o radial, disminuye costos de integración adaptabilidad etc. Es rápido, puesto que no se está a la espera de la llegada de los posibles candidatos.	Mayor exigencia a los empleados promovidos, lo que puede provocar tensión. Puede ocasionar competitividad entre los empleados generando conflictos y rivalidad entre ellos por obtener la vacante.

En cuanto al reclutamiento externo, se identifica que busca candidatos que no hacen parte de la organización, lo anterior con el fin de obtener las experiencias y habilidades que no existen actualmente en ésta; lo cual se logra por medio de:

• Consulta de los archivos y bases de datos de candidatos
• Candidatos presentados por empleados.
• Carteles o anuncios en la puerta de la empresa
• Contacto con agremiaciones
• Contactos y conferencias en Universidades o centros de capacitación y formación para el empleo
• Anuncios en diarios Agencias de reclutamiento

CUADRO COMPARATIVO	
Ventajas reclutamiento externo	Desventajas reclutamiento externo
Le permite a la empresa actualizarse con la llegada de personas externas	Es más demorado el proceso
Enriquece la organización con los aportes del nuevo personal.	Es más costoso
Aprovecha la capacitación que tiene el (los) nuevo(s) empleado(s)	Puede generar desmotivación entre los empleados de la organización Requiere de un tiempo de adaptabilidad y apropiación de la cultura organizacional

A través de la planeación estratégica debe definirse qué tipo de cargos se pueden cubrir con los métodos enunciados anteriormente para obtener los mejores resultados dentro de la organización.

En consecuencia el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección de los candidatos, teniendo en cuenta que se deben utilizar métodos adecuados para estimular a los candidatos con las competencias deseadas, lo anterior con el fin de optimizar el proceso de reclutamiento en cuanto a eficiencia y efectividad.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

A continuación se sugiere la herramienta que suministra información ágil y permite identificar el personal que diligenció la solicitud de requerimiento.

Ver anexo No 1. Formato de requerimiento de personal

Se proporciona también una herramienta útil para el reclutamiento de personal interno en la organización

Ver anexo No 2. Formato reclutamiento interno

Plan de selección

Selección de Personal. Se entiende por selección, el proceso por el cual se elige entre varios candidatos a las persona (s) adecuadas para el cargo indicado. El candidato o los candidatos debe cumplir con una serie de requerimientos establecidos para desempeñar la actividad; luego de haber pasado por un análisis de la de hoja de vida, verificación de referencias, entrevistas individuales y grupales, visita domiciliaria, exámenes médicos, aplicación de pruebas de conocimiento y personalidad, entre otras, se realiza la

autorización de vinculación dependiendo de lo establecido por la empresa para seleccionar el personal idóneo.

“Los departamentos de Gestión Humana emplean el proceso de selección para la contratación de nuevo personal, el cual se base en tres elementos esenciales:

- La información que brinda y el análisis del puesto que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son fundamentales para conformar un grupo de personas entre los cuales se puede escoger.”¹²

Con lo anterior se puede determinar en gran medida el éxito del proceso de selección, con la adecuada información del análisis de puestos, acordes a los planes del departamento de recursos humanos y la calidad de los perfiles de los solicitantes.

El proceso de selección no es un fin, sino un mecanismo que facilita a la organización a alcanzar sus objetivos, mediante la imposición de ciertos parámetros como presupuesto y políticas que pueden incidir en el proceso; aunque se destaca que se impulsa con mayor facilidad al resultado, cuando

¹² WERTHER, Jr William. DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill p. 181

éstos son claros, acordes y definidos con las circunstancias asistiendo también al logro de las metas de los empleados.

En la constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S**, se cuenta en la actualidad con una planta de empleados conformada 16 empleados.

El área de negocios que desarrolla esta empresa hace necesaria la selección de personal operario, oficiales y mano de obra con experiencia en la rama de la construcción.

Se propone la implementación de un proceso de selección de personal, que cumpla con las necesidades de los cargos requeridos obedeciendo a los lineamientos de la norma técnica de calidad.

Pasos del proceso de selección

PASO 1: Recepción de Hoja de Vida

La recepción de los Antecedentes de los postulantes la hará el área de Recursos Humanos o la dependencia que presenta la vacante, quienes serán los encargados de evaluar los antecedentes recopilados, de acuerdo a los requisitos que el cargo exige a su ocupante y, hacer una preselección.

Para efectos de selección de personal en **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S**, se proponen los siguientes procedimientos, teniendo en cuenta las necesidades, prioridades, políticas organizacionales, y recursos disponibles para el desarrollo adecuado de este proceso.

El proceso se inicia con el requerimiento del personal, por parte del jefe o del departamento que requiere un empleado para cubrir un cargo específico, para ello el jefe interesado se dirige al departamento de recursos humanos y hace la solicitud del formulario de requerimiento de personal.

Como instrumento de unificación de datos personales del aspirante se propone el siguiente formato, el cual contiene variables aplicables a todos los candidatos, diligenciando datos personales, académicos, familiares y laborales.

Ver anexo No. 3 Formato de hoja de vida.

PASO 2: Evaluación de Antecedentes recopilados.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación. La finalidad de esta etapa es realizar una preselección de candidatos, estableciendo una comparación entre:

- Los antecedentes individuales recopilados, y
- La información suministrada por el análisis y descripción del cargo a seleccionar.

De esta forma, al establecer esta comparación obtendremos a aquellos candidatos que cumplen con los requisitos mínimos o básicos para ocupar determinado puesto, como lo son: estudios, profesión, experiencia, edad y pretensiones salariales, entre otros.

Si ninguno de los reclutados cumple con el perfil solicitado, se procede a buscar en el archivo de hojas de vida de la empresa, se publica aviso en prensa o se busca un referido.

Los candidatos que cumplan con el perfil, se les cita telefónicamente y se les asigna una entrevista de selección compartiendo el día, hora y lugar en el que se realizará dicha entrevista.

PASO 3: Entrevista de Selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final, respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

Consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

La entrevista debe ser realizada por la persona encargada de la contratación y por el jefe de área solicitante, para evaluar las competencias del aspirante, para desempeñar el cargo.

Mediante la entrevista se puede obtener lo siguiente: análisis e interpretación: concluyente de la información.

Previo a la entrevista, el entrevistador debe conocer sobre el puesto a cubrir (personas involucradas en el proceso de selección) y sobre el candidato. Además, debe planificar la entrevista, prefijando líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible. Al fin de la entrevista, debe informar al aspirante los pasos del proceso selectivo.

Al inicio de la entrevista, para propiciar un ambiente de confianza, se debe hacer una charla intrascendente la cual servirá para relajar y adquirir seguridad rompiendo el hielo. Creando una atmósfera que permita que la comunicación se desarrolle con mayor libertad, espontaneidad y fluidez.

La entrevista puede abrirse con una pregunta acerca de las expectativas en relación al puesto o las motivaciones de postulación. Los puntos básicos o temas principales de indagación se sugiere plasmarlos en el formato de entrevista de selección, el cual contiene identificación personal, experiencia laboral y aspectos relevantes de la percepción del entrevistador acerca del entrevistado.

Para facilidad del entrevistador, se plantea el siguiente formato. El cual es una herramienta ágil y fácil de diligenciar, permitiendo tener más contacto con el entrevistado sin perder detalles de su actitud en esta etapa.

Ver anexo No 4 Formato de entrevista de selección

Después de terminadas las entrevistas, se hace la elección de la persona que más se adapte al perfil que requiere la empresa, se le envía la notificación al jefe de área en caso tal que el proceso haya sido realizado sólo por el Departamento de Recursos Humanos. Indicándole el nombre del empleado y la fecha de ingreso.

PASO 4: Verificación de datos y referencias.

Se sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a una verificación de datos de modo que podamos responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? Para responder a estos interrogantes, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos o el encargado de la

selección debe diligenciar un instrumento que sirva de herramienta para verificar la confiabilidad de los datos suministrados por el candidato. Este instrumento debe ayudar a agilizar el proceso.

Se sugiere un formato que permita verificar los datos suministrados por el aspirante, en cuanto a las referencias laborales.

Ver anexo No 5. Formato de verificación de referencias

PASO 5: Pruebas psicométricas

Según Chiavenato: estas pruebas constituyen una medida objetiva y estandarizada del patrón de comportamiento referente a actitudes de la persona. Se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación.

Tiene tres características: predictibilidad, validez y precisión.

Estas pruebas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

La prueba psicométrica sugerida para aplicar a los aspirantes a trabajar en la **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S** es: 16-PF, la cual es una prueba estructurada que se utiliza como instrumento para la medida y comprensión de la personalidad, teniendo en cuenta 16 rasgos básicos psicológicos.

PASO 6: Contratación

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato,

gerencia o al área de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y, de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se pronostica vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

El contrato, establece la formalización legal de la relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. La contratación se lleva a cabo entre la empresa y el trabajador, el tipo de contrato podrá ser por tiempo definido, indefinido o por obra contratada y dependiendo de esto se hará la afiliación del nuevo empleado, a seguridad social, pensión, ARP y caja de compensación (fiscal y parafiscal). En este proceso se siguen los siguientes pasos, ingreso de la hoja de vida al archivo de empleados, entrega de documentación requerida por la empresa, tales como fotocopia de cédula, libreta militar, certificaciones antecedentes judiciales y disciplinarios, certificados de estudio, etc.

La constructora **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S** ha estandarizado los tipos de contratos, para adecuarse a la norma técnica de construcción. Favor remitirse a los formatos.

Anexo No 6 Formato contrato a término indefinido

Anexo No 7 Formato contrato por duración de obra o labor contratada

ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Análisis de Cargo. “Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”.¹³

En este análisis se debe tener en cuenta la persona que ocupará el cargo con relación a su experiencia, educación y el resultado de las pruebas realizadas por la empresa al inicio del proceso.

Generalmente esta labor es realizada por personal de recursos humanos, identificando información de todos los puestos de trabajo, para obtener estos datos se hace necesario entrevista con personas expertas en la organización y oficio, cuestionarios, staff de trabajo. Permitiendo la elaboración de manuales de descripciones de cargo.

Descripción de Cargo. Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de puestos.

Identifica las responsabilidades, tareas, condiciones de trabajo, características y funciones del desempeño de cada cargo.

¹³ ZELEDÓN Paola Valeria, Análisis y Descripción de Cargos. Pág. No1

La descripción del cargo consta de:

- Identificación del cargo
- Función principal del cargo
- Funciones específicas (actividades y tareas) Requisitos generales y personales
- Perfil del cargo

Para la organización se sugiere el diligenciamiento del formato de descripción de cargos para el área técnica (obreros, contratistas) y el formato de descripción de cargo organizacional para el área administrativa (gerente, administrador, ingenieros, secretarias).

Sujetos a los requerimientos de la norma técnica, se diseñaron los formatos de descripción de cargo nivel técnico y nivel organizacional, los cuales suministran información veraz y eficiente de los cargos.

Anexo No 8. Formato descripción de cargo nivel técnico

Anexo No 9 Formato descripción de cargo nivel organizacional.

En los anexos enumerados del 10 al 17, se encuentran diligenciados los formatos de descripción de cargos del nivel organizacional de la Constructora

JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.

PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

Como ya se ha mencionado anteriormente, el recurso humano se convierte en un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales; por tal razón la importancia de la Gestión del Talento Humano, en las organizaciones ha cobrado mayor interés debido a la efectividad obtenida con el capital humano.

Por tal motivo, el poseer un adecuado plan de inducción y entrenamiento suministra a la organización una estrategia clave para la productividad de su personal, ya que los requerimientos del medio y los constantes cambios generados en él, exigen que los colaboradores estén altamente capacitados y motivados para que se adapten con mayor facilidad y flexibilidad al entorno.

La inducción y el entrenamiento es una serie de técnicas que permiten fortalecer a las personas de la organización a acoger las habilidades esenciales para alcanzar un óptimo desempeño; los cuales deben ser planeados con rigurosidad para obtener resultados satisfactorios.

Se puede definir que la inducción es la familiarización del nuevo empleado con la organización, teniendo en cuenta aspectos claves como cultura, principios, historia, filosofía, hábitos, etc. Este proceso se lleva a cabo antes de iniciar la labor a desempeñar, con el fin de evitar la pérdida de tiempo del empleado tratando de indagar por su cuenta lo mencionado anteriormente.

“La inducción de personal nuevo inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplicar con éxito lo que ha estado aprendiendo.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor de línea. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su supervisor”¹⁴.

Con la inducción se pretende brindar ajuste adecuado al nuevo personal, proporciona información referente a las tareas y expectativas de desempeño y permite disminuir la tensión inicial frente al nuevo ambiente de trabajo.

Inducción es acoplar al empleado, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe apoderarse del conocimiento pertinente para la cual se vinculó.

Luego de la inducción se procede a planificar el entrenamiento el cual debe ser constante y respondiendo a las necesidades de la organización y de sus colaboradores. La importancia del entrenamiento ha sido comprobada por el trabajador y por la organización experimentando en ambos casos grandes ventajas. En el trabajador, el entrenamiento es superación constante y para la organización adquiere un carácter significativo cuando éste se transforma en mejoras, crecimiento, innovación, cambios, calidad y productividad; es en esta medida que el entrenamiento debe ser identificado como un proceso de enseñanza y aprendizaje, que permita la adquisición o desarrollo de habilidades, conocimientos, destrezas conllevando a mejorar la actitud frente al trabajo y un alto desempeño laboral.

Chiavenato define el entrenamiento como: “ un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las

¹⁴ www.wanadoo.com. Gestión de personal enero 2 de 2015 .

personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”¹⁵

Manual de inducción

Proceso de orientación: presentación de la empresa (cultura, datos, estructura, procedimientos, políticas, historia etc.) a través de reuniones, videos o folletos institucionales y manuales.

Presentación del puesto de trabajo:

• Física (lugar, materiales, recursos)
• Funcional (descripción del puesto) Del equipo de trabajo

Ventajas que conlleva esto:

Ayudar a la integración y socialización
Disminuye la tasa de rotación Aprendizaje rápido de sus funciones
Aprendizaje de la cultura de la organización y sus políticas

Seguimiento: Implica

analizar: el proceso de cada puesto de trabajo
Adecuación de la persona al puesto
Tiempo de adaptación de la persona a la empresa y a su trabajo Desempeño de funciones
Integración a la empresa, área y equipo de trabajo

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Ed. Ed. Mac Graw Hill. 1995 Pág. 416

Métodos y Técnicas de Entrenamiento. “Existen muchas formas de impartir entrenamiento, pero según el enfoque de Sikula y McKenna (1992), los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

- **Adiestramiento en el puesto de trabajo:** Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.
- **Escuela vestibular:** Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.
- **Demostración y Ejemplo:** Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el “por qué” y el “cómo” del trabajo.
- **La simulación:** Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.
- **El aprendizaje:** Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.

- Métodos en salones de clases: Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada”.¹⁶

El plan de inducción debe contener:

Información de la organización. Políticas de Personal.
Condiciones de Contratación.
Plan de beneficios para el trabajador. Prestaciones de la organización.
Días de Descanso.
El trabajo a desempeñar.

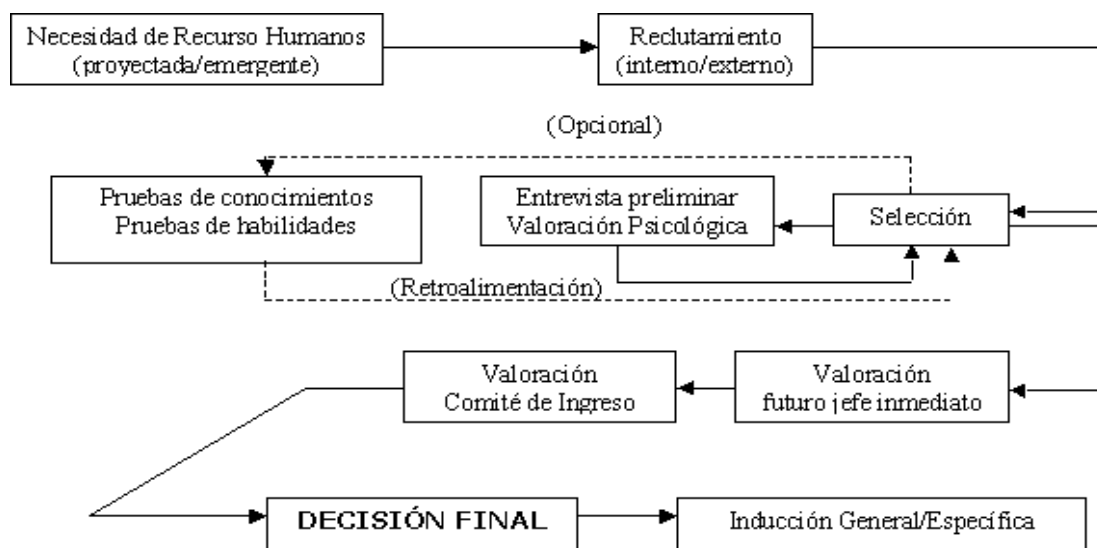
Forma de Pago.
Conocer la Historia de la Organización. Visión, misión y sus objetivos.
Perfil de desempeño. Horarios, días de pago, etc.

¹⁶ SALINAS Oscar Javier citado en <http://www.gestiopolis.com> diciembre 30 de 2015. Análisis de Necesidades de Entrenamiento

Razón Social de la empresa.Estructura de la organización.
Políticas de personal.Prestaciones y beneficios.
Ubicación de servicios: comedor, baños, oficinas. Reglamento interno de trabajo.
Medidas de emergencia.
Visita a la planta o a las instalaciones.

Es vital para la organización poseer un manual, que permita fácilmente revisar los procedimientos y actividades a seguir luego de la etapa de selección, con el objetivo de recibir, introducir e integrar al nuevo empleado de la organización.

DIAGRAMA DE LA ACTIVIDAD DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN¹⁷



¹⁷ J.E Pereira. www.gestiopolis.com Reclutamiento de Personal. abril de 2015.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Estas reciben denominaciones como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación, de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener realimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor debe emprender una acción correctiva o plan de mejora; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso

las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.”¹⁸

Se puede identificar la evaluación del desempeño como una valoración del empleado, la cual debe llevarse a cabo de manera periódica en su puesto de trabajo, comparando las acciones del evaluado con los requisitos del cargo que está desempeñando.

Además la evaluación del desempeño permite identificar personal idóneo dentro de la organización, para promoverlo, ascenderlo, incentivarlo etc., generando mejorar el rendimiento organizacional.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Mejora el desempeño Políticas de compensación	Mediante la realimentación sobre el desempeño, el gerente y el jefe de recursos humanos, realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización. Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar las compensaciones o el tipo de retribuciones que otorgarán.
Decisiones de ubicación	Las promociones, asensos o transferencias se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto, a manera de reconocimiento.

¹⁸ WILLIAM B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición. Pág. 295

Necesidades de capacitación y desarrollo	El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. El desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se ha aprovechado.
Imprecisión de la información	El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información del análisis del cargo, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
Errores en el diseño del cargo	El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
Desafíos externos	En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

Como la evaluación del desempeño se desprende de otros procedimientos, por ejemplo de los exámenes de selección, una organización no puede adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño. “El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos. Las normas para evaluación de desempeño que no se basan en elementos relacionados con el cargo pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de recursos humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Pese a que el departamento de recursos humanos es el encargado de diseñar el sistema de evaluación, en pocas ocasiones los funcionarios del departamento aplican la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor de cada empleado.”¹⁹

Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño

Ver anexo No. 21 Formato de evaluación de desempeño del personal (nível técnico- nivel organizacional)

Se estima conveniente estandarizar parámetros que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño de los empleados y de esta manera tomar decisiones convenientes tanto para el evaluado como para el rendimiento en

¹⁹ WILLIAM B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición. Pág. 297.

general de la organización; para lo anterior, es necesario construir evaluaciones que correspondan a los objetivos esperados en cada cargo, puesto que no se puede utilizar la misma herramienta para un puesto administrativo que para uno operativo, lo anterior puede estar basado en el análisis de los cargos en el cual se describen responsabilidades y objetivos específicos a cumplir.

Contribuciones de la evaluación del desempeño. Al indagar sobre los beneficios de la evaluación del desempeño, se encuentra una multiplicidad de ventajas para la organización, para los jefes y para el trabajador, ya que esto facilita el conocimiento de su personal y la motivación existente en ellos. Desde que el nuevo empleado empieza a laborar se puede verificar el adecuado manejo dado a los procesos de gestión humana empezando por el reclutamiento y la selección del mismo.

Para la organización es conveniente la evaluación del desempeño para tener conocimiento del personal idóneo para promoverlo en ascensos. A nivel general la organización descubre que cualidades pueden ser aprovechadas o desarrolladas en el personal, sirviendo de antecedente para determinar las posibilidades de entrenamiento y de capacitación.

Para los jefes de línea, les permite tener un conocimiento más objetivo de las capacidades del personal que tienen a su cargo, lo que permite realizar promociones más eficaces.

Igualmente para el trabajador, es conveniente ser informado periódicamente sobre su desempeño, para mejorar o para saber si su nivel es deseable; lo cual genera motivación por medio del reconocimiento de su labor.

CAPTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Revisar y valorar los criterios de selección

- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

Compensaciones.

Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del cargo.

Motivación.

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento motivador, y no sólo de valoración cuantitativa

Desarrollo y Promoción.

Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.

Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.

Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la planeación de cargos-

Comunicación.

Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

ADAPTACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.

- Facilitar la operación de cambios

Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

- Descripción de Puestos.

Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.

Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo de capacitación.

Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

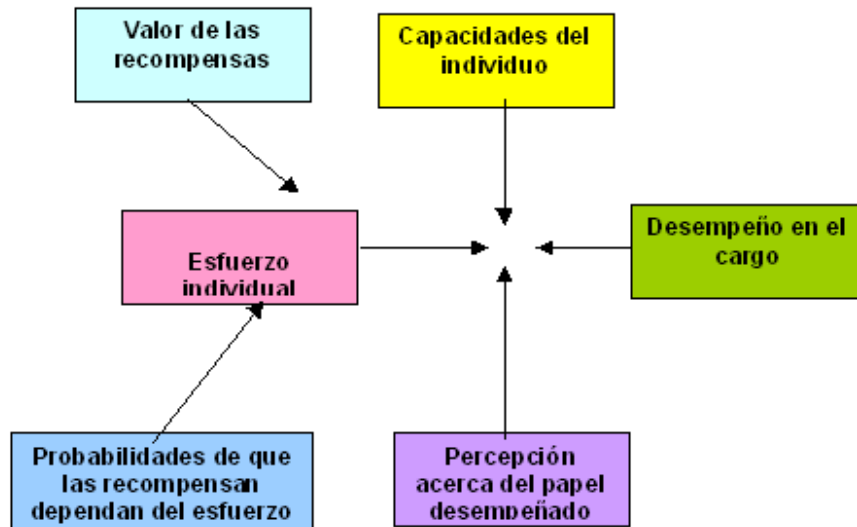
Estos efectos, deberán tenerse presente para evaluar el desempeño del trabajador, en ningún caso debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, en lugar de esto es fundamentalmente propicio para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.”²⁰

²⁰ PARRA URDANETA Mauricio. [http:// www.rrhh](http://www.rrhh). Magazine. Evaluación del Desempeño y Gestión de Recursos Humanos

Además de lo anterior también se clarifica que la evaluación del desempeño favorece:

- Conocer las competencias del empleado como compromiso, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, productividad y dinamismo y energía entre muchas otras.
- Facilita identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo.
- Identifica los colaboradores que se limitan a obedecer y a aquellos que son eficaces y hacen más de lo que se les solicita.
- En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas. Este esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades individuales y por otra, de la percepción que tiene del papel que debe desempeñar.

11. FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.



En cuanto a la asignación para la aplicación de la evaluación del desempeño, se aclara que depende de las políticas adoptadas por el área de gestión humana de cada organización, sin embargo la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede adjudicársele al gerente de la organización, al equipo de trabajo, a cada jefe de línea, al área de gestión humana o a un comité de evaluación del desempeño.

PLAN DE INCENTIVOS

Es altamente motivante para el personal proporcionar incentivos individuales o grupales por sobrepasar expectativas propuestas sin embargo en el área de la construcción, los incentivos por Tarea (por ejemplo la terminación de una estructura), que vaya proporcionando ganancia, es imprescindible aclarar que una obra se cierra cuando se ha cobrado hasta el último peso y recuperado toda la inversión. Una obra sufrirá altibajos económicos a lo largo de su

desarrollo, pero será el cierre final el resultado real de la misma. Por tanto la mayor parte del incentivo deberá reservarse hasta conocer el resultado final.

Evaluando razones importantes encontramos que puede aplicarse el siguiente plan de incentivos para toda la organización Incluyendo incentivos no monetarios.

- Participación de utilidades por disminución en los costos del presupuesto, del 100% de la ejecución de la obra,
- Recolección de sobrantes y material no renovable, con posibilidad de venta como material solido en establecimientos de chatarra, recolectando fondos para diversas actividades pensadas en el bienestar de los colaboradores.
- Compensación por cumplimiento de tareas específicas, estos incentivos serian no monetarios, ejemplo días libres.
- Reconocimiento divulgado públicamente por su buen desempeño de acuerdo a la evaluación de desempeño obteniendo una prima adicional/anual.

12. COSTOS DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

CARGO	Tipo de contrato	SALARIO MENSUAL	PAGO ANUAL	OBSERVACIONES
GERENTE TALENTO HUMANO	Prestación de servicios profesionales	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000	CUMPLIR CON EL MANUAL DE FUNCIONES
ASISTENTE	Prestación de servicios profesionales	\$780.000	\$9.360.000	CUMPLIR CON EL MANUAL DE FUNCIONES
ADECUACION OFICINA	N/A	N/A	\$2.500.000	Se adecuará una oficina dentro de las instalaciones de la constructora
Precio total al año			\$28.660.000	

13. GLOSARIO

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Relaciones Laborales: Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Contratación: Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de

la empresa. **Capacitación:** Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

La evaluación del desempeño: Consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los colaboradores de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Administración de personal: Es el proceso de Administración aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo.

Relaciones humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

14. CONCLUSIONES

A pesar de la historia no cuenta con un departamento de gestión del talento humano por tanto se hace necesaria su creación, ahondando en el contexto, la problemática central se presenta a causa de la aplicación de procesos empíricos que carecen de un fundamento administrativo respecto a los cuales se concluye lo siguiente: Se percibe la ausencia del Área de Talento Humano, lo que genera desgaste en los empleados, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la constructora. Se dejan de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona una caída en el nivel socio cultural de los empleados y esto hace que desmejore la imagen frente al cliente. Aunque se resalta el compromiso que **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.** tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada. No existe un Manual de Funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo y que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción de personal. En el área de salud ocupacional, la empresa es responsable por la salud de sus colaboradores y adelanta un programa de Salud Ocupacional junto a la Administradora de Riesgos Profesionales ARP. I.S.S a la que se encuentra inscrita y cuenta con un reglamento de higiene y seguridad frágil y muy simple. Por ultimo cabe concluir que **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S** requiere la creación del departamento de Talento Humano con todos los procesos administrativos, que

asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la constructora, siendo su más valioso capital ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

15. BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano y la Productividad. Ed. Mac Graw Hill. 2005

GORDON, Judith R., Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Prentice

J. LA BREE. Revista Alta Dirección Año XXXVII No. 221 2.002 Enero Febrero,

MATHIS L Robert. JACKSON Jhon H. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Ed. Mac Graw Hill. 2003

ROBERT L Mathis. JACKSON Jhon. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Perspectivas Esenciales. 2003

WETHER, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mac Graw Hill 1997

MARTÍNEZ ALDANOLDO Javier. Gestión del conocimiento

EN: <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos-sobre-recursoshumanos.htm>

BALLIVIAND. Rafael. El personal la nueva gestión de recursos humanos En; <http://www.lostiempos.com>

Dr. C. ISRAEL, Paula. Gestión del conocimiento y gestión tecnológica En:
<http://www.wikilearning.com>

TORRES, Carlos Eduardo. Gerencia del Talento Humano EN:
<http://www.gestiopolis.com/recursoshumano.htm>

WETHER William B. Jr. - Heith Davis, Resumen de ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.www.mundotutoriales.com

PARRA URADANETA Mauricio www.rrhh. Magazine. Evaluación del Desempeño y
gestión de recursos humanos. Pág. 1

Consulta en línea <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
efectiva el 15/04/2015

GILBRETHS <http://www.accel-team.com>. En línea.
http://www.accelteam.com/scientific/scientific_04.html. Consulta 10/02/2015

ZELEDÓN Paola Valeria, www.gestiopolis.com. Análisis y descripción de cargos. p.
No 1

<http://www.wanadoo.com>. Gestión de personal enero 2 de 2015

SALINAS Oscar Javier <http://www.gestiopolis.com> 25/02/2015. Análisis de
Necesidades de Entrenamiento.

J.E Pereira <http://www.gestiopolis.com> Reclutamiento de Personal. Enero 18 de
2015. 10:00 am

ANEXOS

Para efectos metodológicos en la ejecución de los procesos de gestión humana dentro de la constructora se sugieren formatos que tienen como objetivo servir de guía práctica para el diligenciamiento ágil y eficaz de cada uno de los procesos requeridos en la constructora ***JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.***

ANEXO No. 1

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Fecha: _____

Área solicitante: ____

Para: Departamento de Gestión Humana Asunto: Requerimiento de personal

Cargo solicitado y especificaciones:

--

Firma del solicitante

ANEXO No. 2

FORMATO RECLUTAMIENTO INTERNO

DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Se informa internamente el personal requerido, para cubrir una vacante. Para encontrar entre los empleados de la organización, quien cumple con el perfil.

Diligenciando el siguiente formato

Fecha: _____

De: Departamento Gestión Humana

Para: _____

El día ____ de ____ 20__ se realizan las pruebas requeridas para el cargo _____

Cuyos requerimientos son: _____ los interesados pueden

Inscribirse en el departamento de gestión humana entre los días _____

ANEXO No. 3

PRONTUARIO DE HOJA DE VIDA

Constructora JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S

DIRECCIÓN	BARRIO	TELÉFONO

PERSONAS A CARGO

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD

ESTUDIOS CURSADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS

Bachillerato	
Tecnología	
Técnico	
Ingeniería	
Universitario	
Postgrado	

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO

CARGOS DESEMPEÑADOS EN LA ENTIDAD

FECHA	CARGO	ÁREA	EVALUACION DE

FECHA DE INGRESO	
FECHA DE RETIRO	

REGISTRO DE SUELDOS		PRIMA	
FECHA	VALOR (\$)	FECHA	VALOR

E.P.S ELEGIDA: _____

FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS NRO. CUENTA _____

FIRMA _____

ANEXO NO 4

FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Fecha: _____

Nombre completo del entrevistado: _____ Edad: _____ Escolaridad: _____

Estado civil: _____ Cargo solicitado: _____ Experiencia laboral: _____

Aspectos personales (hobbies, costumbres, proyecto de vida, aspiraciones): _____

En qué tipo de ciudad prefiere vivir?

Está dispuesto a viajar para trabajar?

Cambiaría su lugar de residencia debido a su trabajo?

Se encuentra en condiciones de trasladarse a trabajar a otra ciudad.

Piensa que es posible poder trabajar lejos de la familia. Cómo describiría el trabajo ideal para usted?

Planea continuar sus estudios?

En qué consistía su empleo anterior?

Que otras actividades remuneradas desempeña usted actualmente?

En el proceso de la entrevista se deben tener en cuenta los siguientes aspectos, los cuales permiten identificar algunos comportamientos del entrevistado.

ÍTEM	ADECUADO	INADECUADO
Expresión facial.		
Tono de voz.		
Gestos.		
Contacto visual.		
Porcentaje de tiempo que habla.		
Coherencia discurso		
Seguridad.		
Expresión facial.		

Observaciones Generales:

Firma del entrevistado

ANEXO NO 5

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Ciudad y Fecha: _____ c.c: _____

Nombre del candidato: _____

Nombre de quien da referencias: _____

Nombre de la empresa: _____

Teléfono: ____

Cargo: _____

Periodo de empleo: _____

Clase de vinculación:

Indefinida ____ Temporal ____

termino fijo: _ Aprendiz: ____

Ultimo cargo desempeñado:	Último salario devengado:

MOTIVO DE RETIRO: SUFRIÓ SANCIONES:

Renuncia voluntaria		Por retardo	
Terminación de contrato		Por inasistencia injustificada	
Fuerza mayor		Por ineficiencia	

otro		Por acciones disociadoras	
		Otras faltas	

Que concepto le merece el desempeño laboral de la persona que se está verificando:

¿Cómo fueron las relaciones de esta persona con los jefes y compañeros de trabajo?

Lo volvería a vincular?

Si:____ No:____

Otros comentarios u observaciones:_____

Firma del Verificado

Nota: este documento es de carácter confidencial, favor devolverlo en sobre sellado

ANEXO NO 6

FORMATO

CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO

Nombre de el(la)	Ciudad de domicilio del
Nombre	Cédula
Ciudad de residencia y dirección de el(la)	Teléfono de el(la)
Lugar y fecha de nacimiento de	Cargo que desempeñará
Salario	Fecha de iniciación de

El día _____ de _____ de _____, en la ciudad de _____, entre, mayor de edad legalmente capaz, domiciliado (a) en la ciudad de _____, identificado (a) con la cédula de ciudadanía número, por una parte, quien en adelante se denominará EL(LA) EMPLEADOR(A), y _____ mayor de edad legalmente capaz, domiciliado (a) en _____, identificado (a) con la cédula de ciudadanía número__de_____, por la otra parte, quien en lo sucesivo se denominará EL(LA) EMPLEADO(A), se ha celebrado el presente contrato de trabajo a término indefinido el cual se consigna en las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA 1º. OBJETO.- EL EMPLEADO se obliga a prestar a EL EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva, en el desempeño de las funciones que se le asignen, y especialmente las relacionadas con el cargo de_____, el cual es considerado de dirección, confianza y manejo y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las leyes, los reglamentos, las órdenes y las instrucciones generales o

particulares que se le impartan, observando en su desempeño la buena fe, el cuidado y diligencia necesarios.

CLAUSULA 2º. DURACIÓN.- El presente contrato es a término indefinido. **CLAUSULA**

3º. PERÍODO DE PRUEBA.- El presente Contrato queda sujeto a un período de prueba de 2 (dos) meses, contados a partir de la fecha de la iniciación de la relación laboral, plazo durante el cual cualquiera de las partes podrá darlo por terminado unilateralmente sin previo aviso y sin lugar al pago de indemnización alguna. **CLAUSULA 4º.** LUGAR DE PRESTACIÓN DEL

SERVICIO.- El servicio

antedicho lo prestará EL EMPLEADO en la ciudad de____, lugar en el que ha sido contratado pero EL EMPLEADOR, en todo caso, queda facultado para trasladar a EL EMPLEADO a otras ciudades u oficios y asignarle otras funciones, siempre y cuando tales cambios y traslados no impliquen desmejora de las condiciones laborales EL EMPLEADO.

CLÁUSULA 5º. DERECHOS DE AUTOR: Los derechos patrimoniales derivados de las invenciones o desarrollos lógicos que con ocasión del trabajo haga EL EMPLEADO, le pertenecen a EL EMPLEADOR, de conformidad con lo previsto por el artículo 539 del Código de Comercio, así como el artículo 20 y demás concordantes de la ley 23 de 1982 y la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

CLAUSULA 6º. REMUNERACIÓN.- Por el servicio a que se obliga EL EMPLEADO, EL EMPLEADOR le reconocerá una remuneración en dinero de **(Valor Letras) \$** _____ pesos quincenales, pagadera en los períodos convenidos y dentro del cual queda comprendido el pago de la remuneración por descanso en dominicales y festivos.

PARÁGRAFO PRIMERO.- Las partes dejan expresa constancia de que ninguno de los pagos enumerados en el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo tiene el carácter de salario, razón por la cual no constituyen factor salarial para efectos de liquidación de prestaciones sociales, reconocimiento de indemnizaciones, ni para ningún otro efecto, el vestuario entregado para el

ejercicio de su labor, las propinas, los aguinaldos, las ayudas otorgadas por EL EMPLEADOR, ni los demás beneficios o auxilios habituales u ocasionales que por mera liberalidad y en forma extralegal conceda EL EMPLEADOR a EL EMPLEADO.

PARÁGRAFO SEGUNDO.- Igualmente las partes dejan expresa constancia que los

pagos de acciones de clubes, los gastos telefonía celular o de cualquier otro medio de comunicación, los gastos de transporte, los gastos de viaje y las sumas destinadas a manutención y alojamiento de EL EMPLEADO cuando deba desplazarse de su sede habitual de trabajo, y que sean cancelados por EL EMPLEADOR no constituirán salario toda vez que los mismos no tienen por efecto remunerar la prestación del servicio sino disponer los medios necesarios para que este pueda prestarse.

CLAUSULA 7º. OTRAS CAUSAS DE TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.- De conformidad con lo previsto por el numeral 1 del artículo 58 del Código Sustantivo del Trabajo y por el numeral 6 del literal a) del artículo 62 del mismo Código, además de las que consagra la ley laboral, también son justas causas para dar por terminado el presente contrato de trabajo unilateralmente y por justa causa por parte de EL EMPLEADOR, sin previo aviso y sin pago de indemnización, las siguientes faltas, las cuales las partes acuerdan calificar como especialmente graves:

1. Desacreditar en alguna forma a EL EMPLEADOR, con manifestaciones o actos encaminados a tal fin.
2. Que EL EMPLEADO en razón de sus funciones o vinculación laboral para cumplir o incumplir las labores asignadas, reciba, solicite o exija por cualquier medio dinero, regalo, dádiva o favor distinto de la remuneración salarial o de las prestaciones a las que tiene derecho en virtud del contrato de trabajo celebrado con EL EMPLEADOR.
3. Si EL EMPLEADO llegara a lucrarse de bienes o dinero se entiende que estos son propiedad de EL EMPLEADOR y en consecuencia se compromete

a dejarlos inmediatamente a disposición de éste. Lo anterior, sin perjuicio de las acciones legales que puedan adelantarse ante las autoridades respectivas.

4. Desatender o negarse a cumplir medidas de control establecidas por EL EMPLEADOR para prevenir accidentes hurtos, estafas, o cualquier otro ilícito que puedan atentar contra el patrimonio de EL EMPLEADOR.
5. El hecho de que EL EMPLEADO llegue a laborar en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
6. Sustraer o intentar sustraer artículos, equipos de trabajo, aplicaciones de sistemas, productos, materias primas, enseres o mercancías de EL EMPLEADOR, de los clientes o de los compañeros de trabajo.
7. Tener comportamiento irrespetuoso con sus superiores o desavenencias frecuentes con sus compañeros de trabajo.
8. Cualquier falta u omisión grave en el manejo de los dineros, efectos de comercio y valores, elementos de trabajo y herramientas.
9. Hacer afirmaciones falsas y graves sobre EL EMPLEADOR y todo lo que lo rodea como por ejemplo ejecutivos, clientes, servicios, productos, entre otros.
10. Negarse a utilizar adecuadamente los implementos de seguridad industrial adoptados por EL EMPLEADOR o negarse a cumplir las medidas de higiene o seguridad.
11. Negarse a cumplir sin justa causa órdenes que en el desempeño de su oficio le imparta EL EMPLEADOR, siempre y cuando las mismas tengan una relación directa con las labores encomendadas y no afecten la dignidad de EL EMPLEADO.
12. Que EL EMPLEADO comprometa las decisiones de EL EMPLEADOR para beneficiar intereses diversos a los del objeto que desarrolla EL EMPLEADOR, en contradicción con las pautas o normas que éste le señale, o en perjuicio de su patrimonio económico.

13. La utilización para fines distintos a la labor para la cual fue contratado EL EMPLEADO o en general cualquier uso ilegal o inadecuado de la red de Internet y de la cuenta de correo electrónico dispuesta por la empresa para el cumplimiento a cabalidad de las funciones de EL

EMPLEADO. En este orden de ideas y bajo el anterior entendido EL EMPLEADO autoriza expresamente a EL EMPLEADOR para que acceda a la cuenta de correo electrónico que esta bajo su administración, con el propósito de que constante el contenido de la misma cuando así lo considere e igualmente para que verifique con los medios que estime necesarios el uso que EL EMPLEADO haga de la conexión a la red de Internet dispuesta por LA EMPRESA, incluida la verificación de las visitas a los sitios de la red que desde dicha cuenta haga EL EMPLEADO.

14. Incumplir cualquiera de las obligaciones especiales previstas en la CLÁUSULA QUINTA del presente contrato.

PARÁGRAFO.- Las faltas anteriormente indicadas no son taxativas dentro de los

motivos de despido con justa causa, pues también tendrán aplicación para tal fin las que se desprendan de las normas legales y reglamentarias.

CLAUSULA 8º. AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO.- EL EMPLEADO autoriza a EL EMPLEADOR para que a la terminación del Contrato de Trabajo por cualquier causa, le descuente del valor que le corresponda por salarios, liquidación final de prestaciones sociales e indemnizaciones o por cualquier otro concepto, las sumas que le deba por préstamos, el valor de las reparaciones por daños a elementos de trabajo tales como computadores, aplicaciones de sistemas, equipos de oficina, elementos, herramientas, utensilios y demás bienes que EL EMPLEADO haya recibido para el desempeño de su cargo y que lleguen a faltar al hacer entrega de su puesto a EL EMPLEADOR.

CLAUSULA 9º. CAMBIOS EN EL CONTRATO.- El presente contrato de trabajo sustituye por mutuo acuerdo de las partes cualquier otro contrato que viniera operando entre ellas. Así mismo se deja expresa constancia de que todas las

demás modificaciones que acuerden las partes deberán constar por escrito bajo las firmas de cada una de ellas.

CLAUSULA 10°. BENEFICIARIOS SEGURO.- Para los efectos del seguro, EL EMPLEADOR, designa como beneficiarios expresos de éste a las personas en la cuantía que se indica al lado de su nombre sin perjuicio del derecho preferencia que el Código Sustantivo del Trabajo otorgue a los beneficiarios forzosos indicados en los artículos 203 y 293 de la obra citada. El presente Contrato de Trabajo se regirá en todas sus partes por la Ley 50 de mil novecientos noventa (1990) y demás normas concordantes.

NOMBRE _____ % _____ PARENTESCO _____

CLAUSULA 11°. NORMATIVIDAD APLICABLE.- El presente contrato de trabajo queda sujeto a las disposiciones legales que regulan las relaciones entre los empleadores y sus empleados y a aquellas que en el futuro lleguen a regirlas, de forma que las disposiciones de cualquier ley, decreto o reglamento que consagre una modificación o cambio en la situación jurídica inherente al presente contrato de trabajo se entenderán automáticamente incorporadas en éste y sustituirán sus estipulaciones y a ellas quedarán sometidas las partes.

El presente contrato ha sido discutido libremente por las partes, las cuales aprueban todas las estipulaciones que lo conforman y en consecuencia se firma el DD/MM/AA

EL(LA) EMPLEADOR(A), TESTIGO

CC. CC.

EL(LA) EMPLEADO(A), TESTIGO

CC. CC.

ANEXO NO 7**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO****POR DURACIÓN DE LA OBRA O LABOR CONTRATADA**

FECHA DEL CONTRATO: _____ Cali, _____

EMPLEADOR: CONSTRUCTORA **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

NIT: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____

EMPLEADO:	
CÉDULA:	DE:
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
OBRA O LABOR	
CONTRATADA:	
LUGAR OBRA:	
CARGO U OFICIO:	
SALARIO:	
PERÍODO DE PAGO:	
FECHA INICIO LABORES:	

Entre el EMPLEADOR y el EMPLEADO, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo por duración de la obra o labor contratada, regido además por las siguientes cláusulas:

1. El trabajador se compromete a colocar al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo en el oficio arriba mencionado, durante el tiempo que para su especialidad de trabajo lo requiera la ejecución del

porcentaje % de la obra ya mencionada, la cual terminada automáticamente dará por terminado el presente contrato.

2. Ambas partes convienen en que este contrato estará los dos (2) meses iniciales de período de prueba a partir de la fecha de inicio de labores. Además durante estos dos meses cualquiera de las partes podrá dar por terminado este contrato unilateralmente sin aviso, de acuerdo a la Ley.
3. Los dineros que el trabajador reciba ocasionalmente o en forma habitual, o por mera liberalidad, por concepto de primas, alimentación, bonificación por las tareas, participación de utilidades no constituirán salario, ni se computarán como factor salarial de acuerdo a los artículos 15 y 16 de la Ley 50/90, ya que se entiende que dicho pagos son un medio para facilitar al cabalidad las funciones. prestación del servicio y para desempeñar
4. El trabajador se obliga a ejecutar su oficio con el debido cuidado y diligencia de acuerdo a las instrucciones dadas por empleador, además no podrá ocuparse al servicio de ningún otro empleador, ni negocios propios de ninguna índole.
5. El empleador podrá cambiar a su trabajador de un empleo u oficio a otro, siempre que este no implique una desmejora económica al trabajador.
6. Las horas extras de trabajo solicitados previamente por Empleador después de haber sido laborada la jornada máxima legal, se pagarán de acuerdo a la Ley.
7. Escala de faltas y sanciones: Serán sancionadas por parte del Empleador las violaciones por parte del trabajador a: a) A las disposiciones legales, b) Al contrato de trabajo, c) A las prescripciones de orden, obligaciones y prohibiciones del trabajador,
d) A las funciones generales o específicas, e) a los manuales de funciones y procedimientos internos, f) Y en general a todas las instrucciones impartidas por el empleador. Las violaciones cometidas por el trabajador, por acción u omisión, negligencia o descuido a los anteriores preceptos y que no constituyan

justas causas para dar por terminado el contrato de trabajo, serán sancionables de acuerdo a las circunstancias, gravedad y las reincidencias del trabajador, con llamadas de atención escritas, o con suspensiones hasta por ocho (8) días la primera vez y hasta dos meses en caso de reincidencia.

8. Este contrato considera justas causas para ponerle término unilateralmente las enumeradas en el artículo 7º del Decreto 2351/65. Además por parte del empleador las calificadas como graves: a) La no asistencia puntual al trabajo dos veces sin excusa suficiente a juicio del empleador. b) El presentarse al trabajo en estado de embriaguez o ingerir bebidas alcohólicas o drogas alucinógenas, enervantes en el sitio de trabajo, aún por primera vez, c) La violación por parte de cualquiera de sus obligaciones legales, contractuales o reglamentarias, d) Las desavenencias con sus compañeros de trabajo, e) El abandonar el sitio de trabajo sin permiso de sus superiores, f) La falta injustificada a juicio del Empleador a una o más jornadas de trabajo completas.

EMPLEADOR,

CONSTRUCTORA *JAIME CLAVIJO ARQUITECTO*

Firma y cédula

JAIME ENRIQUE CLAVIJO GUTIÉRREZ

REPRESENTANTE LEGAL

ANEXO NO 8

DESCRIPCIÓN DE CARGO NIVEL TÉCNICO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:
Jefe inmediato:
Área:

2. FUNCIONES DEL CARGO

2.1 Función principal
2.2 Funciones específicas

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 Educación

Estudios requeridos: Bachiller () Técnico () Tecnólogo () Profesional ()
Posgrado ()

Mínimo

Deseable

3.2 Formación

Mínimos:

Deseables:

3.3 EXPERIENCIA

Tiempo () años.

COMPETENCIAS

COMPETENCIA

COMPROMISO: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e Instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que

TRABAJO EN EQUIPO: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás,

de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Trabajo en equipo es un grupo que trabaja en procesos tareas u objetivos compartidos.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los

cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para

PRODUCTIVIDAD: Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por

DINAMISMO Y ENERGÍA: Se trata de la habilidad para trabajar duro, resistir largas

ANEXO NO 9

DESCRIPCIÓN DE CARGO NIVEL ORGANIZACIONAL

4. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:
Jefe inmediato:
Área:

5. FUNCIONES DEL CARGO

2.2 Función principal
2.2 Funciones específicas

6. PERFIL DEL CARGO

3.2 Educación

Estudios requeridos: Bachiller () Técnico () Tecnólogo () Profesional ()
Mínimo
Deseable

3.2 Formación

Mínimos:

Deseables:

EXPERIENCIA

AÑOS _____ MESES _____

3.3 COMPETENCIAS

COMPETENCIA
LIDERAZGO: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo de que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NEGOCIACIÓN: Habilidad para planificar alternativas para negociar los mejores acuerdos.

ANEXO NO. 10

I.DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. Nombre del cargo:	Gerente Técnico y Administrativo
1.2. Nivel del cargo:	Gerencial.
1.3. Nivel del cargo al cual	Propietario.

2. OBJETIVO

Describir las funciones y responsabilidades del cargo del Gerente Técnico y Administrativo en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

3. ALCANCE

Este documento será utilizado por la persona que desarrolle el cargo de Gerente Técnico y Administrativo en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

4. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

4.1. RECURSOS UTILIZADOS

4.1.1 Talento Humano

- Arquitecto
- Ingeniero Civil
- Ingeniero Eléctrico
- Secretaria

4.1.2 Técnicos

Los necesarios para desempeñar el cargo de Gerente Administrativo.

4.2. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

4.2.1 Identificación

4.2.2 Nombre del cargo

Gerente Técnico y Administrativo

4.2.3 Localización

Dirección Proyectos

4.2.4 Subordinados

- Ingeniero Eléctrico
- Ingeniero Civil
- Arquitecto
- Contador (staff)

4.3 RESUMEN

- Hace la supervisión administrativa de todas las labores efectuadas en la empresa, y una supervisión técnica al desarrollo de obra.
- Diseño del direccionamiento estratégico de la empresa de acuerdo a su planeación.
- Manejo de las relaciones con el público, empleados, asesores y otras entidades que tengan contacto con la empresa.
- Ejercer la Representación Legal.

- Hace la revisión y aprobación de todos los procedimientos técnicos y administrativos, correspondencia, diseño, propuestas, correspondencia, cotizaciones, licitaciones, documentos y transacciones comerciales y bancarias realizadas por la empresa.
- Todo esto se hace con el fin de garantizar un correcto funcionamiento interno y externo.
- Promueve el mejoramiento continuo en el funcionamiento de la empresa basado en la calidad y cumplimiento en las diferentes obras y trabajos en los cuales se intervengan.
- Apoya las políticas y directrices de la empresa y participa en el diseño de las mismas.
- Proporcionar a los empleados un buen ambiente de trabajo, crear y apoyar políticas que proporcionen crecimiento y bienestar a los empleados.

5. REQUISITOS MÍNIMOS

- 5.1. **Educación y Formación:** Mínimo educación Profesional en áreas de administración, ingeniería o arquitectura, sistemas de gestión de procesos y de calidad y auditorías interna.
- 5.2. **Experiencia:** Experiencia técnica y administrativa para desempeñar funciones de dirección.
- 5.3. **Años de experiencia:** Con mínimo cinco (5) años de experiencia en manejo de obras civiles en la parte técnica y tres (3) años de experiencia en Gerencia.

6. REQUISITOS ESPECÍFICOS

- 6.1. Habilidades técnicas y administrativas; Buenas relaciones personales, buena expresión, capacidad de toma de decisiones y de solución de problemas, Liderazgo, administración del tiempo, organización, dominio del área que desempeña, recursivo, buenas relaciones interpersonales, dinamismo, buen razonamiento, responsabilidad y conocimiento del funcionamiento de la organización.
- 6.2. Manejo de información y herramientas; Control administrativo y financiero de la organización y de los elementos y herramientas requeridas para el desarrollo de las labores técnicas y administrativas.
- 6.3. Experiencia técnica; Experiencia en manejo y control de organizaciones.

II. MANUAL DE FUNCIONES

6.3.1 FUNCIONES

- Revisión de la Correspondencia.
- Revisión de Informes.
- Revisión de Cotizaciones.
- Revisión de Licitaciones.
- Revisión de Informes de Bancos.

- Revisión de avisos de Prensa Relativos a Licitaciones.
- Revisión y programación de pagos.
- Revisión, autorización de reembolsos de cajas menores y otros gastos.
- Autorización de reparación de equipos.
- Autorización de compra de equipos.
- Revisión de informes contables (cartera, proveedores, balances).
- Control y supervisión de propiedades de la empresa.
- Programación de mantenimiento de propiedades de la empresa.
- Revisión de contratos de trabajo, servicios, arrendamientos, etc.
- Revisión de la gestión corporativa.
- Creación y elaboración del Diseño de obra
- Colaboración en recuperación de cartera.
- Seguimiento y control del desarrollo de ejecución de obra
- Seguimiento, actualización y modificaciones del cronograma de trabajo.
- Aprobación y control de presupuestos de Obra

6.3.1 ESPECIFICACIONES

6.3.1.1 Educación. Experiencia, formación y Habilidades.

Ver anexo 9 Descripción de cargos nivel Organizacional.

6.3.1.2 Complejidad, Habilidad mental e iniciativa.

- Según su complejidad: muy variadas y difíciles
- Según la habilidad mental requerida: planes de trabajo en forma general y detallada, toma de decisiones de mucha importancia.

- Se toman decisiones como: Autorización del gasto, políticas de la empresa, planeación de la empresa, inversiones, compra de equipos, decisiones respecto al personal, etc.
- Habilidades técnicas y administrativas; Buenas relaciones personales, buena expresión, capacidad de toma de decisiones y de solución de problemas, Liderazgo, administración del tiempo, organización, dominio del área que desempeña, recursivo, buenas relaciones interpersonales, dinamismo, buen razonamiento, responsabilidad y conocimiento del funcionamiento de la organización.
- Manejo de información y herramientas; Control administrativo y financiero de la organización y de los elementos y herramientas requeridas para el desarrollo de las labores técnicas y administrativas.
- Experiencia técnica; Experiencia en manejo y control de organizaciones

6.4 Responsabilidades.

- Personal Subordinado.
- Supervisión Completa
- Dineros de la Empresa.
- Activos de la Empresa.
- Equipos de la Empresa.

Pueden ocasionar pérdidas muy graves por manejos defectuosos o malintencionados.

- Por información confidencial: Conocimiento de los procesos administrativos y técnicos (licitaciones, cotizaciones, información confidencial).
- Por calidad de procesos: Los procesos administrativos deben ser eficientes y eficaces para no afectar el correcto funcionamiento de la empresa.

La revisión técnica debe ser eficiente y eficaz para no afectar el normal desarrollo del proceso y así prevenir las quejas y reclamos del cliente.

- Por relaciones con el público: Relación con clientes, proveedores, representantes de entidades privadas y gubernamentales.
- Por Errores: Grado de atención debe ser máximo para evitar y corregir posibles errores en cualquiera de los procedimientos o actividades.
- Esfuerzo Físico o mental: Grado de esfuerzo mental muy alto y especialmente en revisión, aprobación y autorización de labores técnicas y administrativas.

ANEXO NO. 11

III. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. Nombre del cargo:	Arquitecto.
1.2. Nivel del cargo:	Gerencial.
1.3. Nivel del cargo al cual reporta:	Gerente.

7. OBJETIVO

Describir las funciones y responsabilidades del cargo de Arquitecto como Director de Proyectos en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

8. ALCANCE

Este documento será utilizado por la persona que desarrolle el cargo de Arquitecto como Director de Proyectos en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

9.1. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

9.2. RECURSOS UTILIZADOS

7.2.1 Talento Humano

Arquitecto/Director de Proyecto

7.2.2 Técnico

Los necesarios para desempeñar el cargo de Arquitecto/Director de proyecto.

9.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

7.3.1 Nombre del Puesto

Arquitecto

7.3.2 Localización

Dirección de Proyectos

7.3.3 Superior Inmediato

Gerente Técnico y Administrativo

7.3.4 Subordinados

- Ing. Electricista
- Ing. Civil
- Aux. Ingeniería
- Contador (staff)
- Ing. Hidrosanitario

9.4. RESUMEN

Atender bajo su responsabilidad la dirección de los asuntos relacionados con la programación, ejecución y control de las operaciones administrativas, financieras y técnicas que realice la organización.

10. REQUISITOS MÍNIMOS

10.1. Educación y Formación: Mínimo educación Profesional en áreas de administración, ingeniería o arquitectura sistemas de gestión de procesos y de calidad y auditorías interna.

10.2. Experiencia: Experiencia técnica y administrativa para desempeñar funciones de dirección.

10.3. Años de experiencia: Con mínimo cinco (5) años de experiencia en manejo de obras civiles en la parte técnica y tres (3) años de experiencia en Gerencia.

11. REQUISITOS ESPECÍFICOS

11.1. Habilidades técnicas y administrativas; Buenas relaciones personales, buena expresión, capacidad de toma de decisiones y de solución de problemas, Liderazgo, administración del tiempo, organización, dominio del área que desempeña, recursivo, buenas relaciones interpersonales, dinamismo, buen razonamiento, responsabilidad y conocimiento del funcionamiento de la organización.

11.2. Manejo de información y herramientas; Control administrativo y financiero de la organización y de los elementos y herramientas requeridas para el desarrollo de las labores técnicas y administrativas.

11.3. Experiencia técnica; Experiencia en manejo y control de organizaciones.

IV. MANUAL DE FUNCIONES

12. Funciones

12.1 Dirección del Proyecto

12.2 Atender bajo su responsabilidad la dirección de los asuntos relacionados con la programación, ejecución y control de las operaciones administrativas, financieras y técnicas que realice la organización.

12.3 Coordinar, vigilar y controlar administrativamente toda la organización.

12.4 Comprar los servicios o productos necesarios para el desarrollo del proyecto.

12.5 Manejo de correspondencia.

12.6 Asistencia a reuniones interinstitucionales.

12.7 Asistencia a comités.

12.8 Visitas de campo.

12.9 Revisión o elaboración de informes.

12.10 Evaluación técnica y económica del proyecto.

13. Responsabilidades

- Recibir del dueño del proyecto los documentos, los sitios donde se desarrollará la obra, instructivos de campo y demás elementos necesarios para el inicio de trabajos dejando constancia por escrito.
- Revisar el programa general y específico para cada ítem del proyecto a ejecutar, así como el tipo y cantidad de equipo necesario.
- Evaluar la evolución del trabajo realizado en cada mes en cuanto a la calidad, costo y avance de la programación.
- Atender a los asuntos internos del proyecto en coordinación con el personal profesional.

- Asegurarse de que se cumplan todos los trámites legales necesarios para la posterior entrega al dueño.
- Responder porque implementen y mantengan los controles necesarios de protección del medio ambiente en cumplimiento de las exigencias del dueño.
- Supervisar y coordinar con el dueño la gestión de aprobación de otorgamiento de la licencia ambiental y plan de manejo.
- Verificar los contenidos de los estudios de impacto ambiental y planes de manejo para cumplir con los requisitos establecidos por el Ministerio del Medio Ambiente.
- Crear un ambiente adecuado en el grupo de trabajo, que asegure la disciplina y el cumplimiento y el reglamento de trabajo de la empresa.
- Solicitar los elementos de seguridad industrial, y respectivas dotaciones para el personal que realizara los trabajos de campo.

Es la persona que tiene una visión global, amplia y general de la obra, estimando gastos, presupuestos y recursos.

ANEXO NO. 12

V. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. Nombre del cargo:	Ingeniero Civil
1.2. Nivel del cargo:	Profesional
1.3. Nivel del cargo al cual reporta:	Arquitecto

14. OBJETIVO

Describir las Funciones y Responsabilidades del cargo del Ingeniero Civil en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

15. ALCANCE

Este documento será utilizado por la persona que desarrolle el cargo de Ingeniero Civil en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

16. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- 16.1 Recursos Utilizados
- 16.2 Talento Humano
Arquitecto/Director de Proyecto.
- 16.3 Técnico
Los necesarios para desempeñar el cargo de Ingeniero Civil.
- 16.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
- 16.5 Nombre del Puesto
Ingeniero Civil
- 16.6 Localización
Dirección de Proyectos
- 16.7 Superior Inmediato
Arquitecto/Gerente Técnico y Administrativo
- 16.8 Subordinados

- Aux. Ingeniería
- Topógrafo
- Cadenero
- Maestro
- Almacenista
- Secretaria
- Mensajero

17. RESUMEN

Valar para que la obra se ejecute según lo establecido por el contrato, la propuesta, los términos de referencia y acorde con las especificaciones del cliente, (proyecto que nace de un diseño creado por Jaime Clavijo (Arquitecto y Gerente Técnico y Administrativo), cuenta con análisis de cálculo estructural de la edificación diseñada, peso viento y sismo prerrequisito conocimiento del suelo que se construirá (trabajo del geólogo) ceñido a la normatividad y estipulaciones que rigen dicha obra, para que ésta se realice en el tiempo y por el valor inicialmente fijado.

18. REQUISITOS MÍNIMOS

18.1 Educación y Formación: Mínimo educación Profesional en áreas de Ingeniería Civil o Arquitectura.

18.2 Experiencia: Experiencia técnica y administrativa para desempeñar funciones de dirección y Ejecución de Proyectos.

18.3 Años de experiencia: Con mínimo cinco (5) años de experiencia en manejo de obras civiles en la parte técnica.

19. REQUISITOS ESPECÍFICOS

- 19.1. Habilidades técnicas y administrativas; Buenas relaciones personales, buena expresión, capacidad de toma de decisiones y de solución de problemas, Liderazgo, administración del tiempo, organización, dominio del área que desempeña, recursivo, buenas relaciones interpersonales, dinamismo, buen razonamiento, responsabilidad y conocimiento del funcionamiento de la organización.
- 19.2. Manejo de información y herramientas; Control administrativo y financiero de la organización y de los elementos y herramientas requeridas para el desarrollo de las labores técnicas y administrativas.
- 19.3. Experiencia técnica; Experiencia en manejo y control de organizaciones y Proyectos de obras civiles.

VI. MANUAL DE FUNCIONES

20. Funciones

- 20.1. Supervisar la localización de las obras a construir, según planos.
- 20.2. Supervisar los procedimientos constructivos.
- 20.3. Supervisar los equipos en cantidad y calidad de acuerdo a la propuesta.
- 20.4. Verificar el avance diario de obra ejecutada y su inversión, según programa.
- 20.5. Controlar los requerimientos de personal para ejecutar las obras en cantidad y calidad, según la programación de obra.
- 20.6. Supervisar, controlar y analizar los resultados de laboratorio, según especificaciones.
- 20.7. Dar las soluciones técnicas que se requieren con su respectivo análisis financiero.
- 20.8. Verificar los dimensionamientos de las obras según planos y hacer las mediciones de obra definitivas.
- 20.9. Mantener actualizado el costo del proyecto, esto es, inversión acumulada e inversión faltante, incluyendo los respectivos ajustes, así como un control de las cantidades ejecutadas y faltantes.
- 20.10. Hacer las recomendaciones necesarias y con la debida anticipación para que no se incurra en errores.

21. RESPONSABILIDADES

- Dirigir, planear y supervisar la marcha administrativa de la organización.
- Coordinar, planear y controlar las políticas sobre selección, promoción, capacitación y bienestar de los empleados de la organización.
- Coordinar y dirigir lo relacionado con elementos de consumo, equipos, vehículos y bienes de la empresa.

- Crear los procedimientos y herramientas para la evaluación de los resultados operativos de las diferentes actividades que se realicen en la organización.
- Generar informes gerenciales para registrar los resultados obtenidos en cada uno de las áreas específicas.
- Programar, ejecutar y controlar las actividades presupuestales de la organización.
- Vigilar el cumplimiento de los contratos que suscriba la organización.
- Vigilar el cumplimiento de normas de entidades gubernamentales que rigen la actividad de la organización, así como de las comerciales y de calidad.
- Facturar los ingresos de los servicios generados por la organización.
- Mantener contacto directo con los empleados y clientes para escuchar propuestas de mejoramiento y sugerencias.
- Solución de problemas de tipo laboral y comercial que afecten el desarrollo normal de la organización.

ANEXO NO. 13

VII. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. Nombre del cargo:	Ingeniero Electricista
1.2. Nivel del cargo:	Profesional
1.3. Nivel del cargo al cual reporta:	Arquitecto

22. OBJETIVO

Describir las Funciones y Responsabilidades del cargo del Ingeniero Electricista en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

23. ALCANCE

Este documento será utilizado por la persona que desarrolle el cargo de Ingeniero Electricista en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

24. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- 24.1 Recursos Utilizados
- 24.2 Talento Humano
Ingeniero Electricista.
- 24.3 Técnico
Los necesarios para desempeñar el cargo de Ingeniero Eléctrico.
- 24.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
- 24.5 Nombre del Puesto
Ingeniero Electricista
- 24.6 Localización
Dirección de Proyectos
- 24.7 Superior Inmediato
Arquitecto/Gerente Técnico y Administrativo
- 24.8 Subordinados
 - Aux Ingeniería

- Maestro
- Almacenista
- Secretaria
- Mensajero

25. RESUMEN

Asegurar la ejecución de los sistemas de generación, transmisión, distribución, conversión y utilización de la energía eléctrica, comunicación y datos, enfocando la instalación, operación, control y mantenimiento de estos sistemas en forma eficiente respetando el diseño de obra y las necesidades del cliente.

26. REQUISITOS MÍNIMOS

18.4 Educación y Formación: Mínimo educación Profesional en áreas de Ingeniería Eléctrica.

18.5 Experiencia: experiencia mínima de 2 años con conocimientos en redes eléctricas de telecomunicación y datos siendo residente de obra, diseño y revisión de proyectos eléctricos urbanas y rurales.

18.6 Años de experiencia: Con mínimo cinco (3) años de experiencia en manejo diseño y ejecución de instalación de redes eléctricas, telecomunicaciones y datos.

27. REQUISITOS ESPECÍFICOS

27.1. Habilidades técnicas; conocimientos certificados y aprobados por instituciones competentes

- 27.2. Capacidad Analítica. Es la capacidad de descomponer lo observado en sus partes fundamentales para luego ver la relación que existe entre ellas.
- 27.3. Razonamiento Lógico. Es el que permite captar la situación o comprenderla a través de la observación de la realidad, o de un dibujo, o un esquema, el funcionamiento de algo o de su comportamiento.
- 27.4. Habilidad manual, motricidad fina.
Aptitud para la operatoria matemática
- 27.5. Manejo de información y herramientas requeridas para el desarrollo de las labores de taller eléctrico.
- 27.6. Experiencia técnica; Experiencia en manejo, diseño, y mantenimiento en redes de distribución eléctricas, telecomunicaciones y datos. .

VIII. MANUAL DE FUNCIONES

28. Funciones

- 28.1. Vigilar, y supervisar que se cumplan las especificaciones de calidad y cumplimiento, inspeccionando y controlando las labores de un montaje o construcción. asegurando la localización de las obras a construir, según planos.
- 28.2. Interpretar los planos de diseño y dar instrucciones al personal de montaje, en obras industriales, o en la construcción de edificios o construcción de proyectos residenciales (urbanizaciones).
- 28.3. Realizar cálculos de ingeniería para seleccionar y/o especificar materiales y equipos, para su compra. Diseñando redes de distribución de la energía eléctrica en plantas industriales o en poblaciones para uso domiciliario.
- 28.4. Diseñar sistemas de control y/o automatismo para operar plantas industriales, hospitales edificios o aplicaciones residenciales.
- 28.5. Dirigir y coordinar todas las actividades de la constructora en el área de mantenimiento e instalación de equipos y maquinaria electica.

29. RESPONSABILIDADES

- Coordinar todas las etapas de un Sistema Eléctrico de Potencia desde la generación hasta la utilización final. Aquí se analiza el comportamiento del sistema como un todo, tanto en condiciones normales como de emergencia, y se estudian las posibles ampliaciones o modificaciones, desde un punto de vista de funcionalidad óptima.

ANEXO NO.14

IX. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. Nombre del cargo:	Auxiliar de Ingeniería
1.2. Nivel del cargo:	Técnico
1.3. Nivel del cargo al cual reporta:	Ingeniero Civil

30. OBJETIVO

Describir las Funciones y Responsabilidades del cargo del Ingeniero Aux. Ingeniería en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

31. ALCANCE

Este documento será utilizado por la persona que desarrolle el cargo de Auxiliar de Ingeniería en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

32. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

16.9 Recursos Utilizados

16.10 Talento Humano

Aux. Ingeniería

16.11 Técnico

Los necesarios para desempeñar el cargo de Auxiliar de Ingeniería

16.12 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

16.13 Nombre del Puesto

Auxiliar de Ingeniería

16.14 Localización

Obra en Ejecución

16.15 Superior Inmediato

Ingeniero Civil/ Ingeniero Electricista

16.16 Subordinados

- Maestro
- Oficiales
- Obreros

33. RESUMEN

Participar y colaborar activamente con el Ingeniero Civil en todas las actividades técnicas y operativas que requiere la obra como son:

- Supervisión de las obras.
- Supervisión y análisis de los ensayos.
- Medición.
- Elaboración de Actas.
- Todo esto bajo las normas que rige el contrato.

34. REQUISITOS MINIMOS

- 34.1. Educación y Formación: Debe ser un Ingeniero Civil o un, tecnólogo o estudiante de Ingeniería Civil profesional cursado y aprobado más de 5 semestres.
- 34.2. Experiencia: Haber trabajado en proyectos similares por lo menos 3 meses.

35. REQUISITOS ESPECÍFICOS

- 35.1 Complejidad, Habilidad Mental e Iniciativa
- 35.2 Según la habilidad mental e iniciativa requerida en tomar pequeñas decisiones, presenta el trabajo realizado para revisión y aprobación.
- 35.3 Responsabilidad

35.3.1 Por Supervisión

Como Auxiliar de Ingeniería se debe realizar la supervisión técnica y administrativa de la obra de acuerdo a los lineamientos del Ingeniero Civil.

35.3.2 *Por Valores y Activos*

Este cargo por ser de confianza y manejo, tiene la responsabilidad por todo lo del proyecto en ausencia del Ingeniero Civil.

35.3.3 Por Información Confidencial

La profesión y trayectoria son avales para realizar una clasificación prudente de la información que puede ser confidencial, además cuenta con la asesoría del Ingeniero Civil, y Electricista.

35.3.4 Por Calidad de Procesos y/o Productos

Se aplicarán los procedimientos y se dejarán en los registros de calidad con que se presta el servicio.

35.3.5 Por Relaciones con el Público

El manejo directo con el público (cliente, contratista, etc.) se hará con las directrices del Ingeniero Civil, pero como Auxiliar de Ingeniería se confiará que con amabilidad y sensatez se manejarán estas personas.

35.3.6 Por Errores

La preparación académica y el previo concienciado conocimiento de la obra evitarán que se presenten errores por parte del Ingeniero Auxiliar y se revisarán los trabajos a las personas a su cargo.

35.3.7 Esfuerzo Físico y/o Mental

El grado de esfuerzo físico se limita a la supervisión de obra diaria, pero las exigencias de tipo mental son altas dado que se tienen que resolver problemas de tipo técnico y administrativo.

35.3.8 Condiciones Ambientales

A pesar de que el Auxiliar de Ingeniería realiza actividades de oficina más que de campo, está sujeto a las variaciones del clima, ruido y polvo que se produzcan en la obra.

35.3.9 Riesgos

Por ser un Aux. Ingeniería su supervisión está sujeto a posibles riesgos que se puedan presentar por la disposición de obras, materiales y equipos; así como de tráfico si lo hay.

X. MANUAL DE FUNCIONES

36. Funciones

- 36.1 Supervisar la localización de las obras a construir, según planos.
- 36.2 Supervisar los procedimientos constructivos.
- 36.3 Supervisar los equipos en cantidad y calidad de acuerdo a la propuesta
- 36.4 Verificar el avance diario de obra ejecutada y su inversión, según programa.
- 36.5 Controlar los requerimientos de personal para ejecutar las obras en cantidad y calidad, según la programación de obra.
- 36.6 Supervisar, controlar y analizar los resultados de laboratorio, según especificaciones.
- 36.7 Dar las soluciones técnicas que se requieren con su respectivo análisis financiero.
- 36.8 Verificar los dimensionamientos de las obras según planos y hacer las mediciones de obra definitivas.
- 36.9 Mantener actualizado el costo del proyecto, esto es, inversión acumulada e inversión faltante, incluyendo los respectivos ajustes, así como un control de las cantidades ejecutadas y faltantes
- 36.10 Hacer las recomendaciones necesarias y con la debida anticipación para que no se incurra en errores.
- 36.11 Supervisar la localización de las obras a construir, según planos.
- 36.12 Mensualmente se debe presentar el acta de obra a la entidad contratante, aunque no esté estipulado.
- 36.13 Los informes Técnico-Administrativos se deben presentar al menos uno al mes o cuando la entidad contratante disponga, pudiendo ser semanal o quincenalmente.

36.14 Otros informes de tipo técnico, financiero y administrativo que se deben presentar, los cuales estarán claramente solicitados en los términos de referencia por la entidad contratante.

36.15 Asistir a los controles de obra establecidos una vez se inicia la ejecución de las obras, las cuales se acordarán entre partes.

37. RESPONSABILIDADES

- Control de funciones y vigilancia de toda la operatividad concerniente a la obra, avance de ejecución. Materiales, tiempos y disposiciones definidas.

ANEXO NO.15

XI. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. Nombre del cargo:	Maestro de obra
1.2. Nivel del cargo:	Técnico
1.3. Nivel del cargo al cual reporta:	Auxiliar de Ingeniería.

38. OBJETIVO

Describir las Funciones y Responsabilidades del cargo de Maestro de Obra en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S.**

39. ALCANCE

Este documento será utilizado por la persona que desarrolle el cargo de Auxiliar de Ingeniería en la empresa **JAIME CLAVIJO ARQUITECTO S.A.S**

40. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

16.17 Recursos Utilizados

16.18 Talento Humano

Aux. Ingeniería

16.19 Técnico

Los necesarios para desempeñar el cargo de Maestro de Obra

16.20 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

16.21 Nombre del Puesto

Maestro de Obra

16.22 Localización

Obra en Ejecución

16.23 Superior Inmediato

Aux. Ingeniería/Ingeniero Civil /Arquitecto

16.24 Subordinados

- Oficiales

- Obreros

41. RESUMEN

Ejecutar las obras de acuerdo con los planos y diseño, bajo la supervisión del Aux. de Ingeniería de obra actuando bajo directrices técnicas.

42. OBJETIVOS DEL CARGO:

- Elaborar y cumplir cronogramas de actividades.
- Procura de materiales oportuna y manejo de inventarios necesarios para la continuidad de la obra.
- Visión amplia y del 100% de la obra
- Coordinar el proceso constructivo de obra civil, cumpliendo las normas técnicas de seguridad industrial e higiene junto con el plan de manejo ambiental vigente.
- Planear la fuerza laboral requerida según el objeto de obra.

43. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación y Formación: Título Técnico en construcciones civiles, homologable, experiencia certificada de mínimo 10 años. (Anexar soportes)

43.1 Experiencia: mínimo 10 años ejerciendo como maestro de obras

43.2 Años de experiencia: La experiencia profesional que exija el cliente.

44. REQUISITOS ESPECÍFICOS

44.1 Debe de haber recibido un entrenamiento en la aplicabilidad de proyectos civiles con criterio.

44.2 Conocimientos y Habilidades.

44.3 Complejidad, Habilidad Mental e Iniciativa

Según su complejidad: Variadas y sencillas.

Según su habilidad mental e iniciativa requerida: sigue instrucciones definidas y concisas, presenta su trabajo para su revisión y aprobación del jefe inmediato.

XII. MANUAL DE FUNCIONES

45. Funciones

- Supervisar el cumplimiento de las especificaciones de la obra para cada una de las actividades desarrolladas
- Controlar la programación de obra
- Realizar el seguimiento de plan de inspección y ensayo
- Realizar el corte de obra mensual
- Realizar el corte mensual de contratistas
- Realizar las actas parciales de obra, actas de mayores y menores cantidades, actas de fijación de precios no previstos.
- Controlar el alquiler de los equipos en la obra
- Llevar la bitácora de obra
- Controlar el inventario de almacén
- Liquidar las nóminas del personal de obra
- Verificar el pago de los aportes del personal que labora en la obra.

46. RESPONSABILIDADES

- Planificación y organización del proceso y mecánica de los trabajos de obra.

- Organización de los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento, carga/descarga, de los talleres y accesos a la obra.
- Control y seguimiento de la ejecución de obra.
- Control de cumplimiento de la planificación.
- Interpretación de planos.
- Replanteos de las unidades de obra.
- Control y organización de los grupos de trabajo y asignación de tareas a los operarios.
- Propuesta de procedimientos, materiales y técnicas. Asesoramiento a los operarios.
- Coordinación de los trabajos con diferentes industriales y subcontratados.
- Recepción y organización de materiales, zonas de reunión, talleres, etc.
- Cálculo de materiales y medición de la obra ejecutada.
- Control del cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales.
- Control de los medios y la maquinaria de obra.
- Control de los materiales.
- Supervisión y verificación de los procesos y resultados de los trabajos. Control de calidad.

ANEXO 16.

XIII. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo :	CONTADOR
Dependencia:	ADMINISTRACION
Personal a Cargo:	Mensajero
Horario de Trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 am a 1:00 pm y 2:00 pm a 6:00pm. Solo en casos
Localización:	Área Administrativa
Fecha:	Enero 2 de 2015

47. OBJETIVOS Y FUNCIONES

47.1. OBJETIVO BÁSICO DEL CARGO

Realización de todas las funciones administrativas y contables que permitan el buen desarrollo administrativo de la empresa.

XIV. MANUAL DE FUNCIONES

47.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

47.2.1. Funciones administrativas:

- Realización de la función de archivo en forma estricta y organizada, esto hace referencia a toda la papelería que maneja la empresa (hojas de vida del personal, correspondencia, facturas, comprobantes de egreso, etc).
- Realización de afiliaciones y retiros del personal a la caja de compensación familiar. Realizar comprobantes de egreso y cheques
- Conciliar bancos y llevar informe diario.
- Realizar informe diario de las cuentas por pagar

- Pasar los formularios de autoliquidación de la seguridad social y velar por que no falten y se paguen en su debida fecha.
- Elaboración de correspondencia de asuntos administrativos.
- Programación de todas las diligencias con el mensajero, y en su defecto realizarlas por si misma. Atender el teléfono, el fax, la puerta y recibir las visitas y demás personas que lleguen a la oficina. Velar por el aseo y buena presentación de la oficina.
- Prestar soporte en las diferentes actividades operativas que le son encomendadas.
- Proponer planes, programas y proyectos al superior inmediato a fin de hacer más eficiente y efectiva la función realizada por este departamento buscando cada día el mejoramiento continuo.
- Demás funciones asignadas por los jefes.

47.2.2. Funciones contables:

- Codificación de la información contable: egresos, ingresos, facturas, compras, indirectos.
- Digitación de la información contable codificada.
- Conciliación de cuentas de balance, bancos, cuentas por pagar, proveedores. Impresión de informes contables
- Elaboración de correspondencia de asuntos contables.

47.2.3. Funciones Generales

- Cumplir con todo lo estipulado en los manuales de funciones y de procedimientos.

- Desempeñar las demás funciones que se le asignen.
- Cumplir con las políticas de la empresa

48. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL PERFIL DE LA PERSONA QUE OCUPA EL CARGO

Educación: La persona debe tener una tecnología o cursar estudios superiores

Experiencia: 1 años.

48.1 Habilidades:

Habilidades técnicas, humanas y de conocimiento y sobre todo actitud positiva y organización.

49. RESPONSABILIDADES

- Debe ser responsable por su herramientas de trabajo como fax, computador. Igualmente es responsable de las chequeras de la empresa y demás enseres en la oficina.
- Esfuerzo:
- Visual: Debe utilizar constantemente el computador.
- Mental: Debe poseer mucha retentiva, buena memoria y capacidad de reacción inmediata.
- Condiciones del trabajo: Oficina, buena iluminación y mínimo riesgos de accidente.

ANEXO 17.

XV. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo :	OBREROS
Dependencia:	Coordinador almacén, maestro de obra, encargados y secretaria obra,
Personal a Cargo:	Ninguno
Localización:	Área de administrativa-operativa
Fecha:	Abril de 2015

50. OBJETIVOS Y FUNCIONES

50.1. OBJETIVO BÁSICO DEL CARGO

- Mantener toda la maquinaria y equipo propio o alquilado en condiciones óptimas para el excelente funcionamiento en la obra.

50.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar mantenimiento preventivo y reparación de toda la maquinaria y el equipo propio o alquilado
- Trasladarse al frente de obra solo en los casos que sea necesarios para arreglar o reparar la maquinaria y el equipo.
- Llevar un inventario de la maquinaria y equipo propio o alquilado y saber su respectiva ubicación.
- Velar por la señalización de seguridad industrial en la obra y sus respectivos frentes de trabajo, es así, que debe saber cuáles son los avisos que debe ir en cada sitio de trabajo dependiendo la labor y mantener en buen estado dicha señalización.
- Reemplazar al coordinador de almacén en los casos que se requiera y suplir sus funciones con mucho orden.

XVI. MANUAL DE FUNCIONES

51. FUNCIONES GENERALES

- Dar buen uso a los implementos de trabajo asignados para el desempeño de sus funciones.
- Cumplir con todo lo estipulado en los manuales de funciones y de procedimientos.
- Cumplir con las especificaciones propias de su cargo
- Cumplir con las políticas de la institución.

52. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL PERFIL DE LA PERSONA QUE OCUPA EL CARGO

- Educación: Básica primaria
- Experiencia: en materia de mecánica y manteniendo de maquinaria y equipo. Edad: sin límite
- Sexo: masculino

53. HABILIDADES Y DESTREZAS DEL CARGO

- H. MANUALES: Alta, manipular la maquinaria y equipo.
- H. FISICAS: Alta, para mover gran cantidad de material y suministrarlo a las máquinas.
- H. MENTALES: Alta, debe estar concentrado cuando este reparando la maquinaria.
- H. VISUALES: Media, requiere habilidad visual para realizar una constante inspección visual a los equipos y maquinaria.
- D. MATEMATICAS: Media, operaciones básicas de suma, resta multiplicación y División.
- D. RELACIONES INTERPERSONALES: Baja, para relacionarse con las personas de la empresa.

54. FACTORES DE RIESGO Y CONDICIONES SANITARIAS

- Mecánicos: Trabajo en superficies altas, mecanismos en movimientos, partículas en el piso y manipulación de materiales.
- Eléctricos: Alta. Constantemente está sometido a esta.
- Físicos: Ruido.
- Ergonómicos: manipulación de cargas y flexiones del tronco.
- En caso de realizar actividades de otras áreas debe usar la protección necesaria especificada para cada cargo.

ANEXO NO. 18

FORMATO I. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL NIVEL TÉCNICO

NOMBRE:___ FECHA

EVALUACIÓN:___ CARGO: _____ EVALUADO POR: _____

___ DEPENDENCIA: _____

COMPETENCIA		MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
1	COMPROMISO: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.					

2	TRABAJO EN EQUIPO: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Trabajo en equipo es un grupo que trabaja en procesos tareas u objetivos compartidos.					
3	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.					

4	PRODUCTIVIDAD Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.					
5	DINAMISMO Y ENERGÍA Se trata de la habilidad para trabajar duro, resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.					

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO FORMATO EVALUACIÓN DEL PERSONAL

- **NOMBRE:** PERSONA A EVALUAR
- **CARGO:** ASIGNADO PARA REALIZAR LABORES
- **DEPENDENCIA:** A QUIEN REPORTA INFORMES Y RESULTADOS
- **CRITERIOS DE EVALUACIÓN:** QUE VAMOS A EVALUAR EN EL PERSONAL

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

- MUY ALTO: 5
- ALTO: 4
- MEDIO: 3

- BAJO: 2
- MUY BAJO: 1

LA CALIFICACIÓN POR DE BAJO DE LA META ESTABLECIDA DE
PLANTEAR PLANES DE MEJORAMIENTO

FORMATO II

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL NIVEL ORGANIZACIONAL

NOMBRE:____ FECHA

EVALUACIÓN:____ CARGO: _____ EVALUADO POR: _____

____ DEPENDENCIA: _____

COMPETENCIA		MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
1	LIDERAZGO Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo de que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás.					
2	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.					

3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.					
4	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.					
5	NEGOCIACIÓN Habilidad para planificar alternativas para negociar los mejores acuerdos.					

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO

- NOMBRE: PERSONA A EVALUAR
- CARGO: ASIGNADO PARA REALIZAR LABORES
- DEPENDENCIA: A QUIEN REPORTA INFORMES Y RESULTADOS
- CRITERIOS DE EVALUACIÓN: QUE VAMOS A EVALUAR EN EL PERSONAL

- CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:
 - MUY ALTO: 5
 - ALTO: 4
 - MEDIO:3
 - BAJO: 2
 - MUY BAJO: 1
-
- LA CALIFICACIÓN POR DE BAJO DE LA META ESTABLECIDA DE PLANTEAR PLANES DE MEJORAMIENTO.