

**PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA CENTENARIO SAS**

JENNYER STEFANNIE DELGADO GONZÁLEZ

LISMABEL GONZÁLEZ GUERRA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
ARMENIA
ENERO DE 2017**

**PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA CENTENARIO SAS**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

JENNYER STEFANNIE DELGADO GONZÁLEZ¹

LISMABEL GONZÁLEZ GUERRA²

Asesor temático: Carlos Mario Betancur Hurtado, MBA, MDHO

Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
ARMENIA
ENERO DE 2017**

¹ estefi_576@hotmail.com

² magongue@yahoo.com

Contenido

1. Introducción	10
2. Marco conceptual	14
2.1. Antecedentes de la gestión de los recursos humanos	15
2.2. Definición de gestión de los recursos humanos	21
2.3. Objetivos de la gestión del talento humano	24
2.4. Estructura de un departamento de gestión humana	27
2.5. Modelo de gestión humana por desarrollar	29
2.5.1. Admisión de personal	30
2.5.1.1. Reclutamiento	30
2.5.1.2. Selección	35
2.5.2. Aplicación de personas	39
2.5.2.1. Diseño de cargos	40
2.5.2.1.1. Aspectos motivacionales del diseño de cargos	43
2.5.2.1.2. Evaluación de desempeño	45
2.5.2.1.3. Métodos de evaluación de desempeño	46
2.5.3. Compensación de personas	48
2.5.4. Desarrollo de personas	50
2.5.5. Mantenimiento de personas	51
2.5.5.1. Disciplina	51
2.5.5.2. Higiene seguridad y calidad de vida	52
2.5.5.2.1. Calidad de vida	52
2.5.5.2.2. Higiene laboral	53
2.5.5.2.3. Seguridad	54
2.5.6. Monitoreo de personas	55
3. Metodología	57
3.1. Fuentes de la información	57
3.1.1. Fuentes primarias	57

3.1.2.	Fuentes secundarias -----	57
3.2.	Población y muestra -----	58
3.2.1.	Cobertura del estudio -----	58
3.2.2.	Tipo de muestreo -----	58
3.3.	Técnicas de análisis de la información -----	58
4.	Presentación y análisis de los resultados -----	59
4.1.	Identificación de la empresa -----	59
4.2.	Diagnóstico de la empresa -----	66
4.3.	Planteamiento estratégico -----	73
4.4.	Propuesta de modelo para el departamento de gestión humana -----	75
4.4.1.	Admisión de personas -----	75
4.4.1.1.	Reclutamiento -----	75
4.4.1.1.1.	Fuente de reclutamiento -----	77
4.4.1.1.2.	Técnicas que se recomiendan para realizar el reclutamiento -----	77
4.4.1.2.	Selección -----	80
4.4.2.	Aplicación de personas -----	86
4.4.2.1.	Diseño de cargos -----	88
4.4.2.1.1.	Preparación -----	88
4.4.2.1.2.	Obtención de información -----	88
4.4.2.1.3.	Usos de la información -----	92
4.4.2.2.	Evaluación de desempeño -----	96
4.4.3.	Compensación de personas -----	102
4.4.4.	Desarrollo de personas -----	105
4.4.5.	Mantenimiento de personas -----	110
5.	Conclusiones -----	112
	Referencias -----	114

Lista de figuras

Figura 1. Procesos de gestión del talento humano	30
Figura 2. Técnicas de reclutamiento externo.....	33
Figura 3. Técnicas de selección de personal	36
Figura 4. Pasos para el proceso de selección de personal.....	37
Figura 5. Fases para la elaboración y el diseño de los cargos.....	41
Figura 6. Tipos de compensación.....	49
Figura 7. Ciclo PHVA de seguridad.....	55
Figura 8. Monitoreo de personas	56
Figura 9. Valores corporativos de Constructora Centenario S. A. S.	61
Figura 10. Objetivos estratégicos de Constructora Centenario S. A. S.	62
Figura 11. Estructura organizacional anterior de Constructora Centenario S. A. S.	63
Figura 12. Estructura organizacional actual de Constructora Centenario S. A. S..	64
Figura 13. Fortalezas en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S.	67
Figura 14. Oportunidades en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S.	68
Figura 15. Debilidades en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S....	69
Figura 16. Amenazas en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S.	70
Figura 17. Formato para solicitud de personal	76
Figura 18. Formato de inscripción a convocatorias	80
Figura 19. Flujograma para la selección de personal	81
Figura 20. Formato para selección inicial de candidatos.....	82
Figura 21. Formato para verificación de datos	84
Figura 22. Cuestionario para análisis de cargos	92
Figura 23. Perfil de cargo.....	95
Figura 24. Métodos de evaluación de desempeño.....	97
Figura 25. Evaluación participativa por objetivos.....	98
Figura 26. Establecimiento de objetivos para evaluación de desempeño	99

Figura 27. Evaluación de desempeño 101

Figura 28. Actividades de bienestar social..... 104

Figura 29. Entrenamiento de personas 105

Figura 30. Programación de entrenamiento 107

Lista de tablas

Tabla 1. Procesos de gestión del talento humano según diferentes autores.....	28
---	----

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA CENTENARIO S. A. S.

Resumen

En una economía cada vez más globalizada, en la que los consumidores tienen mayores oportunidades de encontrar productos de mejor calidad a menor precio, se hace necesario que las empresas se vuelvan cada día más competitivas, a fin de lograr su permanencia en el tiempo y el retorno de la inversión; de ahí que las organizaciones deben velar por tener cada día personal más competente y motivado, que propenda por el crecimiento de la organización.

Con este trabajo se pretende, a través de un diagnóstico, desarrollar una propuesta para estructurar el departamento de gestión humana de la empresa Constructora Centenario S. A. S. con el fin de que se convierta en un verdadero socio estratégico de las diferentes áreas misionales de la organización.

Palabras clave: gestión humana, productividad, actividades estratégicas, generadores de valor empresarial, calidad de vida.

Abstract

In an increasingly globalized economy , where consumers have greater opportunities to find better quality products at a lower price , it is necessary that companies return become increasingly competitive day , in order to ensure their permanence in time and investment ; hence the organizations should ensure that they increasingly competent and motivated staff day , that will lead the growth of the organization. This paper aims through a diagnosis develop a proposal for

structuring the department of human management of the company Constructora Centenario S.A.S., so that this department will become a true strategic partner of the different mission areas of the organization.

Key words: *human management, productivity strategic activities, generating business value, quality of life.*

1. Introducción

En el trabajo de investigación se realizó un diagnóstico que permitió identificar el estado actual del área de gestión humana (GH) de Constructora Centenario S. A. S. que se utilizó para desarrollar una propuesta para estructurar su departamento de respectivo con el que se facilite la interacción de los colaboradores y se mejore el desenvolvimiento de los procesos, preocupación que nace porque las empresas dedicadas a la industria de la construcción invierten más del cincuenta por ciento de los costos directos ejecutados en materiales y mano de obra, de ahí que prima la producción y se descuidan los procesos inherentes a las personas.

La calidad de los proyectos de ingeniería depende en gran parte de que la obra haya sido ejecutada por personal calificado, comprometido con los objetivos de la organización y que tenga pleno conocimiento del proceso constructivo; lamentablemente, un alto porcentaje de los colaboradores que trabajan en la ejecución de obras de ingeniería civil no cuenta con la formación que se requiere para desarrollar los proyectos que están ejecutando; es muy común en este tipo de industria aplicar el conocimiento empírico, basado en la experiencia de trabajo en proyectos anteriores o en la trasmisión del conocimiento que ofrecen otros obreros.

Estructurar el departamento de gestión humana de Constructora Centenario aporta a la disminución de las fallas en la calidad de los inmuebles entregados a los clientes, lo que incide en la disminución de costos por reproceso y optimización del tiempo en la ejecución de la obra; de otra parte, se mitigan los riesgos laborales y se ofrece un mejor ambiente laboral de modo que ello conduzca a la retención del personal, toda vez que se envía un mensaje a los empleados de que se trabaja por su bienestar, con procesos estructurados y sensibilización por la gente al interior de la empresa.

El objetivo al realizar este trabajo fue diagnosticar el sistema de gestión humana de la empresa constructora Centenario S. A. S. con el fin de proponer una estructura del departamento correspondiente con la que se puedan generar procesos acordes con la normatividad vigente en materia laboral y de seguridad en el trabajo, que propendan por la calidad de vida de los empleados e impulsen el crecimiento de la organización y de los líderes de los procesos misionales; por otra parte, se pretendió mejorar la comunicación entre las áreas de la empresa y hacer más eficientes los procesos organizacionales.

La empresa Constructora Centenario S. A. S. fue constituida en el año 1984; desde el inicio ha ejecutado obras de ingeniería civil propias y en participación con terceros.

La compañía ha evidenciado que en el mercado actual de oferta de inmuebles nuevos ofrecidos en la ciudad de Armenia, Quindío, se han incrementado el número de competidores; hoy los clientes cuentan con una mayor variedad de opciones al momento de escoger el inmueble en el que desean invertir; esta situación ha llevado a la empresa a fijar en los lineamientos administrativos ofrecer valor agregado a sus clientes que se refleje en una mejor calidad de las obras, en el cumplimiento de los tiempos pactados en la promesa de compraventa y en la entrega de un producto que cumpla las especificaciones de diseños y acabados prometidos. Es aquí donde interviene la fuerza laboral porque no puede haber una promesa de valor de cara al cliente si la empresa no desarrolla procesos que conduzcan al desarrollo integral y al bienestar de los colaboradores, con lo que se incrementarían sus niveles de satisfacción laboral y se lograría mayor compromiso con la organización.

Cuando se habla de calidad y oportunidad en los tiempos de entrega de los inmuebles construidos se deben analizar los dos componentes fundamentales del costo directo de construcción, como son los materiales y la mano de obra que se

requiere para la ejecución de los proyectos; en este punto, la empresa Constructora Centenario S. A. S. manifiesta tener control sobre la calidad, la cantidad y la oportunidad de los materiales y considera que ha funcionado el proceso de compras que hoy aplica; señala la gerencia que a la fecha no ha vivido situaciones de escasez en los materiales nacionales o importados ni tampoco se ha encontrado con materiales que puedan poner en riesgo la seguridad de los inmuebles construidos; como política de la compañía solamente se compra a proveedores que cumplan las normas de construcción y puedan garantizar la calidad y la resistencia de sus productos.

Sin embargo la empresa no tiene el control sobre la mano de obra que interviene en la construcción de las obras; en ocasiones no cuentan con el suficiente personal para ejecutar las actividades del cronograma, lo que genera retrasos en la programación; además, se contratan personas que en muchas ocasiones no son idóneas para desarrollar la actividad que se les asigna.

La empresa Constructora Centenario S. A. S. no tiene definidos los procesos de contratación, inducción y evaluación de los trabajadores; tampoco existen procesos que apunten a incentivar la motivación o la calidad de vida de los empleados y en algunos casos existe inequidad salarial cuando se comparan entre cargos iguales.

Sin duda alguna, la organización debe estructurar un departamento de GH o, al menos, desarrollar los procesos que le garanticen a la administración que podrá contar con colaboradores idóneos, motivados y con calidad de vida, de acuerdo con la demanda de las diferentes áreas y con los cronogramas de ejecución de cada uno de los proyectos, de tal modo que permanezcan en la organización y aporten según sus capacidades.

Dicho departamento debe planear, implementar y dirigir los procesos encaminados a la vinculación y el mantenimiento de personal que cumpla los perfiles y las necesidades de la organización; de otra parte, debe crear procesos de evaluación del desempeño que conduzcan a la consecución de los objetivos misionales; una segunda función del departamento de GH, igual de importante a la anterior, es implementar, verificar y evaluar las actividades de seguridad y salud en el trabajo encaminadas a minimizar los riesgos laborales, que cumplan los requisitos legales y que proporcionen un mejor ambiente de trabajo a los colaboradores; por último, la mencionada área de la empresa debe buscar el desarrollo integral de los colaboradores mediante el fortalecimiento de sus competencias y su potencial.

En este trabajo se citan los fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano que llevaron a elaborar propuesta para estructurar el departamento de gestión humana de la empresa Constructora Centenario S. A. S., por lo que se dedica un acápite al conocimiento de la organización y al levantamiento del diagnóstico de la situación actual del departamento de GH a través de la matriz FODA, cuestionarios, entrevistas y encuestas aplicadas a directivos, personal dedicado a la gestión del talento humano y colaboradores de la compañía. En último lugar se desarrolla la propuesta del modelo de gestión del talento humano, en la que se tomaron en cuenta los procesos más importantes que debe considerar la estructura de dicho proceso para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, incrementar sus niveles motivacionales y garantizar a la organización la consecución de personal idóneo capaz de generar valor agregado.

2. Marco conceptual

El mundo moderno exige muchos cambios porque ya no son las tierras el factor más importante de riqueza, sino que ahora es el capital humano el que se encuentra en primer lugar como verdadero factor de éxito en las organizaciones por lo que los departamentos de gestión humana se han convertido en un tema de gran interés en el mundo puesto que proporciona las herramientas indicadas para una eficiente administración del capital humano al poner sobre la mesa temas tan relevantes como son la calidad de vida de los trabajadores, su desarrollo integral, su seguridad, su motivación y otros que influyen en forma directa en el bienestar de los trabajadores; irremediamente las empresas necesitan las personas para poder operar y alcanzar los objetivos que se propongan dado a que son ellas las que aportan acciones, ideas, habilidades, talento, creatividad y muchas más competencias que permiten que las compañías sean más eficientes y competitivas; ahora bien, si las personas son el puente conductor para alcanzar los objetivos de las mismas, ellas, a su vez, debe generar mecanismos que contribuyan a que los colaboradores alcancen sus metas; diferentes autores coinciden en que el éxito de una empresa en el largo plazo se encuentra asociado con que el departamento de gestión humana se convierta en un aliado estratégico de la organización; en este marco referencial se pretende dar una contextualización sobre los temas que más se involucran a la hora de estructurar un departamento de ese tipo y la importancia que el mismo tiene para que las empresas sean competentes y se sostengan a lo largo del tiempo; se inicia con una descripción de los antecedentes y la evolución que ha tenido la gestión humana a través del tiempo, se continúa con las definiciones ofrecidas por diferentes autores sobre el concepto de gestión humana, seguidas del planteamiento de los objetivos de la misma, sus finalidades y una descripción de los modelos de gestión humana para centrarse en el propuesto por Chiavenato (2002), que trae inmersos temas como reclutamiento, selección de personal, técnicas de selección de personal, contratación, inducción, diseño de cargos,

capacitación, mantenimiento del personal, calidad de vida y seguridad en el trabajo.

2.1. Antecedentes de la gestión de los recursos humanos

Los acelerados cambios y la constante evolución les han exigido a las organizaciones que sus obsoletos y rígidos departamentos de gestión humana evolucionen, de modo que conciban a sus colaboradores como socios estratégicos clave para el éxito corporativo (Landa Peláez, 2010).

Los primeros antecedentes de la gestión humana se dieron con la segunda Revolución Industrial a inicios del siglo XIX, en la que se presentó un incipiente concepto de gestión cuyos principios se resumen en

La pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de trabajadores como empresarios son las utilidades, la necesidad de intervenir sobre las condiciones de los trabajadores y no sobre las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana se centra en bienestar individual y colectivo del empleado (Calderón Hernández, 2007, p. 27).

Para esta época se dio paso a los departamentos de bienestar, que tenían la responsabilidad de velar por las necesidades básicas de los trabajadores como lo eran la vivienda, la educación y la salud (Galvis, 2015).

En esta etapa se inició el movimiento de la administración científica de Taylor, que se originó por la creciente productividad de la industria y la baja oferta de mano de obra; a medida que aumentaban dichas industrias también se hacía más fuerte la competencia, lo que obligaba a las organizaciones a ser más eficientes y productivas; adicionalmente, en las organizaciones se presentaban diversos problemas como bajo rendimiento, desperdicios y mala toma de decisiones, además de insatisfacción por parte de los trabajadores; a raíz de esta situación,

Taylor propuso que se debía aumentar la eficiencia en los trabajadores y dejar atrás el empirismo y la improvisación mediante un enfoque científico con el que se asegurase una mejor en la productividad (Castro, 2011); para el efecto Taylor propuso que

Se debe seleccionar y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos según sus cualidades físicas, en aquellas actividades en las que aseguraran mejores resultados; a través del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, estableciendo estándares de producción que deben ser alcanzados por los operarios, también modificó los sistemas de remuneración para que los salarios se otorgaran según el rendimiento individual. Sostenía que a mayor productividad, o mayor cantidad de unidades producidas por un trabajador se generarían ganancias para la empresa, lo que lleva al trabajador a obtener mayores beneficios económicos. Es decir, habría beneficios para ambas partes (Taylor, citado en Castro, 2011, p. 1).

Gracias a los aportes realizados por la administración científica se pasó de los antiguos departamentos de bienestar a los de personal los que, además de acoger las antiguas labores de los departamentos de bienestar, comenzaron a

Hacer una separación del trabajo y del trabajador, de esta manera se hace una diferenciación entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta) y entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control). En la nueva organización del trabajo se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador. De esta manera se sientan los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión del trabajador, los cuales son reforzados con los trabajos de la psicología aplicada sobre los factores fisiológicos y psicológicos vinculados con la fatiga y la monotonía y los aportes relacionados con las cualidades mentales del trabajador (Calderón Hernández, 2007, p. 29).

A pesar de los nuevos roles, dichas áreas no se consideraban parte esencial para el funcionamiento de la organización; en ese momento las finanzas, producción y ventas eran consideradas como la columna vertebral de las empresas pero, a

medida que las organizaciones evolucionaban, era inherente que las áreas de personal también lo hicieran (Galvis, 2015).

En el siglo XX, desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938), los departamentos de personal tomaron mayor importancia gracias a que se prestó aún más atención a las necesidades de los empleados como consecuencia de los estudios que se realizaron en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric (Galvis, 2015), experimento liderado por Elton Mayo y que dio origen a la teoría de las relaciones humanas; en sus inicios fue un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el área de trabajo y la productividad de los obreros de la planta, pero los resultados del experimento fueron contradictorios puesto que cuanto mayor iluminación tenía el grupo piloto la productividad aumentó pero lo mismo sucedía si la iluminación era menor o era constante, lo que llevó a concluir a Mayo y sus colaboradores que otros elementos, además de la iluminación, influían en la productividad de los trabajadores (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006, pp. 45-46).

En otra serie de experimentos, un grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente donde se alteraron una serie de variables: se elevaron los salarios, se introdujeron períodos de descanso de diferente duración y se acortaron las jornadas laborales; los colaboradores de Elton en esta ocasión actuaron como supervisores y permitieron que los grupos opinaron en cuanto a otros cambios sugeridos; aunque con este cambio los resultados mejoraron aún se presentaban contradicciones en la productividad de los trabajadores.

A partir de los nuevos resultados, Mayo y sus colaboradores establecieron que había una compleja cadena de actitudes que afectaba la productividad y para ello decidieron que se incorporarían en la participación del experimento, separaron los grupos pilotos en dos para con ellos poder prestar una atención más especializada, los supervisores tuvieron una mayor interacción con los operarios,

la supervisión especializada aumentó la motivación de los empleados y con ello mejoró en forma notable la productividad; con lo anterior Mayo pudo concluir que los empleados trabajarían con más tesón si la organización se preocupaba más por su bienestar y si los supervisores tenían mayor relación con ellos y les prestaban una atención más especializada; con la investigación también se pudo concluir que el entorno social tenía una fuerte influencia sobre la productividad de los trabajadores, con lo que se pudo evidenciar que los departamentos de empleados, además de tener las funciones ya establecidas, deberían preocuparse por el concepto del “hombre social”, motivado por necesidades sociales y deseos de relaciones gratificantes en el trabajo, con lo que se dio un paso de la concepción del hombre racional, motivado por sus necesidades económicas, a un hombre social, motivado por las necesidades de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades del entorno en que convive (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006).

A partir de dicho estudio se reconoció el carácter estratégico del contexto específico del trabajo, “que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores, y facilitar con ello una mayor cooperación, sólo así sería posible alcanzar mayores niveles de productividad” (Calderón Hernández, 2007, p. 30).

Con la llegada de la Gran Depresión Económica de 1929 se acrecentó la necesidad de eficiencia en las organizaciones y se dejaron al descubierto las falencias que tenían las mismas para hacer frente a las necesidades sociales; en esta etapa se comenzó a percibir la necesidad de medidas legislativas que obligaran a las empresas a cumplir ciertas normas, como el pago de seguridad social, la determinación de salarios mínimos y las garantías al derecho de formación de sindicatos, que tomaron mucho poder para la época al punto de obligar a las organizaciones a cambiar de modo drástico sus políticas laborales y a concebir de otra manera las aspiraciones sociales y personales de los

trabajadores (Galvis, 2015); estos factores dieron el paso de una relación normada por las reglas del mercado a una organizada por normas establecidas por el Estado, lo que generó una participación tripartita trabajadores (sindicato), empresarios y gobierno (Calderón Hernández, 2007); al finalizar la Segunda Guerra Mundial hubo fuertes avances en las técnicas de selección de personal y diseño de funciones y se globalizó el concepto de departamentos de personal, que tomaron responsabilidades y funciones mucho más relevantes en las organizaciones.

Collarte (2012) sostiene que con la escuela de las relaciones humanas de Mayo se comenzó a forjar la expresión recursos humanos y para finales de los años setenta, la literatura estadounidense comenzó a sustituir la mención de administración de personal por la de gestión de recursos humanos, lo que hizo que la idea de los recursos humanos en las organizaciones pasase de ser un gasto a entenderse como un recurso estratégico que se determina como elemento clave para lograr el éxito y la competitividad en las empresas; con ello los recursos humanos adoptaron una posición de recurso estratégico en la organización y, además, se logró una nueva orientación en las políticas de los recursos humanos la que los empleados comenzaron a percibirse como capital humano para el que sus comunicaciones, su participación en la toma de decisiones, su compromiso y su motivación se convirtieron en los nuevos lineamientos de la gestión humana.

Para los años noventa se inició la llamada era de la información y es la época que continúa hasta la actualidad y cuyas principales características son:

Los cambios que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados, la tecnología de la información que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo, la información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía; la economía internacional se

transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones, el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia (Chiavenato, 2002, p. 15).

En este mismo sentido, para Calderón Hernández (2007) la interacción de todos los mencionados factores llevó a comprender la gestión humana más allá de una labor administrativa de cumplir procesos y procedimientos de administración de personal y permitió visualizar el papel del área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la que se tiene con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, comunidad y Estado), pero sobre todo con una gran responsabilidad hacia la persona como ser humano.

Otro aspecto para resaltar en esta etapa es que

El trabajo no manual pasa a ser remplazado nuevamente por el trabajo manual como generador de valor al interior de la empresa, se derrumba el planteamiento taylorista de evitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad del trabajador y por el contrario se vuelve algo no solo deseable sino un imperativo para ser competitivos, de allí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir gestionar el talento (Calderón Hernández, 2007, p. 34).

Todos estos cambios les han exigido a las organizaciones crear factores diferenciadores que les permitan competir en un mercado tan exigente; a partir de ello la gestión humana se ha convertido en un aliado estratégico en las organizaciones para que las mismas creen estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos al potencializar al capital humano como elemento diferenciador ante la competencia.

Después de este corto recorrido por la evolución de la gestión humana se puede concluir que son muchos los autores que han hablado y han aportado para que este tema haya tenido tanta evolución a través del tiempo puesto que la concepción respectiva no se ha mantenido estática en el tiempo y ha evolucionado de manera continua de acuerdo con los nuevos modelos políticos, económicos y sociales que se han venido presentando a lo largo de la historia, evolución que se ha centrado en posicionar al capital humano como factor clave para generar una ventaja competitiva en las organizaciones y que lo ha convertido en el activo más importante de las mismas.

2.2. Definición de gestión de los recursos humanos

Después de tener una contextualización sobre la historia de la gestión humana es importante definir a que se refiere dicha expresión, según la definición de diferentes autores que han tratado el tema en el tiempo.

Yoder (1980) definió el talento humano como un extenso campo de hombres y mujeres que colaboran en el proceso de las necesidades y estableció que el talento humano se concentra en las relaciones que surgen del contrato laboral (Yoder, citado en Rubio, Niño, Hernández y Murillo, 2015).

Por su parte, Byars y Rue (1983) definió la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa (Byars y Rue, citado en Morales Lara, 2015).

Por su parte, Schuler (1992) manifestó que puede definirse que la gestión estratégica de los recursos humanos son todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada o a los procesos

de gestión de los recursos humanos y que afectan el comportamiento de los individuos, al tomar como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización (Schuler, citado en Morales Lara, 2015).

En este mismo sentido, Milkovich y Boudrew (1994) afirmaron que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en su eficiencia y en las de las organizaciones (Milkovich y Boudrew, citados en Rubio, Niño, Hernández y Murillo, 2015).

Sherman, Bohlander y Snell (1999) sostuvieron que la gestión humana debe verser como un proceso adaptativo tanto a las necesidades de la organización como de los demás agentes que determinen las políticas y estratégicas que se deben implementar en cuanto al talento humano de la empresa (Sherman, Bohlander y Snell, citados en García Solarte y Duque Ceballos, 2012).

Para Rodríguez Valencia (2002), la administración de los recursos humanos se define como la planeación, la organización, la dirección y el control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y, de igual manera, las necesidades del personal.

Sastre y Aguilar (2003) plantearon la importancia de la gestión humana y el aporte que hace a los procesos de potencialización del capital humano en las organizaciones y la generación de competencias organizativas (Sastre y Aguilar, citados en García Solarte y Duque Ceballos, 2012).

Eslava Arnao (2004) la definió como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados

necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro (Eslava Arnao, citado en Rubio, Niño, Hernández y Murillo, 2015).

Llanos (2005) postuló la gestión humana como la puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos en las organizaciones y que incluye la adecuada dirección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción de la entre la persona y la organización en beneficio de ambas y para la consecución de objetivos organizacionales (Llanos, citado en García Solarte y Duque Ceballos, 2012).

Dessler (2006) afirmó que son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, reevaluar, capacitar remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler, citado en Rubio, Niño, Hernández y Murillo, 2015).

Según Alles (2008), se refiere al manejo integral del capital humano en lo que se implica una serie de funciones tales como reclutar, seleccionar empleados, mantener la relación legal, capacitar, entrenar, desarrollar competencias y capacidades, ayudar a los empleados a desarrollar su carrera, vigilar que las compensaciones sean correctas, controlar la higiene y seguridad del empleado y despedir al empleado cuando sea el caso; todas estas funciones van desde el inicio hasta el final de una relación laboral.

García, Sánchez y Zapata (2008) la definieron como la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar la cultura organizacional y el capital social, de modo tal que se equilibren los diferentes

intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (García, Sánchez y Zapata, citados en García Solarte y Duque Ceballos, 2012).

Por su lado, Chiavenato (2009) la definió como “conjunto de prácticas y políticas de recursos humanos, la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicaciones, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 40).

Por último, Olbeida (2011) manifestó que el talento es el valor diferencial por excelencia. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo, entonces, es lograr que el talento reunido en una organización funcione en forma sincronizada y proactiva de manera inteligente y que agregue valor e innovación. En otras palabras, se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento (Olbeida, citado en Morales Lara, 2015).

El concepto de gestión del talento humano se ha ido transformado a través del tiempo: los primeros autores citados muestran un concepto en el que la gestión humana solo tenía injerencia en el manejo de políticas y prácticas referentes al reclutamiento, la compensación y el cumplimiento de los contratos laborales, de modo que dicha área no forma parte esencial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa; con el paso del tiempo los diferentes autores le han concedido mayor importancia al concepto hasta llegar a considerarla como una aliado estratégico y un factor diferenciador para lograr las metas organizacionales.

2.3. Objetivos de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2002), los objetivos de un departamento de recursos humanos son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
 - Proporcionar competitividad a la organización.
 - Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
 - Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
 - Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
 - Administrar el cambio.
 - Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- (Chiavenato, 2002, p. 6).

En el mismo sentido, Rodríguez Valencia (2002) sostiene que los objetivos de un departamento de gestión humana se pueden describir como

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar en forma adecuada a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una asignación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de los mismos en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr satisfacción plena del personal y de sus objetivos
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles (Rodríguez Valencia, 2002, p. 63).

En los objetivos planteados por ambos autores se puede ver como coinciden en que los departamentos de gestión humana deben ser capaces de promover el

desempeño eficiente de los empleados puesto que son el pilar para que las organizaciones sean competentes y permanezcan en el tiempo; al mismo tiempo, los departamentos de gestión humana han de velar por que sus colaboradores alcancen sus objetivos individuales con el fin de generarles una satisfacción plena en lo profesional y en lo personal.

Después de ver los objetivos que se plantean para un departamento de gestión humana, Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo (2010) describen ocho retos que debe afrontar el área respectiva en las organizaciones y que van de la mano con los objetivos antes vistos:

- El primero de ellos es la atracción y retención del talento humano en el que se deben contemplar el reclutamiento, el acompañamiento y el sistema de compensación.
- El segundo implica una preparación adecuada para gestionar generaciones cada vez más heterogéneas.
- El tercero compromete al departamento con el entendimiento del entorno de la organización de lo que se desprende el cuarto, que consiste en facilitar la transformación de la organización para influir en sentido positivo en el entorno.
- El quinto está dirigido a desmitificar que las áreas de gestión humana son un centro de costos y no de inversión, dado que las empresas pueden lograr ventajas competitivas a través de la gente.
- El sexto busca desarrollar el compromiso de la gente con la organización al facilitar la construcción del capital humano y el capital relacional con el fin de que se convierta en un factor de retención.
- El séptimo propone que el área de gestión humana vele por que la empresa sea formadora de jefes motivadores capaces de empoderar y acompañar a su equipo. El último reto de la gestión humana es la formulación y la gestión de indicadores que permitan medir las actividades que impacten el desempeño organizacional y evalúen la efectividad del departamento frente a la

consecución de los objetivos misionales (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2010).

Según Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo (2010) se puede evidenciar cuándo se es capaz de atraer, desarrollar y retener el mejor capital humano con el que se pueda lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales; otro aspecto de la generación de valor ocurre cuando el quehacer del área de la gestión humana logra alinearse con la estrategia de la empresa al asesorar a sus líderes para que gestionen en forma adecuada la administración de los colaboradores.

2.4. Estructura de un departamento de gestión humana

Las funciones de los departamentos de gestión humana se definen a través de procesos que trae inmerso un conjunto de actividades que “guían, dan apoyo y soporte a la dirección de la organización esto con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización” (García Solarte, 2009, p. 1).

Los procesos de gestión humana son puntualizados por diferentes autores que se remontan a los modelos de administración de Taylor y Fayol; no obstante, los procesos de globalización, las tendencias de la economía moderna y las exigencias cada vez más demandantes de los clientes han originado el surgimiento de nuevos modelos de administración del talento humano, que deben alinearse con la plataforma estratégica de las empresas y desarrollar actividades que estén encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se ilustrará la agrupación elaborada por García Solarte (2009) de los procesos de gestión humana según diferentes autores:

Tabla 1. Procesos de gestión del talento humano según diferentes autores

AUTOR	AGRUPACIÓN
Deeler (1991)	Reclutamiento y selección Capacitación y desarrollo Compensación y motivación Evaluación y administración de carrera Ambiente legal de la administración de personal
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	Contratación de personal Desarrollo del empleado Retribución Gobernación
Castillo Aponte (1994)	Planeación de personal Organización de personal Coordinación de personal Dirección de personal Control de personal
Sherman, Bohlander y Snell (1999)	Alcance de los requerimientos de los recursos humanos Desarrollo de la eficacia en recursos humanos Implementación de compensaciones y seguridad Mejoramientos de las relaciones con los empleados
Decenzo y Robbins (2001)	Empleo que se refiere a la obtención de personas Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas Motivación, que busca estimular a las personas Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Chiavenato (2002)	Administración de personas Aplicación de personas Compensación de personas Desarrollo de personas Mantenimiento de personas Monitoreo de personas
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, si no que define funciones específicas de la gestión de personal
Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2003)	Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos Incorporación del individuo en las organizaciones Desarrollo de los recursos humanos Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Alles (2005)	Descripción de puestos Formación y selección Compensación Desempeño Carreras

Fuente: García Solarte (2009, p17)

García Solarte (2009) hace un recorrido por los autores más relevantes que sugieren los procesos de gestión humana; como lo menciona la autora, este análisis permite concluir que aunque los autores presentan diferentes desagregaciones, hay similitudes entre ellas y se pueden identificar procesos fundamentales para lograr los objetivos de la gestión humana como lo son reclutamiento del personal idóneo, formación, capacitación, desarrollo del personal, evaluación de desempeño y motivación; también se puede deducir que temas como la retribución pasan a un segundo plano para algunos de los autores y toma, más fuerza otros como los antes nombrados.

Entre los autores descritos, Chiavenato sobresale en la literatura administrativa y de recursos humanos por sus modernos e innovadores conceptos aplicados a las organizaciones; como se expuso con anterioridad, todos los procesos de gestión humana de los diferentes autores tienen similitudes y el de Chiavenato incluye las herramientas más adecuadas que se deben contemplar al estructurar el departamento de gestión humana de Constructora Centenario S. A. S.

2.5. Modelo de gestión humana por desarrollar

Chiavenato (2002) cita que el desarrollo de la gestión del talento humano debe seguir seis procesos:

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Monitoreo de personas (Chiavenato, 2002, p. 8)



Figura 1. Procesos de gestión del talento humano

Fuente: Moreno (2015, p.1)

2.5.1. Admisión de personal

El proceso de admisión de personal en primera instancia tiene la actividad de reclutamiento que posee la funcionalidad de atraer, divulgar y comunicar una necesidad de personal de la que se desprende la invitación a un grupo de personas con cierto perfil a participar por un cargo; posterior a esta la actividad está la selección, que se encarga de la elección, la clasificación y la decisión acerca del candidato idóneo para ocupar una vacante.

2.5.1.1. Reclutamiento

Según Werther y Davis (1992), el reclutamiento se define como “el proceso de identificar e intersectar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, se inicia

cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (Werther y Davis, 1992, p. 83).

En este mismo sentido, Chiavenato (2002, p. 47) lo define como “el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básico”.

Por su parte, para Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007, p. 109) el reclutamiento puede definirse como el “conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”.

La actividad del reclutamiento es un paso muy importante en la organización puesto que en la medida en que sea capaz de atraer personal potencialmente calificado aumentará la posibilidad de seleccionar capital humano calificado en alto grado que contribuya alcanzar los objetivos organizacionales. Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007) hacen referencia a siete fines del reclutamiento:

- Establecer las necesidades que tiene la organización de acuerdo con el análisis de los roles laborales
- Proporcionar la cantidad necesaria de personas calificadas con el objeto de cubrir los puestos vacantes
- Eliminar los candidatos que no cumplan la expectativas para desempeñar los roles deseados con el fin de incrementar la tasa de éxito en el proceso de selección
- Reducir los índices de deserción laboral con el propósito de evitar que después de reclutados y seleccionados los individuos abandonen la organización en un corto plazo

- “Cumplir la normatividad jurídica existente” (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 109)
- “Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo” (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 109)
- Medir las técnicas que se utilizan en el proceso de reclutamiento con el fin de evaluar su efectividad (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Para Chiavenato (2002) existen tres alternativas para realizar el reclutamiento de personas: interno, externo y mixto:

- El interno se refiere a cuando las vacantes existentes se cubren con los empleados de la organización, es decir, existe una promoción o transferencia; este método tienen ventajas y desventajas; entre las primeras se puede percibir que al seleccionar un empleado que está en la organización el mismo ya tiene un conocimiento adquirido de la empresa, lo que acorta un camino por recorrer, se aprovecha el mejor capital humano interno, se motiva a los colaboradores de la organización porque perciben un interés de la misma por contribuir al desarrollar su carrera profesional , ayuda a que los empleados se proyecten en la organización a largo plazo (retención), promueve una competencia interna y desde el punto de vista financiero este método es más rentable; como desventajas se pueden identificar que se bloquea el ingreso de personal con nuevas ideas y conocimiento, se dificulta el encuentro de personal con el perfil necesario, además de que puede favorecer la rutina (Chiavenato, 2002).
- El reclutamiento externo se da cuando la organización busca cubrir sus vacantes con personal ajeno al que se encuentra en la misma; la ventaja que tiene este tipo de reclutamiento se deriva de que estos colaboradores pueden dar nuevas ideas, formas diferentes de resolver los problemas y otros puntos de vista; como inconvenientes se puede identificar que el tiempo del ciclo de reclutamiento es más alto, requiere aplicar técnicas selectivas más sofisticadas para elegir a los candidatos y en el sentido financiero es más costoso, además

de que puede desmotivar al personal interno de la organización (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

- El reclutamiento mixto se refiere a un complemento entre fuentes internas y externas que puede adoptarse de tres maneras: en la fase inicial un reclutamiento externo seguido de uno interno, lo opuesto y reclutamiento externo simultáneo con uno interno Chiavenato (2001).

Dado que el reclutamiento externo requiere un proceso más especializado, se deben emplear técnicas y métodos que garanticen la selección de personas idóneas que se ajusten a los perfiles de las necesidades del cargo; para Chiavenato (2002) dichas técnicas se pueden resumir del siguiente modo:

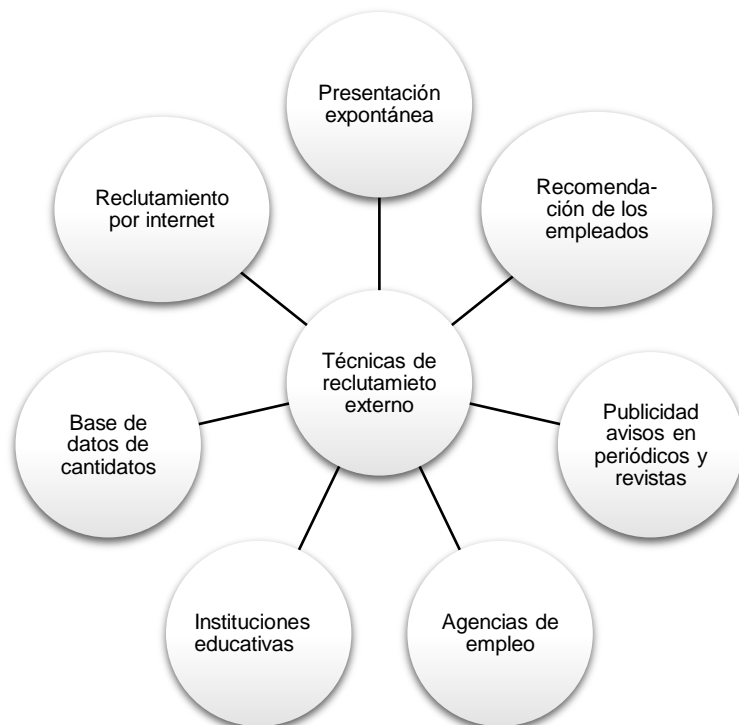


Figura 2. Técnicas de reclutamiento externo

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2002)

En la anterior figura Chiavenato presenta una serie de alternativas para el reclutamiento externo; la organización define cuál método utilizar con arreglo a

tiempo, perfiles específicos, costos y demás variables que defina de acuerdo con sus necesidades: por ejemplo. cuando se requiere un perfil con un nivel educativo específico pero para el que la experiencia no sea tan relevante se puede recurrir a instituciones educativas como universidades; ahora bien, si la necesidad del cargo es urgente y se requiere cierto grado de confiabilidad, la recomendación de los empleados puede ser una buena opción; también se hizo relación a la técnica del reclutamiento por internet que, aunque Chiavenato no la menciona, con la evolución que ha tenido la era de la tecnología se ha convertido en una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento; según Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007), el auge que ha tomado esta técnica se deriva de que tiene cobertura y alcance amplios, bajos costos y mayor contenido en comparación con los anuncios tradicionales, además de una comunicación instantánea.

Para evaluar la efectividad que ha tenido el proceso de reclutamiento, Chiavenato relaciona los siguientes criterios de evaluación global: número o porcentaje de:

- “Cargos cubiertos
- Cargos cubiertos en el tiempo normal
- Cargos cubiertos por personas que permanecen durante más de un año
- Cargos cubiertos por personas que están satisfechas” (Chiavenato, 2002, p. 49).

Ahora bien, los criterios para evaluar el método de reclutamiento se describen como

- “Número de candidatos que se presentaron
- Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo
- Tiempo requerido para generar un candidato
- Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc.)” (Chiavenato, 2002, p. 49).

En la actualidad existen diferentes alternativas y una amplia gama de técnicas para el reclutamiento; está en manos de cada compañía elegir cuál es la que de mejor manera se moldea a sus necesidades; por último se puede decir que un buen reclutamiento ayuda a atraer un capital humano competente y a descartar desde el inicio los candidatos que no se ajustan a los perfiles deseados, lo que contribuye a que al etapa de selección sea exitosa.

2.5.1.2. Selección

Para Chiavenato (2001) se define como

La elección del individuo adecuado para el cargo adecuado; en un sentido más amplio es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficiencia de la organización (Chiavenato,2001, p. 239).

Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007) sostienen que la selección de personal tiene como fin:

- Elegir personal competente y con altos niveles de rendimiento que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización
- Velar por que la inversión económica que se hizo en el proceso de selección retorne en función de los resultados esperados de las personas elegidas
- Asegurar que se satisfagan los objetivos de la organización y del personal elegido.

Para Chiavenato (2002) y Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la actividad de selección de personal debe tener criterios claros para una adecuada elección, que

deben formularse a partir del contexto de la organización, información sobre el cargo e información sobre los candidatos.

El contexto organizacional determina “los conocimientos y capacidades que se requieran para el desarrollo de la estrategia de la organización y los cuales deben de servir como guía en los requerimientos a buscar en el individuo” (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

En la información sobre el cargo se debe realizar una recolección de información sobre el cargo que se va a cubrir, tal como actividades que se van a desarrollar, responsabilidades del cargo, exigencias, condiciones bajo las cuales se llevará a cabo la labor, condiciones físicas a las que tendrá que enfrentarse el trabajador en el puesto de trabajo y horarios y lugar donde va a laborar; esta información es necesaria para evaluar conocimientos, habilidades y aptitudes individuales que deben cumplir los aspirantes al cargo, además de ayudarles a los mismos a decidir si dichas especificaciones cumplen sus expectativas (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Chiavenato (2002) hace referencia a cinco técnicas para la selección de personal que se describen así:

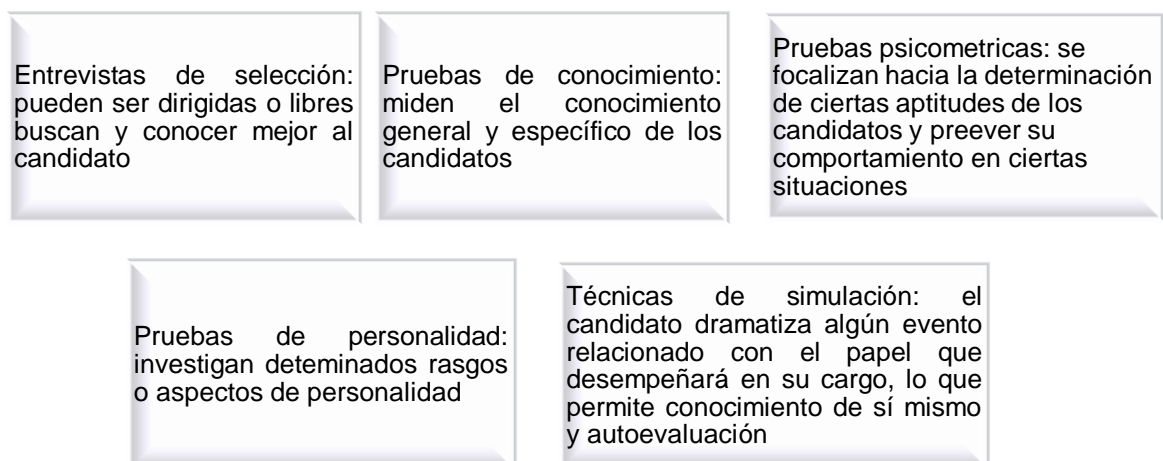


Figura 3. Técnicas de selección de personal

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2002)

En un proceso de selección se puede utilizar más de una de las técnicas antes descritas y todo depende de la complejidad de los cargos; las mencionadas técnicas se convierten en mecanismos que ayudan a predecir el comportamiento futuro de los candidatos al cargo Chiavenato (2002).

Por último se ilustran los pasos del proceso de selección de personal a los que hacen alusión Werther y Davies (1992):

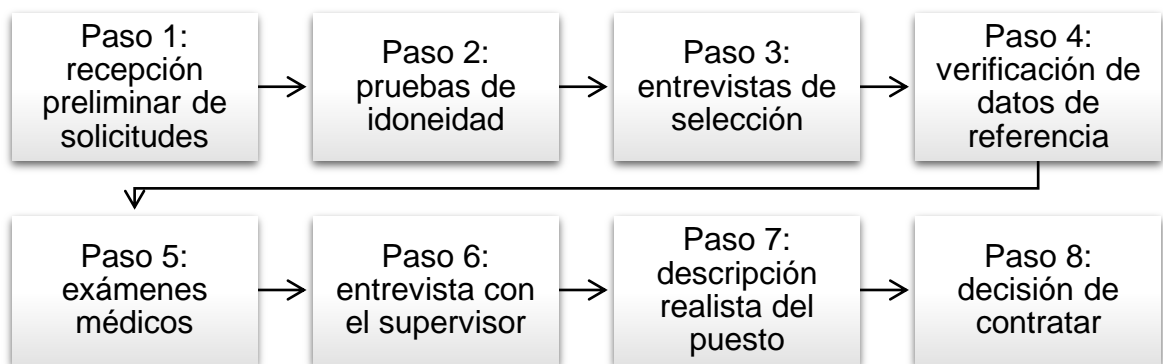


Figura 4. Pasos para el proceso de selección de personal

Fuente: elaboración propia con base en Werther y Davies (1992, p. 110)

Recepción preliminar de solicitudes: el proceso de selección de personal inicia con una cita que el candidato y el departamento de gestión humana conciertan; por lo común en esta cita se hace una entrevista preliminar de la que se puede obtener alguna información del candidato, así como también una verificación de los datos suministrados por el mismo.

Pruebas de idoneidad: son técnicas para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del cargo, tanto de conocimiento como de aspectos personales; algunas de técnicas pueden ser psicológicas o de simulación (Werther y Davies, 1992, p. 110).

Entrevista de selección: “Consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad para el cargo vacante; el entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas ¿puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?” (Werther y Davies, 1992, p. 114). Las entrevistas se emplean con muy alta frecuencia debido a su flexibilidad puesto que se pueden utilizar tanto para puestos calificados como para no calificados, además de que permiten una comunicación en dos sentidos: el entrevistador obtiene información del candidato y viceversa: el candidato de la organización (Werther y Davies, 1992).

Verificación de datos de referencia: en este paso se pretende cotejar cuál tipo de persona es el solicitante, si es confiable la información que proporcionó y cuál opinión tienen las personas que interactúan con él; aunque esta información no puede ser del todo confiable, la actividad permanece vigente puesto que puede generar datos importantes sobre el candidato (Werther y Davies, 1992).

Examen médico: la selección de personal debe incluir exámenes médicos a los candidatos; la razón para ello es verificar la salud de los solicitantes con el fin de evitar futuras demandas por enfermedades que traigan antes del ingreso a la organización, así como para prevenir accidentes, identificar posibles enfermedades contagiosas que pongan en riesgo la salud de los demás empleados de la organización y disminuir posibles casos de ausentismo frecuentes por quebrantos de salud (Werther y Davies, 1992).

Entrevista con el supervisor: el supervisor o gerente del departamento que solicita el personal para la vacante es el que en última instancia tiene la responsabilidad de decidir a cuál candidato contratar, puesto que él, como jefe directo y conocedor de las funciones por desempeñar, es la persona idónea para evaluar aspectos como habilidades y conocimientos técnicos del cargo; el papel del área de gestión humana es la selección de los candidatos que de mejor manera se han ajustado al

perfil deseado y el involucramiento del supervisor o gerente de departamento juega un importante papel porque comparte la responsabilidad del éxito o el fracaso en la elección de personal (Werther W y Davies K, 1992).

Descripción realista del puesto: el paso antes descrito se complementa con una descripción de las funciones que el candidato al cargo va a desempeñar, lo que permite contextualizar al aspirante sobre los roles que va a ejercer con el fin de permitirle comprender a fondo los papeles correspondientes para que él determine si acepta o no el cargo; de igual manera, esta actividad ayudará a que el índice de rotación de empleados sea menor (Werther y Davies, 1992).

Decisión de contratar: es el último paso en la selección de personal en el que se toma la decisión final de contratación; como antes se expresó, esta decisión por lo común la toma el gerente de departamento pero en ocasiones lo puede hacer gestión humana; es conveniente que para mantener la buena imagen de la organización se comuniquen los resultados a los candidatos que no fueron seleccionados; de la misma manera, este grupo de personas constituye una buena base de datos para otras posibles vacantes (Werther y Davies, 1992).

2.5.2. Aplicación de personas

Chiavenato (2001) define la aplicación de persona como

Los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo; significa que las personas después de ser reclutadas y seleccionadas deben de ser integradas en la organización, puestas en su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño (Chiavenato, 2001, p. 280).

Una vez seleccionados los nuevos integrantes de la organización deben ser integrados a la cultura de la organización, a su contexto y a su sistema para que

puedan comportarse conforme a las expectativas de la empresa; con la socialización de dichos asuntos se pretende establecer las bases, los objetivos y las estrategias de la organización y cuál será su contribución a los mismos por parte de los nuevos colaboradores (Chiavenato, 2001).

La socialización de los diferentes temas organizacionales se constituye en un paso muy importante en el ingreso de los nuevos empleados puesto que ello ayuda a consolidar una buena relación a largo plazo entre el individuo y la empresa, además de que direcciona al nuevo integrante hacia los objetivos a los cuales apunta la organización (Chiavenato, 2001).

2.5.2.1. Diseño de cargos

Los cargos en la organización constituyen el elemento básico de productividad; si se diseñan de manera adecuada la misma podrá alcanzar sus objetivos (Werther y Davies, 1992). El concepto de cargos según Chiavenato se define así:

La descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa (Chiavenato, 2002, p. 67).

Para Chiavenato (2002), el diseño de cargos contiene las especificaciones de las funciones del mismo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás; existen cuatro condiciones básicas en el momento de diseñar un cargo:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)

- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados (Chiavenato, 2002, p. 68).

De igual manera, Chiavenato (2002) hace referencia a seis pasos clave para el diseño y el análisis de cargos:

- Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto
- Definir la información requerida para el análisis de cargos
- Seleccionar los cargos que se deben analizar
- Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos
- Preparar las descripciones de cargos
- Preparar las especificaciones de cargos mediante la utilización de la información recolectada que se utiliza; además, para el reclutamiento y la selección, la evaluación de desempeño, la remuneración y la evaluación de los beneficios y la de de los resultados (Chiavenato, 2002, p. 77).

En este mismo sentido, Werther y Davies (1992) aluden a tres fases para la elaboración y el diseño de los cargos:

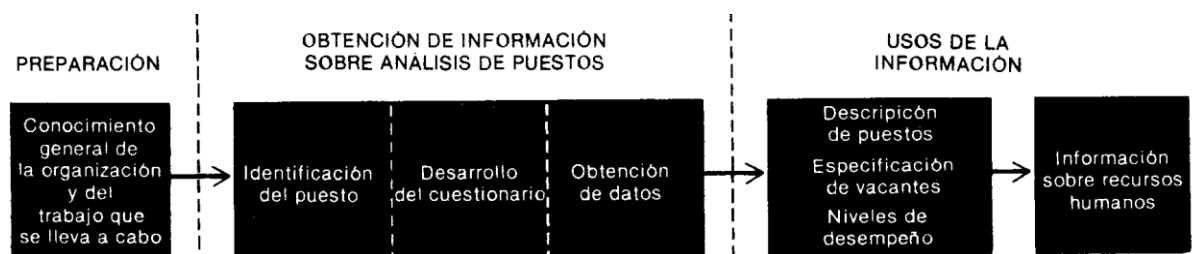


Figura 5. Fases para la elaboración y el diseño de los cargos

Fuente: Werther y Davies (1992, p. 75)

La primera fase describe la información que se debe obtener de la organización tal como sus objetivos, características y los productos o servicio que brinda la compañía (Werther y Davies, 1992).

La segunda se refiere a la forma y los métodos utilizados para obtener información que permitan la descripción y el análisis de los cargos; aunque los autores dividen esta fase en varios aspectos, en último lugar, cada uno de ellos apunta a la misma finalidad, que es la mención de técnicas para la obtención de información; las últimas, según Werther y Davies (1992), se describen así:

- Entrevistas a la persona que desempeña el cargo, supervisores y gerentes; este método proporciona información de primera mano, además de que ofrece máxima confiabilidad
- Desarrollo de cuestionarios con el objeto de identificar responsabilidad, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios para el puesto específico
- Comités evaluadores; se trata de recopilar opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto específico, técnica que es muy útil para cargos de alta importancia y desempeñados por un considerable número de personas
- Observación directa; el análisis se realiza por medio de la observación de la ejecución del cargo de manera directa mientras se toma nota en una hoja para llevar a cabo el análisis; este método puede no ser tan confiable y puede tornarse lento y costoso (Werther y Davies, 1992).

La tercera fase es la aplicación de la información antes recolectada, que se utiliza para la descripción formal y escrita del cargo mediante la especificación de vacantes y niveles de desempeño; esta aplicación de información, según Werther y Davies (1992), se puede resumir así:

- Datos básicos del puesto, que pueden incluir la fecha de la última actualización del cargo, la localización, es decir, departamento, división y jerarquía, con lo

que se pueden establecer los niveles de compensación, el jefe directamente responsable y las características especiales tales como pago de horas extras, flexibilidad en horarios o disponibilidad para viajar

- Un breve resumen de las actividades que van a desempeñarse
- Condiciones de trabajo como horas por laborar y condiciones físicas del entorno en el que se va a trabajar
- Especificaciones del puesto, lo que alude al tipo de demandas que se le hacen al empleado y las habilidades que debe tener la persona que desempeña el cargo
- Niveles de desempeño, que proporcionan a los empleados unos objetivos específicos que deben intentar alcanzar; son un instrumento muy importante, tanto para los supervisores o gerentes como para el colaborador puesto que permite una medición imparcial de los resultados; este aspecto ayuda a que el empleado eleve su moral y su motivación al advertirse que ha logrado las metas del puesto, mientras que los supervisores también se benefician porque pueden evaluar el desempeño de sus empleados (Werther y Davies, 1992, p. 74-76).

Por último, toda esta información debe ser recopilada por el área de gestión humana que se encarga de integrarla a sus bases de datos y se convierte en un instrumento para apoyar la toma de decisiones (Werther y Davies, 1992).

2.5.2.1.1. Aspectos motivacionales del diseño de cargos.

El diseño de los cargos también tiene una alta importancia sobre aspectos motivacionales, de satisfacción del individuo y de niveles de rendimiento explicado porque:

El análisis de cargo proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al absentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los

que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 59).

Según Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007), las siguientes características en el diseño de cargos contribuyen a mejorar los aspectos antes nombrados:

- Una combinación de tareas que permita el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de las personas con el fin de evitar la monotonía
- Que el cargo tenga una importancia tangible para la organización o para las personas externas, es decir, para el mundo en general
- Autonomía e independencia en su labor que le permita al empleado establecer la forma mediante la que ejercerá sus funciones
- Permitir que el trabajo se realice desde el principio hasta el final con el objetivo de obtener un resultado visible
- Realizar actividades que proporcionen información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento sin necesidad de una evaluación de desempeño
- El espacio físico en el que se labora debe tener elementos clave como buena iluminación, colores cálidos, una buena ubicación y bajo ruido (este punto está sujeto a la labor que lleve a cabo el individuo puesto que no todas permiten ser favorables en estos aspectos) (Donlan, Valle, Jackson y Schuler ,2007).

El diseño de cargos requiere una extensa documentación sobre las funciones, las condiciones y las especificación del perfil de cargo, entre otros aspectos que contribuyen a establecer los objetivos del mismo y su contribución a la organización, el diseño del cargo también tiene una fuerte influencia para la evaluación del desempeño del individuo al igual que para determinar el rendimiento del empleado, su satisfacción y su compromiso con el trabajo.

2.5.2.1.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño según Chiavenato (2002, p. 81) se define como “el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”.

Para Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007, p. 229) es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007) establecen una serie de fines en la evaluación de desempeño:

- Proporciona unos parámetros que le permiten a la gerencia tomar decisiones que contribuyan a preparar a los empleados para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades
- Determina la contribución que el individuo ha aportado a la organización y ayuda a evaluar los logros individuales
- Proporciona una retroalimentación sobre cómo el empleado está ejecutando sus labores con el fin de que pueda mejorar comportamientos, actitudes, habilidades o conocimientos
- Permite evaluar la oferta actual del capital humano para la planeación de las carreras
- Ayuda a la gerencia a tomar decisiones tales como despidos, traslados, aumentos salariales y promociones
- Contribuye a mejorar la comunicación entre supervisor y subordinado al mejorar el entendimiento de los objetivos personales y organizacionales y la carrera profesional

- Permite conocer las opiniones de los subordinados hacia los supervisores y viceversa

2.5.2.1.3. Métodos de evaluación de desempeño

- Escalas gráficas: se trata de una tabla de doble entrada en la que se muestran los factores que se van a evaluar tales como conocimiento del cargo, conocimiento del negocio, puntualidad, honestidad, facilidad de aprendizaje, desempeño de tareas, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, iniciativa, cantidad de trabajo, calidad de trabajo, satisfacción del cliente, enfoque de resultados y los grados de evaluación de desempeño; primero se definen los factores que se van a evaluar y que miden comportamientos, actitudes y valores por la organización y más tarde se puntualiza la escala de los grados de evaluación, que varían entre 5 y 1 y que generan un resultado óptimo, bueno, regular, apenas aceptable o deficiente, en su orden (Chiavenato, 2002).
- Modelo de evaluación por selección forzada: consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento; cada bloque contiene de dos a cuatro declaraciones y el evaluador debe elegir de manera forzosa una o dos en cada caso: la que más se asemejen al desempeño del individuo y la que más se distancie del desempeño del mismo; algunos ejemplos de dichas declaraciones son: presenta producción elevada, comportamiento dinámico, dificultad con los números, es muy sociable, dificultad para tratar a las personas, buena iniciativa, hace reclamos, teme pedir ayuda, tiene espíritu de equipo, es ordenado, tomó decisiones con criterio, es lento y demorado y conoce su trabajo (Chiavenato, 2002).
- Investigación de campo: se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados, A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada

empleado evaluado. “El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados” (Chiavenato, 2002, p. 89).

- Método de los incidentes críticos: es muy básico y se basa en representar desempeños muy positivos (éxito) o muy negativos (fracaso); cada desempeño evaluado se transforma en un incidente que evalúa las fortalezas y debilidades del individuo; este método valora el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo; algunos incidentes son:
 - Presenta ideas innovadoras
 - Demora en toma de decisiones
 - Tiene características de liderazgo
 - Espíritu conservador y limitado
 - Facilidad de argumentación
 - Comunicación deficiente
 - Sabe tratar a las personas
 - Presenta muchos errores (Chiavenato, 2002).

Los métodos antes descritos son los tradicionales y presentan muchas críticas porque son burocráticos, rutinarios y repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio; los más modernos se caracterizan porque generan autoevaluación y autodirección, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal y mejoramiento continuo del desempeño del empleado (Chiavenato, 2002). Dichos métodos son:

- Autoevaluación: cada colaborador evalúa su desempeño y determina las fortalezas y las debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- Dirección por objetivos: es probablemente el método más difundido que se utiliza para evaluar a los gerentes. Su aceptación parece ser el resultado de su

congruencia con los valores y los principios de la gente, como, por ejemplo, la creencia de que «es importante recompensar a la gente por sus logros». Asimismo, la dirección por objetivos goza de una gran aceptación debido a que permite alcanzar una mayor congruencia entre los de la organización y los del individuo y reducir la probabilidad de que los gerentes trabajen en asuntos que no tengan relación con los objetivos y fines de la organización (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 245).

- Enfoque de medida de rendimiento: se trata de un método en el que se establecen unos objetivos temporales que son coherentes con los organizacionales; se evalúa el cumplimiento de dicho objetivos para el individuo en forma separada y se multiplica por un peso de importancia; se trata de un enfoque compensatorio puesto que un alto rendimiento en un área puede compensar deficiencias en otra (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

2.5.3. Compensación de personas

La compensación, según Chiavenato (2001), es la remuneración que el individuo recibe como resultado de la ejecución de sus actividades; es un intercambio entre los individuos y la organización en el que la persona hace una transacción de su trabajo para obtener una recompensa financiera que puede ser directa o indirecta; la primera se refiere al pago que recibe el empleado en salario, bonos, premios o comisiones y que constituye el elemento más importante de la compensación mientras que la segunda determina el salario por causales de convenciones y planes de beneficio tales como gratificaciones, propinas, alimentación subsidiada y seguros de vida colectivos, entre otros aspectos; los salarios directo e indirecto conforman la remuneración. También hay una remuneración no financiera que se refiere al prestigio, la autoestima, el reconocimiento y la estabilidad en el empleo.

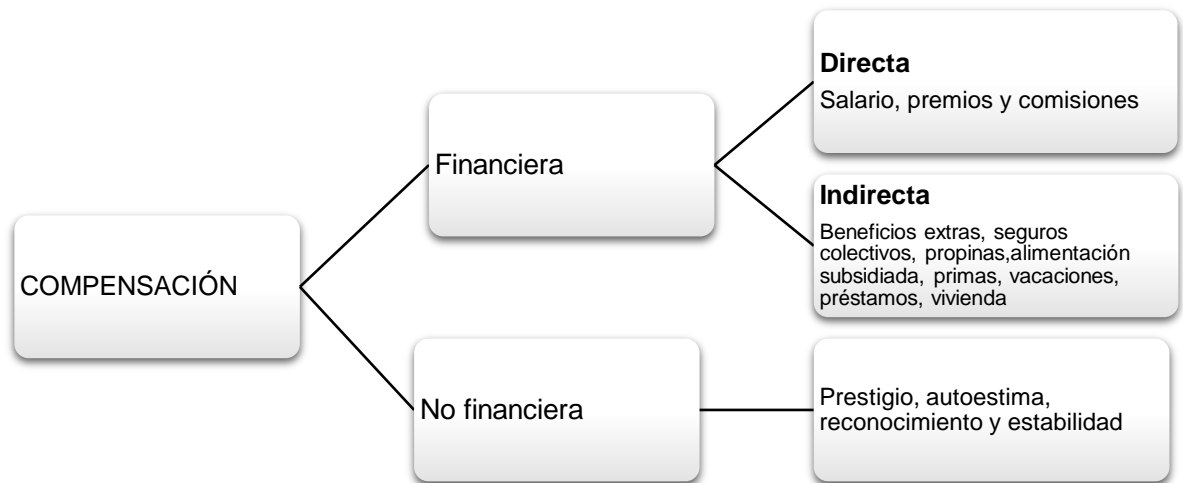


Figura 6. Tipos de compensación

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2001)

Para Werther y Davies (1992) los objetivos de la compensación se describen así:

- Las compensaciones deben contribuir a adquirir capital humano altamente calificado, las que deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda del mercado laboral y que deben ser un factor diferenciador con otras compañías con el fin de atraer el mejor capital humano.
- Retener a los empleados actuales porque una compensación no competitiva genera altas tasas de rotación.
- La compensación tiene como objetivo procurar por una igualdad interna y externa de la organización; la primera se refiere a un pago que guarde relación según la jerarquía de los cargos y la segunda significa una compensación similar a la que tiene otros empleados con funciones análogas en otras compañías.
- La contribución debe tener políticas adecuadas que ayuden a alentar a los empleados a un desempeño adecuado de sus funciones.
- Los programas de compensación deben asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

- Deben velar por la racionalidad de las compensaciones de modo que se presente un equilibrio tanto para el empleado como para la empresa.

En el mundo tan globalizado como el de hoy, las organizaciones han tomado conciencia de que el capital humano es la herramienta esencial para la generación de una ventaja competitiva y el proceso de compensación contribuye a atraer, retener y motivar a los mejores empleados del mercado.

2.5.4. Desarrollo de personas

“La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 186).

Chiavenato (2002) ofrece una descripción más profunda del desarrollo de personas y se remonta en que no es solo proporcionar información al individuo para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino que se trata de generar mecanismos que puedan formar nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Por su parte, para Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007) los fines del desarrollo de personal son eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos productivos de lo deseado; una eficiente planeación de desarrollo de personas deriva en un aumento en el nivel de compromiso de los individuos con la empresa y en la percepción de los mismos de que la empresa es buen lugar para laborar.

Los procesos de desarrollo implican etapas de entrenamiento, de desarrollo de personas y de desarrollo organizacional; los dos primeros estudian el aprendizaje individual y cómo aprenden y se desarrollan las personas mientras que el tercero es el estrato más amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación (Chiavenato, 2002).

2.5.5. Mantenimiento de personas

El mantenimiento de personas se define como “el procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales” (Chiavenato, 2002, p. 8).

2.5.5.1. Disciplina

El concepto de disciplina se refiere a se refiere a “cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización” (Chiavenato, 2002, p. 130). En este mismo sentido, para Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007) la disciplina constituye una herramienta de gestión eficaz debido a que:

- Previene al empleado ante el hecho de que no se permitirá conductas que atenten ante la integridad de la organización o de sus compañeros.
- Tiene el poder de reforzamiento; cuando se castiga a una persona se les indica a los otros empleados cuáles son el rendimiento y el comportamiento que se esperan.
- Cuando los demás empleados ven que el acto disciplinario es justo y oportuno pueden aumentar su motivación, su moral y su rendimiento.

De igual manera, Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007) sugieren que para una efectiva aplicación de las reglas disciplinarias se deben instaurar normas y políticas de trabajo que han de cumplir los siguientes requisitos:

- Deben aplicarse de manera uniforme a todos los empleados con independencia de raza, religión, origen nacional, sexo, edad o condición física o psíquica.
- La organización debe expresarlas con claridad.
- Se deben hacer cumplir en forma objetiva.
- Deben contener la información necesaria que sustente su aplicación.

2.5.5.2. Higiene, seguridad y calidad de vida

Para analizar este subproceso del mantenimiento de personas se hace necesario revisar en este acápite cada uno de sus componentes:

2.5.5.2.1. Calidad de vida

Romero Ibáñez (2009) sostiene que el concepto de calidad de vida ha evolucionado a la vez que la gestión humana se ha transformado en el tiempo; en sus inicios la expresión se refería al cuidado de la salud, más tarde se agregó la preocupación por la higiene, luego se incluyeron en los derechos humanos los artículos que propendían por la calidad de vida, después empezó a observarse la necesidad de trabajar en pro de la misma en el ambiente laboral, en la interacción ciudadana, con posterioridad a la capacidad de acceso a los bienes económicos y, en último lugar, se convirtió en la preocupación por la experiencia del sujeto sobre su vida social, su actividad cotidiana y su propia salud. Por su parte, para Donlan, Valle, Jackson y Schuler (2007) el propósito de la calidad de vida en el trabajo es hacer que el entorno de trabajo sea más sencillo, seguro, saludable, protegido, interesante, estimulante, motivador y entretenido para el empleado.

Un adecuado programa de calidad de vida en la organización debe incluir aspectos relacionados con salud, asistencia al empleado, gestión y planificación de la carrera profesional, horarios flexibles, control en aspecto como adecuada iluminación, ruido, olores, reparto equitativo de trabajo, rotación de puestos de trabajo, formación relacionada con el puesto de trabajo, seguros, subsidios y becas para que el trabajador mejore su propio nivel de formación (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

2.5.5.2.2. Higiene laboral

Chiavenato (2002, p. 133) refiere que “la higiene laboral está relacionada con condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas” mientras que Alfaro Castellanos (2012) afirma que toda organización debe tener un plan de higiene que ayude a resolver los posibles problemas que se puedan presentar y que ha de contener los siguientes puntos:

- Servicios médicos de tipo integral o parcial
- Botiquín médico
- Exámenes médicos de admisión
- Eliminación y control de áreas insalubres
- Registros médicos adecuados
- Servicios de primeros auxilios
- Supervisión permanente y adecuada en cuanto a higiene y salud de los empleados y las áreas de trabajo
- Exámenes médicos periódicos
- Espacios libres de humo
- Iluminación adecuada
- Temperaturas apropiadas
- Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares

2.5.5.2.3. Seguridad

Según el decreto 1072 de 2015, la seguridad y la salud en el trabajo se definen como:

La disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones (Presidencia de la República, 2015, p. 78).

El empleador o contratante debe establecer por escrito una política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, con alcance sobre todos sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas (Presidencia de la República, 2015, p.78).

La seguridad del trabajo está compuesta por tres áreas (Alfaro Castellanos, 2012):

- Prevención de accidentes: consiste en minimizar los accidentes de trabajo por medio de su prevención.
- Prevención de robos: cada organización debe tener su servicio de vigilancia con características propias.
- Prevención de incendios: contiene una planeación cuidadosa que incluye un conjunto de extinguidores adecuados, sistemas de detección y alarma y capacitación del personal.

El Ministerio del Trabajo plasmó el ciclo de mejora continua (planificar, hacer, verificar y actuar o PHVA) para la el proceso de seguridad y salud en el trabajo.

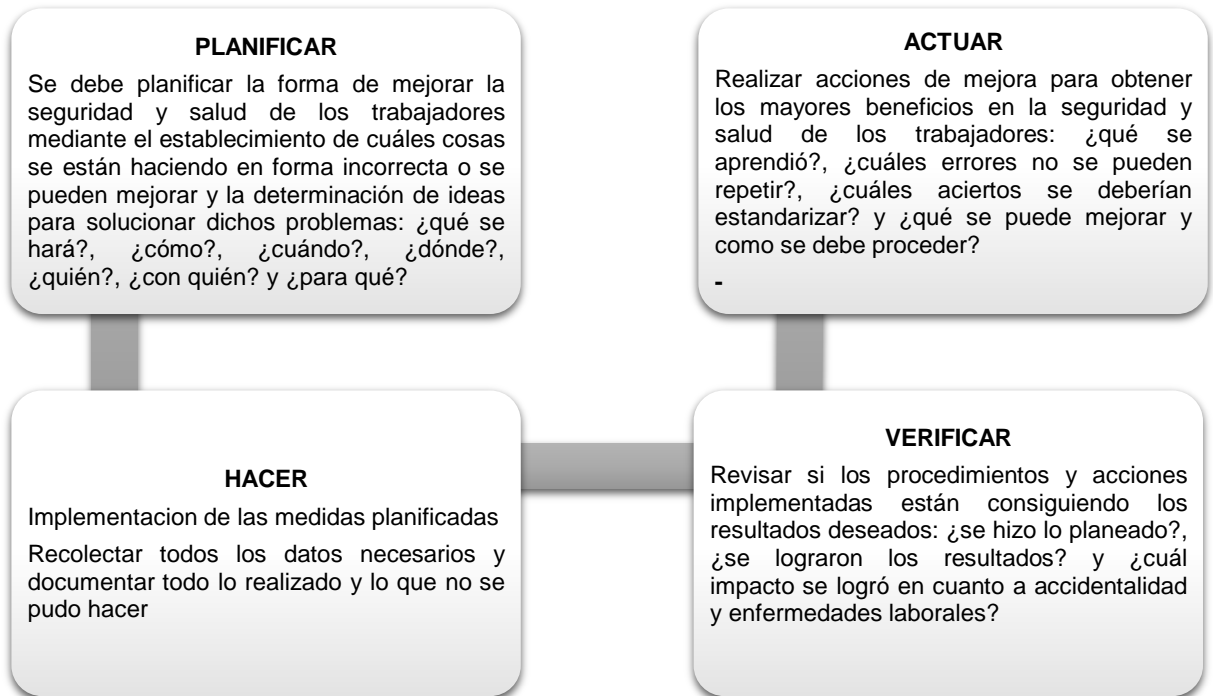


Figura 7. Ciclo PHVA de seguridad

Fuente: elaboración propia con base en Ministerio de Trabajo (2015)

2.5.6. Monitoreo de personas

Según Chiavenato (2002), el monitoreo de personas hace referencia al acompañamiento, la orientación y el mantenimiento de las mismas en la organización.

Los procesos de monitoreo pueden enfocarse de dos maneras según Chiavenato (2002):

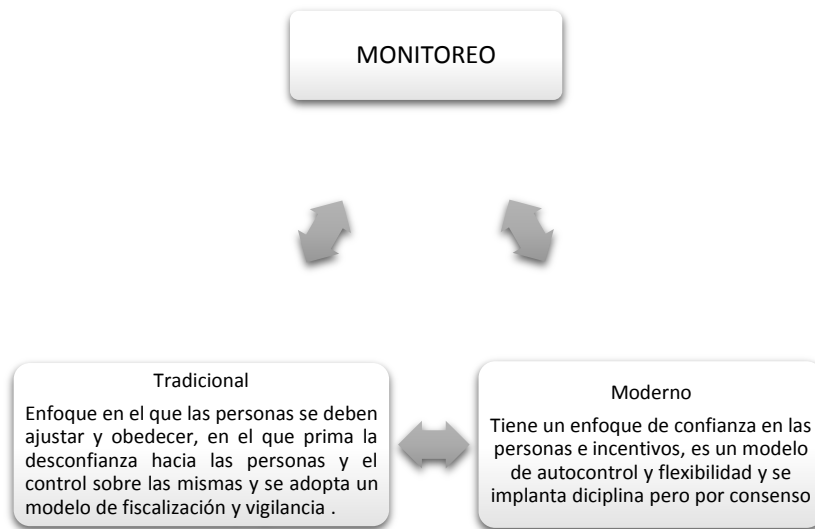


Figura 8. Monitoreo de personas

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2002)

El monitoreo se refiere a la actividad de orientación y acompañamiento; el anterior gráfico muestra dos enfoques de cómo hacerlo; uno se refiere a una manera rígida en la que las personas deben obedecer las reglas impuestas sin opción de libre expresión, enfoque que presenta una serie de castigos por el quebranto de las normas impuestas; el modelo moderno es un esquema más flexible en el que la confianza y el autocontrol son el esquema principal; en este modelo se les permite un libre comportamiento a las personas y se promueve el consenso en cuanto a las normas.

3. Metodología

El presente trabajo es una investigación de tipo cualitativo, en la que se recogió la información de la empresa Constructora Centenario S. A. S. para levantar el diagnóstico del estado actual de los procesos de gestión humana de la organización con el objetivo de proponer el diseño de la estructura del respectivo departamento para la compañía.

3.1. Fuentes de la información

3.1.1. Fuentes primarias

La información se recolectó en forma directa en Constructora Centenario S. A. S. por medio de entrevistas a seis directivos de la organización, un cuestionario aplicado a los cuatro colaboradores encargados de la administración del recurso humano, y una encuesta aplicada a cuarenta empleados, para obtener el diagnóstico de la operatividad y la funcionalidad de los procesos de gestión humana que se desarrollan en la empresa.

La información se analizó en profundidad para disponer de herramientas reales que permitieron desarrollar la propuesta de estructuración del departamento de gestión humana.

3.1.2. Fuentes secundarias

Libros relacionados con el objeto de estudio, que sirvieron de fundamento teórico para cimentar la importancia que tienen los departamentos de gestión humana en las organizaciones; de manera adicional se convirtieron en la base del modelo propuesto para Constructora Centenario S. A. S.

Documentos hallados en la web, dado que internet es una biblioteca virtual al alcance de todos; se consultaron doce artículos, cuatro investigaciones y once libros, que permitieron analizar el tema desde las ópticas teórica y práctica de la estructuración de los departamentos de GH.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Cobertura del estudio

La población objeto para el desarrollo del trabajo fue la empresa Constructora Centenario S. A. S., ubicada en la ciudad de Armenia, Quindío; toda la información de fuentes primarias se obtuvo de colaboradores de dicha sociedad.

3.2.2. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado a lo largo de esta investigación fue no probabilístico, basado en una muestra por conveniencia e intencionada, puesto que gran parte de la información debía ser recolectada con personas que tuvieran conocimiento sobre el tema por desarrollar de tal manera que la información fuera veraz y mostrara el verdadero estado de la GH en la organización.

3.3. Técnicas de análisis de la información

Las técnicas de recolección fueron cuestionarios, entrevistas, encuestas, análisis de documentos y observación; la información recolectada se analizó por el método comparativo constante.

4. Presentación y análisis de los resultados

4.1. Identificación de la empresa

Constructora Centenario S. A. S. fue constituida en el año de 1984 como una sociedad limitada; durante su vida jurídica ha tenido varias reformas estatutarias y transformaciones; en la actualidad, es una sociedad por acciones simplificada, con un capital social de tres mil quinientos noventa y nueve millones quinientos cincuenta mil pesos (\$3.599.550.000) moneda corriente y con duración hasta el año 2109, según la documentación expedida al respecto el veintitrés de mayo de 2016 por la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.

Constructora Centenario S. A. S. es una sociedad de un único accionista que conforma la asamblea; no obstante, es una empresa de familia puesto que los altos órganos de la administración son ejercidos por el padre y sus dos hijos. La Junta Directiva está compuesta por un miembro de la primera generación y dos miembros de la segunda, la gerencia general está en cabeza del único socio y la subgerencia es ejercida por uno de los hijos del accionista, de acuerdo con información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016.

La planta de personal está conformada por doscientos treinta colaboradores, de los cuales 21 son empleados de oficina afiliados a ARL en riesgo de clase I y los 219 restantes son empleados vinculados con los procesos de comercialización y construcción de los proyectos, ubicados de manera directa en las obras, por lo cual están afiliados a ARL con riesgo de clase V. La vinculación laboral es de tipo directo con la empresa mediante contratos a término indefinido o por obra o labor contratada, según información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016.

En el proceso constructivo intervienen cerca de 45 contratistas, entre personas jurídicas y naturales, que en conjunto tienen subcontratados alrededor de 200 empleados, con quienes no existe ningún tipo de vínculo laboral; no obstante, la empresa vela porque los contratistas cumplan sus obligaciones laborales y les exige el acatamiento estricto de la normatividad relacionada con la salud y la seguridad en el trabajo, de acuerdo con información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016.

Para conocer la organización a continuación se presenta su plataforma estratégica:

Misión

En Constructora Centenario S. A. S. promovemos el desarrollo de ciudades humanas y de calidad, a través de la construcción de proyectos de gran impacto social y económico en la región; comprometidos con la innovación permanente, la calidad, el cumplimiento de normas y el manejo responsable del medio ambiente. En nuestra empresa, construimos soluciones que satisfacen las necesidades de los clientes, aportando a la generación de empleo y al bienestar de nuestros colaboradores, buscando la rentabilidad y estabilidad de la organización, según información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016.

Visión

Para el 2021 seremos líderes regionales en la ejecución de obras innovadoras que promuevan el desarrollo de ciudades humanas y de calidad, de acuerdo con información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016.

Valores corporativos



Figura 9. Valores corporativos de Constructora Centenario S. A. S.

Fuente: elaboración propia con base en información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016.

Política de gestión

- Contar con colaboradores comprometidos, altamente calificados y orientados a la excelente calidad
 - Optimizar los procesos a través de la estandarización, evaluando la efectividad y desarrollando acciones de mejoramiento
 - Mantener una comunicación eficiente dentro de la organización
 - Capacitar permanentemente a nuestros colaboradores fortaleciendo sus competencias y promoviendo su desarrollo integral
 - Garantizar el desarrollo del trabajo en condiciones seguras para los colaboradores velando por el cumplimiento del SGSST
 - Trabajar en función del cambio y la innovación
 - Respetar y cuidar el Medio Ambiente
 - Desarrollar relaciones estratégicas con proveedores y los gremios
- Cumplir con la legislación vigente (información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016).

Objetivos estratégicos

- Lograr la satisfacción de nuestros clientes a través de altos estándares de calidad y el cumplimiento de las condiciones pactadas, convirtiendo sus

necesidades en soluciones de ingeniería, para que recuerde siempre la compra de su inmueble como una experiencia agradable

- Obtener óptimos niveles de rentabilidad, que le garanticen a la empresa su permanencia en el tiempo
- Liderar el mercado regional de la construcción promoviendo el desarrollo de ciudades humanas y de calidad
- Promover la innovación apuntando al mejoramiento continuo y crecimiento sostenible desde todos los niveles de la organización (información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016).

Mapa de objetivos estratégicos		
Junta Directiva	Objetivos estratégicos corporativos	Liderar el mercado regional de la construcción mediante la promoción del desarrollo de ciudades humanas y de calidad
		Lograr la satisfacción de nuestros clientes a través de altos niveles de calidad y cumplimiento
		Contar con colaboradores comprometidos y altamente calificados
		Obtener óptimos niveles de rentabilidad que le garanticen a la empresa su permanencia en el tiempo
Unidades estratégicas	Objetivos desde la perspectiva de los procesos	Crecer la participación en el mercado de la construcción
		Satisfacer a nuestros clientes
		Cumplir las utilidades esperadas
		Cumplir los flujos de caja y la programación de obra
		Construir con altos estándares de calidad
		Optimizar los procesos
		Respetar el medio ambiente
		Cumplir el sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo
		Mejora continua
Unidades operativas	Objetivos desde la perspectiva de la gente	Administrar con excelencia
		Comunicar con fluidez y eficacia
		Incrementar los beneficios de los colaboradores
		Retroalimentación para la mejora continua

Figura 10. Objetivos estratégicos de Constructora Centenario S. A. S.

Fuente: elaboración propia con base en información interna de la empresa obtenida el 14 de junio de 2016

Dado que la estructura organizacional presentó grandes cambios durante la elaboración del trabajo, se presentan el esquema anterior y el actual; no obstante,

el análisis se realizó con la estructura vigente; a continuación se explican los cambios:

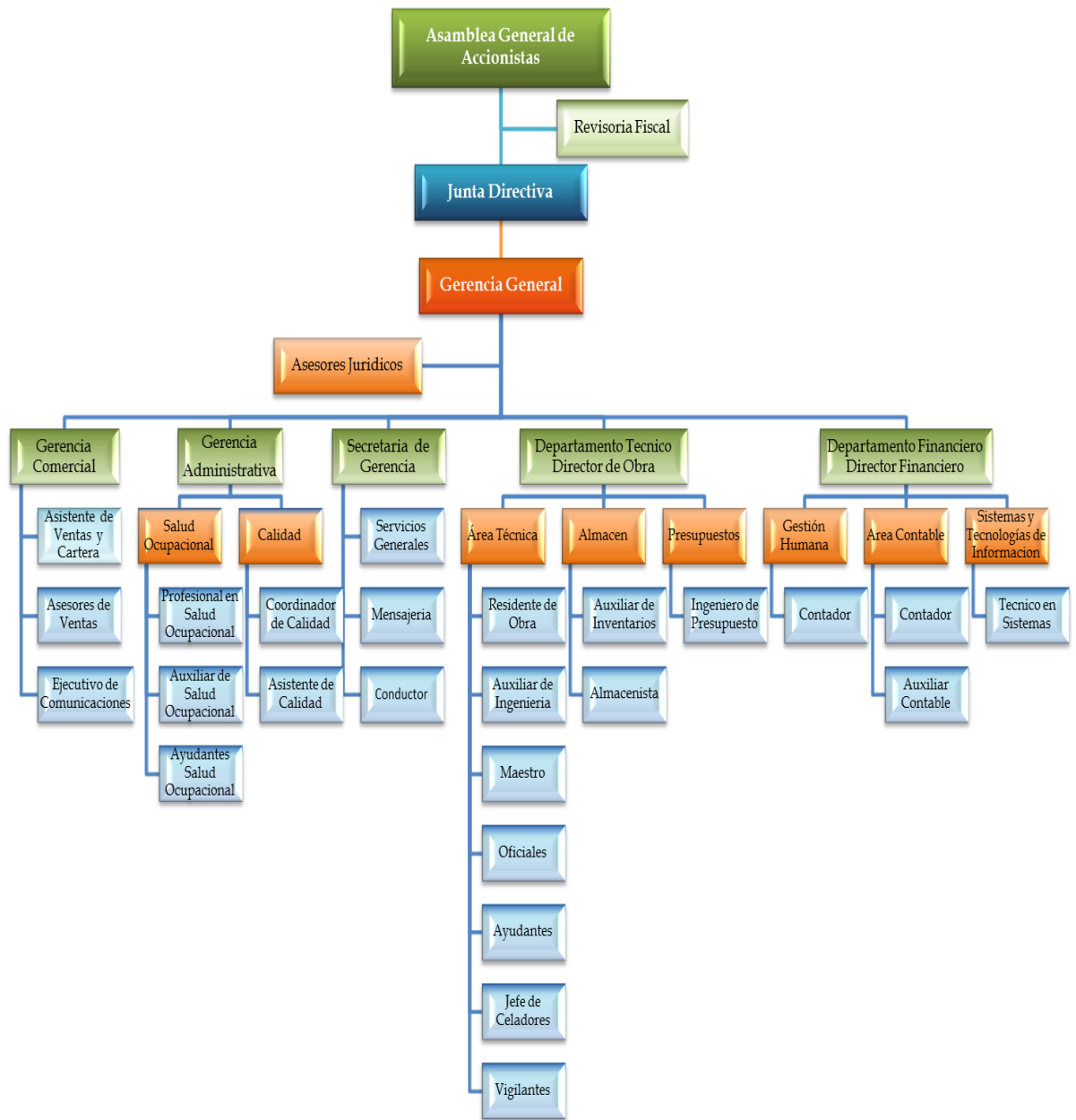


Figura 11. Estructura organizacional anterior de Constructora Centenario S. A. S.
Fuente: información interna de Constructora Centenario S. A. S. (2015)

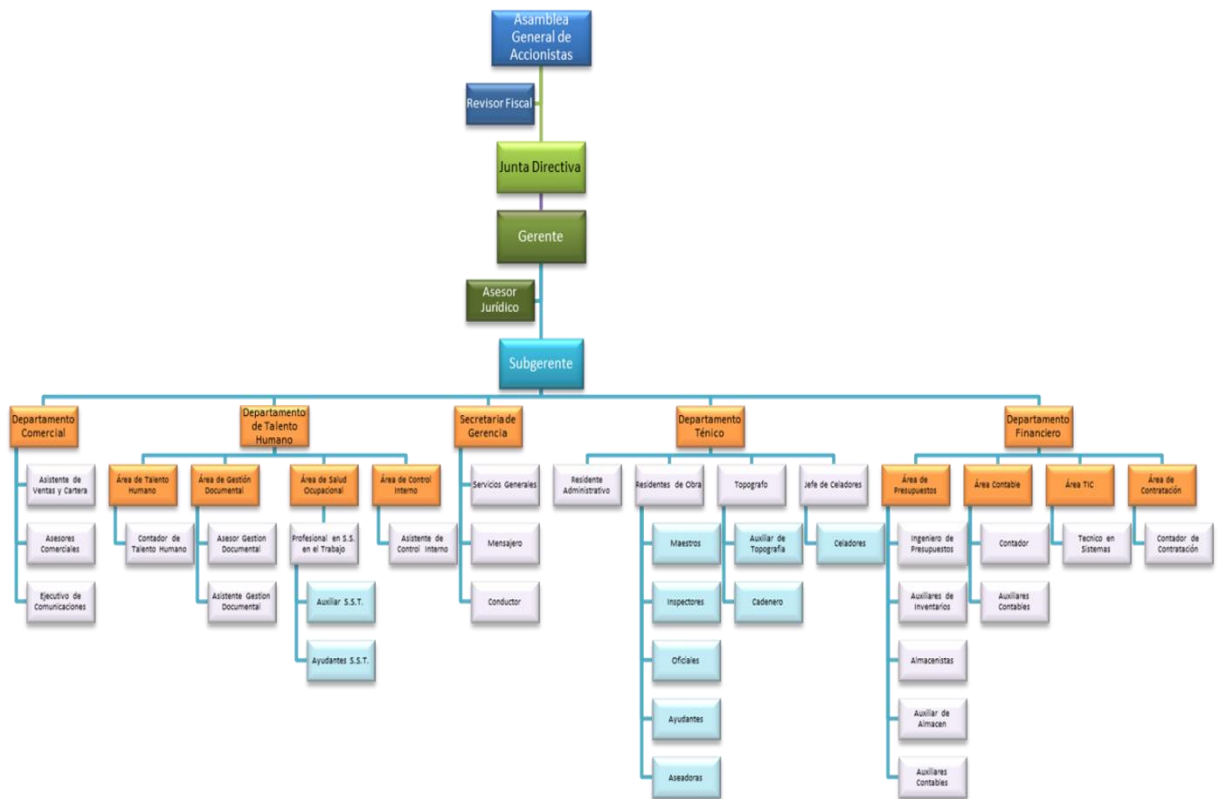


Figura 12. Estructura organizacional actual de Constructora Centenario S. A. S.
 Fuente: información interna de Constructora Centenario S. A. S. (2016)

Como se muestra en la figura 12, la empresa está dividida en cinco departamentos; dos de ellos desarrollan los procesos misionales mientras los otros tres son responsables de los de apoyo.

Hasta febrero de 2016 no existía el departamento de talento humano pues en la organización no estaba concebida la administración del personal; se observa en la figura 12 que existía el área de salud ocupacional como una dependencia de la gerencia administrativa; de otra parte estaba el contador del área de GH, que dependía del departamento financiero; según el cuestionario que se levantó al inicio de la presente asesoría y que se analizará más adelante en profundidad, se pudo detectar que las funciones realizadas por el área de salud ocupacional y el

contador del área gestión humana estaban encaminadas a efectuar los pagos a los empleados y a velar por la minimización de los riesgos laborales.

Entre los cambios más importantes entre las dos estructuras se encontraron los siguientes:

- Desapareció la gerencia comercial pero se conservó el departamento, que pasó a ser administrado en forma directa por la nueva subgerencia, puesto que para la empresa la comercialización es un proceso de suma importancia que debe depender de la alta dirección (información interna de Constructora Centenario S. A. S., 2016).
- En el nuevo esquema no existe la gerencia administrativa, pero nació el departamento de talento humano, que recoge las áreas de salud ocupacional, calidad y gestión humana; este departamento se creó para hacer una verdadera administración del capital humano, que lleve al desarrollo integral de los colaboradores mediante el fortalecimiento de sus competencias a través de la formación, para facilitar la comunicación y aligerar los procesos y que propicie un mejor ambiente de trabajo que se refleje en el crecimiento de la organización.
- El departamento técnico se descargó en estructura; antes se subdividía en tres áreas: la técnica, el almacén y los presupuestos; al tener en cuenta que el proceso constructivo es la razón de ser de las empresas del tipo estudiado, la alta gerencia decidió que este departamento quedara únicamente con el área técnica, para que se enfocara a construir obras de excelente calidad, de modo tal que cumpla la entrega oportuna a los clientes y disminuya las reclamaciones de posventa para mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios.
- Las áreas de almacén y presupuestos se trasladaron al departamento financiero, debido a que los segundos generan los insumos básicos de la viabilidad financiera de los proyectos; de otra parte, almacén registra los costos de obra y vela por la suficiencia y la oportunidad del material; en último lugar

interviene de nuevo presupuestos en el proceso de costeo, para ejecutar control y auditoría sobre los costos, con el fin de generar los informes de costos y control presupuestal, información que es de suma importancia para la toma de decisiones gerenciales.

4.2. Diagnóstico de la empresa

Para hacer un diagnóstico general a Constructora Centenario S. A. S. se empleó la matriz FODA; para alimentar esta herramienta se contó con la ayuda de los directivos de la organización, a quienes se les solicitó que desde el punto de vista de cada área identificaran las variables internas y externas que intervienen, en sentido positivo o en el negativo, en el desarrollo del objeto social y de otra parte que las clasificaran como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

- Treinta y dos años de experiencia en el mercado con alto reconocimiento en la región y posicionamiento en el sector de la construcción, dado que se han ejecutado diferentes tipos de obras (comerciales, residenciales, institucionales y de infraestructura) con excelente cumplimiento
- La experiencia del gerente en construcción data desde 1979
- La empresa ha alcanzado altos niveles de confianza de los clientes y proveedores gracias al *good will* que ha formado durante décadas
- Diseños y desarrollos urbanísticos de gran impacto social, ambiental y de ciudad
- Proyectos con ubicaciones estratégicas
- Proyectos con óptimos acabados y altos estándares de calidad
- Oferta de inmuebles en diferentes proyectos con variedad de áreas y distribuciones y que se ajustan a los gustos de los clientes y sus posibilidades económicas
- Precios de venta competitivos que lideran el mercado
- Uso de materiales de buena calidad
- Se cuenta con capital de trabajo suficiente para apalancar los proyectos mientras inician los desembolsos de los créditos para el constructor
- La empresa cuenta con el acompañamiento financiero de la banca, que siempre está muy pendiente de los nuevos proyectos para ofrecer el apalancamiento financiero a través de los créditos para el constructor
- Relaciones estratégicas con los proveedores a través de las cuales han obtenido buenos cupos de crédito y plazos de financiación
- Las compras de materias primas se hacen a mayoristas y en muchos casos en forma directa al productor, con lo que se obtienen mejor precio y mayor descuento
- Equipo técnico interdisciplinario con amplia trayectoria, altamente calificado y bien remunerado
- Equipo de trabajo motivado y con alto sentido de pertenencia
- Se poseen varias salas de ventas que funcionan en horarios extendidos en las que se muestran a los clientes los prototipos de espacios y acabados por entregar
- Uso de modernos equipos técnicos y tecnológicos para obtener la mayor eficacia de los procesos
- Conocimiento y dominio de software financiero y técnico que hacen más eficiente la información

Fortalezas



Figura 13. Fortalezas en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S.

Fuente: elaboración propia (2016)

- Armenia, por ser un destino turístico muy visitado por colombianos y extranjeros, se ha dado a conocer como una ciudad verde y de gente amable, lo que la hace muy apetecida para invertir en la compra bienes inmuebles
- La industria de la construcción es uno de los motores de la política de desarrollo del gobierno nacional, por lo cual de manera permanente se legisla para promover el crecimiento de este sector
- La política local se ha alineado con el Plan Nacional de Desarrollo y las Ciudades Amables, de ahí que los cambios en el POT han permitido el crecimiento de la ciudad
- La alcaldía está encaminada a construir obras de infraestructura que faciliten el recorrido por la ciudad y la comunicación entre barrios equidistantes
- La legislación y los programas sobre la adjudicación de subsidios para la compra de vivienda, sumados a los programas de subsidios en la tasa de interés, han incentivado la compra de inmuebles en todos los estratos
- Hoy existen mayores posibilidades de acceder a créditos de financiación de inmuebles
- Se ha venido desarrollando una tendencia de invertir en la compra de una segunda vivienda y en bienes raíces en general, dado que las personas esperan la valorización de la propiedad
- Se programan de modo permanente, por CAMACOL y otras entidades, ferias inmobiliarias nacionales e internacionales para todos los estratos

Oportunidades



Figura 14. Oportunidades en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S.
Fuente: elaboración propia (2016)

- Falta de conocimiento de la plataforma estratégica de la empresa por parte de los colaboradores
- El conocimiento no está plasmado en manuales, por lo que no existe estandarización en los procesos y procedimientos, lo que implica, a su vez, que se dificultan el seguimiento y el control
- En ocasiones los colaboradores no tienen claras sus funciones y responsabilidades
- Se observa en algunos colaboradores resistencia al cambio, lo que dificulta la evolución fluida de la organización
- Aunque en el proceso de negociación se hace un acompañamiento significativo al cliente, en el tema de entregas y posventa esta actividad se delega a personas que no tienen las habilidades y competencias para hacer de ese momento una experiencia memorable y satisfactoria, lo que puede empañar la percepción final de la compra
- Mínima comunicación interna al iniciar un nuevo proyecto constructivo
- Ausencia de programación y planeación al iniciar los proyectos
- Antes del lanzamiento de cada proyecto se debería haber elaborado un presupuesto detallando en todos los capítulos de la calidad y el precio de los acabados en general
- Antes del inicio de la construcción de cada proyecto se debería contar con los planos completos de diseños
- Limitación inesperada de recursos económicos durante el proceso constructivo que genera retraso en el avance de obra
- Falta de oportunidad en la presentación de estados financieros e informes de costos
- El flujo de caja de la empresa se ve en todo momento afectado por actividades que no son operacionales
- Las fechas de entregas de inmuebles a veces no son coherentes con el cronograma de obra, que por lo común se extiende un par de meses
- Falta de procesos de control de calidad antes de la entrega del producto
- Falta de coordinación y comunicación entre dependencias internas de la empresa
- En ocasiones se dificulta conseguir colaboradores calificados que cubran las vacantes de la organización

Debilidades



Figura 15. Debilidades en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S.
Fuente: elaboración propia, (2016)

- Alta oferta de inmuebles en la ciudad
- Volatilidad en las tasas de interés que encarecen el apalancamiento financiero
- Incremento en el precio de las materias primas nacionales e importadas
- Publicidad negativa generada por la competencia desleal, fenómeno que afecta las ventas
- Inestabilidad en la política económica y cambiaria
- La ciudad puede colapsar por falta de vías
- La disponibilidad de acueducto y alcantarillado puede no crecer en forma proporcional con el desarrollo de la ciudad
- Los cobros de plusvalía y valorización encarecen el precio de venta del metro cuadrado de los inmuebles
- El precio de venta de los lotes está creciendo en forma desmesurada
- La explotación de los recursos naturales puede convertir la ciudad en un destino poco apetecido para la inversión inmobiliaria
- Muchos trámites que se adelantan ante entidades públicas se ven afectadas por el letargo administrativo, lo que se trasfiere en retrasos y sobrecostos para la empresa
- Posibilidad de que el país caiga en una burbuja inmobiliaria
- Las constantes reformas tributarias afectan la rentabilidad de la empresa

Amenazas



Figura 16. Amenazas en la matriz FODA de Constructora Centenario S. A. S.
Fuente: elaboración propia (2016)

Por otra parte, para hacer un diagnóstico completo que incluyera el estado de la gestión humana en la organización se les aplicó un cuestionario a las personas que intervienen en la administración del talento humano con el objeto de tener una base sólida hacia dónde se debía encaminar la propuesta de estructuración del respectivo departamento; a continuación se presenta el resultado obtenido:

- En relación con el proceso de admisión de personas, la empresa no tiene diseñado un procedimiento para aplicar cuando se requiere cubrir una vacante y simplemente se recurre a las hojas de vida recibidas a través de bolsas de empleo o por recomendación de empleados de la organización.
- Los aspirantes se convocan a una entrevista con el que será el jefe inmediato, quien elige a la persona que debe contratarse como resultado del proceso.
- La empresa para ningún cargo elabora pruebas de conocimiento, técnicas o psicológicas; tampoco se acostumbra verificar los certificados ni las referencias de los aspirantes a cargos, de lo que se pudo detectar que es necesario diseñar los subprocesos de reclutamiento y selección de personas.
- En cuanto al análisis del proceso de aplicación de personas se pudo evidenciar que existen los manuales de funciones pero no siempre son socializados con los colaboradores, lo que se consideró que son las mínimas bases para orientar, acompañar y evaluar el desempeño de las personas. A pesar de que se conoce el organigrama, la encuesta no arrojó datos específicos sobre el diseño de cargos.
- Del proceso de compensación de personas solamente está contemplado el salario, aun cuando no existen políticas claras para fijarlo; de igual manera, la empresa no cuenta con programas monetarios o motivacionales, de beneficios o de compensación a los empleados.
- Otro proceso contemplado en el cuestionario fue el desarrollo de personas, que de manera similar a los anteriores mostró que en la empresa no existen programas de entrenamiento y capacitación para promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

- Quedó evidenciado que de los subprocesos del mantenimiento de personas está funcionando el de seguridad y salud en el trabajo; no obstante, el cuestionario no contempló preguntas que permitieran evaluar la administración de la disciplina y la retención de personas por medio del aseguramiento de las condiciones ambientales.
- Como conclusión general, se determinó que la GH opera de manera muy básica en la organización, dado que se dedica al pago de la nómina, a la seguridad social y a velar por la seguridad y la salud en el trabajo, por lo que durante el diseño se recomendó contemplar todos los procesos del modelo por aplicar.

Como complemento al anterior cuestionario y con el fin de obtener una radiografía completa del estado de la GH en la organización, la directora de talento humano elaboró una encuesta de satisfacción al personal administrativo de la compañía con la que se detectaron otras debilidades de la GH desde el punto de vista de los colaboradores y se llegó a las siguientes conclusiones:

- Las personas encuestadas mostraron comodidad en sus grupos de trabajo y se sentían aceptadas y respetadas.
- Existía empatía y afinidad con el jefe y su comportamiento; además, los integrantes del equipo se sentían apoyados por él en la mayoría de los casos; sin embargo, un 16% de las personas percibieron las órdenes del jefe como injustas o arbitrarias.
- Un 83% de los encuestados sintió que su trabajo era valorado y un 17% consideró que sus iniciativas y opiniones no eran relevantes para jefes y directivos.
- El 78% de la población encuestada percibió como justa su asignación salarial.
- Las políticas de la empresa no afectaron la realización personal de la mayoría de los empleados que hacen parte de ella.
- Para los empleados es importante el futuro de la empresa y se sintieron cómodos y a gusto de ser parte de ella.

- Existía buen sentido de pertenencia, amor por la organización y compromiso con ella. A pesar de lo anterior, algunos integrantes no comprendieron cómo su actividad diaria aportaba al cumplimiento de las metas organizacionales.
- La parte física de la empresa (iluminación, muebles, equipos) resultó confortable y segura para los empleados en la mayoría de los casos.
- Los empleados no percibieron la fluidez de la información entre áreas y compañeros como óptima.
- Aunque existía trabajo en equipo, se detectó que entre una y otra área se culpaban por los resultados, lo que podría influir en el incumplimiento de metas.
- Los empleados consideraron que la estabilidad de su trabajo dependía de la valoración de su desempeño, lo cual generó sensación de estabilidad.
- Es importante que a medida que se adopten cambios en las políticas, metas y directrices de la empresa o se creen nuevas, las mismas sean socializadas a los empleados, pues un 65% no tenía claridad de la estructura de la empresa, lo que impidió que se desarrollase sentido de pertenencia, compromiso con el cumplimiento de metas y actuación de acuerdo con los dos aspectos mencionados. El personal desconocía el rumbo de la empresa y no se sentía involucrado en forma directa con sus éxitos o fracasos pues no comprendía cómo su labor impactaba lo uno o lo otro.
- Debe existir una comunicación abierta de las actividades que está desarrollando la empresa para llegar a cumplir sus objetivos organizacionales para que los empleados conozcan la importancia de involucrarse en su cumplimiento.

4.3. Planteamiento estratégico

Como se observó en la plataforma estratégica de Constructora Centenario S. A. S., la empresa tiene cuatro objetivos estratégicos que se detallan de nuevo:

- Lograr la satisfacción de los clientes a través de altos estándares de calidad y el cumplimiento de las condiciones pactadas con el fin de convertir sus necesidades en soluciones de ingeniería.
- Dar un servicio de atención al cliente de excelente calidad, para que recuerde siempre la compra de su inmueble como experiencia agradable.
- Obtener óptimos niveles de rentabilidad que le garanticen a la empresa su permanencia en el tiempo
- Ser líder en el mercado regional de la construcción con el propósito de promover el desarrollo de la ciudad (información interna de Constructora Centenario S. A. S., 2016).

Con base en los objetivos de la compañía, a continuación se plantean los objetivos que se trazan para el departamento de GH:

- Proporcionar a la empresa colaboradores eficientes, motivados y calificados que le permitan lograr sus objetivos corporativos, tácticos y operativos.
- Alcanzar en todas las áreas de la organización la eficacia y la eficiencia administrativas con los recursos humanos disponibles.
- Promover el desarrollo integral de los colaboradores de la organización mediante el mejoramiento de su calidad de vida y la búsqueda de su satisfacción en el trabajo.
- Garantizar la seguridad y la salud en el trabajo de todos los colaboradores por medio del ofrecimiento de un ambiente de trabajo óptimo para el desarrollo de sus labores.
- Desarrollar la mejora continua que conduzca al cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Crear políticas claras que desarrollen un comportamiento socialmente responsable en todos los colaboradores.

4.4. Propuesta de modelo para el departamento de gestión humana

En el numeral 2.5 se habló del modelo de GH por utilizar y se recomendó usar el modelo propuesto por Chiavenato (2002), dado que contempla seis procesos que se consideraron estratégicos para lograr los objetivos de este departamento, a continuación se describen cada uno de ellos:

4.4.1. Admisión de personas

Chiavenato (2002) inicia con la admisión de personas que tiene las actividades de reclutamiento y selección de personal.

4.4.1.1. Reclutamiento

La propuesta para la organización es implementar un programa de reclutamiento en el que se define un lineamiento claro y conciso de la formación, las habilidades y las competencias que requiere el cargo, además de las fuentes y la forma cómo se va a llevar a cabo el reclutamiento.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento se le recomienda a la organización tener en cuenta tres factores clave que le darán una mejor visualización a la hora de reclutar:

- La persona encargada del proceso de reclutamiento deberá empaparse sobre el puesto de trabajo que se va a ofrecer y hacer un análisis que proporcione información sobre el perfil requerido, las capacidades, los conocimientos, las habilidades y las aptitudes que se desea que tenga la persona elegida.
- Se debe definir, antes de iniciar el reclutamiento, si se va a contratar una persona con una alta formación o si por el contrario son más importante otros factores, de modo que la empresa con posterioridad suministrará la formación requerida.

- Se debe tener claridad en cuanto al sistema de compensación que se va a ofrecer.

A continuación se presenta el formato que deberá diligenciar el área que solicite personal, ya sea para puestos vacantes o nuevas plazas.

SOLICITUD DE PERSONAL	
Fecha de la solicitud:	
Nombre del solicitante:	
Nivel del cargo solicitado:	
Funciones del cargo:	
Tipo de contrato: fijo___ indefinido___	
Competencias (habilidades y destrezas).	
Responsabilidades por:	
Dirección de personas _____	Manejo de dinero _____
Confidencialidad de información _____	Atención de usuarios _____
Otro _____	Cual _____
Descripción del puesto y de las actividades que realizará	
Características psicológicas	
Características físicas	
Herramientas y equipos que requiere	
Sitio o lugar en el que se laborará:	
Riesgos a los que estará expuesto: ergonómico, psicosocial	
Educación básica en:	
Bachiller _____	Técnico en: _____
Tecnólogo en: _____	Universitario en: _____
Especialista en: _____	Conocimientos adicionales: _____
Experiencia en: _____	Tiempo de experiencia: _____
Requerimientos específicos: _____	
_____ Solicitantes	_____ VoBo gerente general

Figura 17. Formato para solicitud de personal

Fuente: elaboración propia (2016)

El fin de del formato es dar un lineamiento claro y conciso del perfil requerido para que a partir de los datos se pueda determinar la fuente de reclutamiento, la técnica por utilizar y por último crear la invitación a la participación del cargo.

4.4.1.1.1. Fuente de reclutamiento

Dado que la empresa tiene un tamaño mediano y puesto que todos los perfiles que se lleguen a requerirse en la organización no siempre se encontrarán disponibles en ella, se propone que se adopte una fuente de reclutamiento mixto, que se enfoque tanto en fuentes externas como internas y cuya política deberá orientarse en sus inicios hacia un reclutamiento interno seguido de uno externo, con el fin de dar prioridad a los empleados actuales para competir por las oportunidades existentes; si no se halla el candidato con el perfil y las habilidades deseadas en el personal actual se procederá a acudir las fuentes externas; este método contribuye a motivar a los empleados puesto que genera la percepción de que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional y que son los primeros en ser tenidos en cuenta para las vacantes; si ellos no cumplen los perfiles deseados la empresa buscará en el exterior, lo que dará la oportunidad de encontrar nuevos talentos, gente con nuevas ideas y una visión adicional, lo que proporcionará un balance entre motivar al empleados interno y a la vez tener la oportunidad de buscar nuevo capital humano.

4.4.1.1.2. Las técnicas que se recomiendan para realizar el reclutamiento son:

Reclutamiento interno: se recomienda la creación de una base de datos de todos los empleados que contenga información clave como estudios básicos, estudios secundarios, estudios universitarios, posgrados, diplomados y otros tipos de formación, además de una síntesis de las funciones que ha desarrollado en la organización y los reconocimientos o logros que haya obtenido en su carrera

laboral, lo que ayudará a alcanzar mejores resultados en la búsqueda de un perfil determinado para las vacantes que se presenten; es importante actualizar cada año la base de datos puesto que de modo permanente las variables antes descritas pueden llegar a cambiar; por otra parte, la empresa debe diseñar y poner en marcha un programa de sucesión que contemple las capacidades que tienen los actuales empleados y las futuras necesidades de la organización, con el fin de que la organización pueda ir formando los futuros relevos.

Para la difusión de la información sobre las vacantes disponibles se recomienda:

- Enviar mensajes por la intranet con la solicitud de la vacante o las vacantes disponibles.
- Avisos en los tableros de anuncios con el fin de llevar la información al personal que no tenga acceso directo al intranet, al tener en cuenta que la organización cuenta con personal de obra que con dificultad tendrá acceso a la información por medios electrónicos; esta medida contribuirá a obtener igualdad de condiciones.

Reclutamiento externo: en la actualidad la empresa realiza su reclutamiento por medio de bolsas de empleo, recomendación de los empleados y presentación espontánea (que aplica para el personal de obra); de modo adicional a estas modalidades se recomienda:

- Seguir utilizando la técnica de bolsas de empleo (SENA, CONFELCO), a las que se debe adicionar la inscripción en las bolsas de empleo de las universidades, puesto que estas entidades pueden proporcionar candidatos en formación o recién graduados que pueden ser aptos para cargos que no requieran una larga experiencia, pero sí las condiciones de creatividad, innovación y nuevas perspectivas, lo que, a su vez, posibilitará proporcionar empleados con conocimientos específicos y una ardua experiencia.
- Reclutamiento por internet: la organización no tiene activa esta técnica y se recomienda adoptarla puesto que en la actualidad los medios virtuales

permiten una gran difusión de la información, además de que generan rapidez y facilidad para captar candidatos potenciales; este reclutamiento se puede realizar a través de la página de internet de la compañía.

- Por último, la creación de un banco de datos que contenga la información de candidatos presentados a las diferentes vacantes y que no fueron seleccionados es una efectiva técnica de reclutamiento; para ello se recomienda organizar la base por perfiles, además de comentarios sobre los resultados que se obtuvieron en el análisis del currículum y las pruebas.

Por otro lado, el contenido de las solicitudes de vacantes debe ser claro y contener cuatro características esenciales “llamar la atención, desarrollar el interés, crear deseo mediante el aumento de interés y provocar una acción que se traduce en la presentación de la persona a la vacante” (Chiavenato, 2002, p. 48).

En último lugar se anexa un formato de solicitud de inscripción que contiene los datos básicos que deberá consignar el aspirante al cargo.

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN A PROCESO DE SELECCIÓN									
Fecha de entrega: Día Mes Año									
DATOS PERSONALES									
Apellidos			Nombres				Cedula N°		de
Teléfono Residencia:		Celular:		Dirección de correo electrónico:					
SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN A PROCESO DE SELECCIÓN									
ESTUDIOS									
ESTUDIOS	Terminación			N° de años aprobados	Titulo	Establecimiento	Ciudad	Información de soporte	
	Año	Mes	Día					Número del acta de grado	Fecha del diploma
Primarios									
Secundarios									
Técnicos									
Tecnológicos									
Universitarios									
Postgrados									
Otros									
Experiencia laboral									
Nombre de la empresa:									
Ubicación de la empresa:									
Ciudad				Departamento			País:		
Dependencia en la cual laboró:					Jefe inmediato (nombre completo)				
Cargo desempeñado:						Teléfono de la empresa:			
Fecha de inicio del cargo			Fecha de terminación en el cargo:			Tiempo total laborado:			
Año	Mes	Día	Año:	Mes:	Día:	Años	Meses	Días	
Motivo del retiro									
Funciones desempeñadas:									
Firma del aspirante									

Figura 18. Formato de inscripción a convocatorias

Fuente: elaboración propia (2016)

4.4.1.2. Selección

A partir del reclutamiento realizado, la etapa de selección tiene la función de elegir al individuo que más se adecua al cargo y al perfil solicitado; esta decisión se debe basar en los requerimientos plasmados en la figura 17, puesto que estos datos son los que dan el lineamiento para la elección de personal más idóneo para el cargo.

A continuación se presentan los pasos que se proponen para la selección de personal:

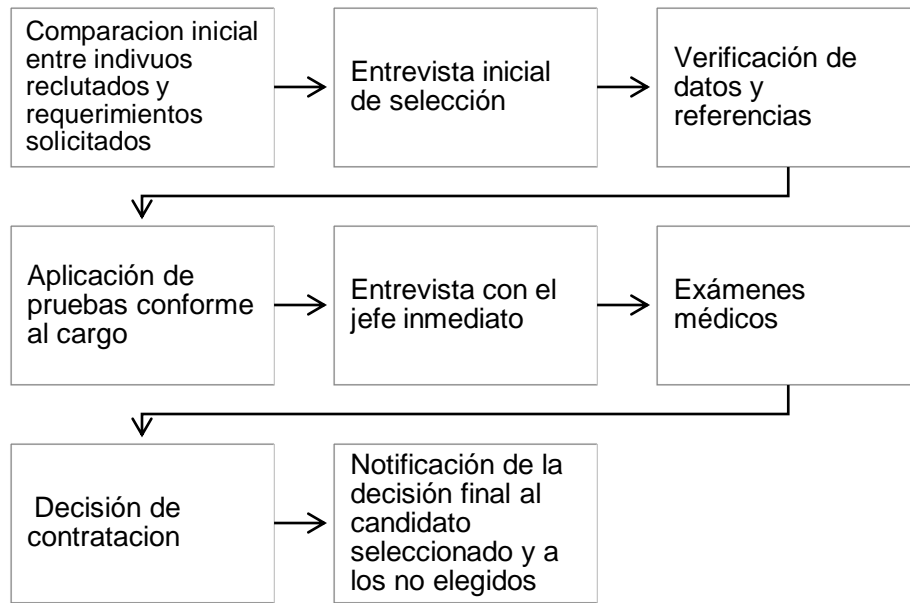


Figura 19. Flujograma para la selección de personal

Fuente: elaboración propia con base en Werther y Davies (1992. p. 110)

El anterior flujograma se elaboró con base en los pasos para el proceso de selección de personal descrito en la figura 4 del capítulo 2.5.1.2 y más tarde adaptados al contexto de la organización; es importante tener en cuenta que la empresa se va a encargar en forma directa de ejecutar el proceso, puesto que en el diagnóstico que se realizó se pudo identificar que la organización en el pasado contrató a empresas externas para realizar el reclutamiento y la selección de personal y los resultados no fueron los esperados, de ahí que la compañía se decidió mejorar y fortalecer el Departamento de Gestión Humana a fin de que el mismo cuente con todas las herramientas para llevar a cabo un óptimo proceso de selección y contratación de personal; además, la empresa iniciará el levantamiento de los perfiles de cargo con lo que facilitará dicha labor.

Para la primera actividad se propone hacer un comparativo que permita realizar una primera selección de los candidatos que mejor se ajusten a los requerimientos solicitados; aunque en este paso no se analice en profundidad el candidato,

permitirá descartar personal que no cumpla el perfil deseado y reducir el número de personas que pasarán a la siguiente etapa; dicha comparación se debe realizar así: especificación del puesto frente a las características del candidato y las competencias, las habilidades y los conocimientos requeridos frente a lo que ofrece el candidato (Chiavenato, 2009, p. 139).

CONVOCATORIA XXX CARGO XX										
Nombre	Número de cedula	Requisito de estudio		Experiencia		Se percibe que el candidato cumple las habilidades y destrezas requeridas		Decisión		Observaciones
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	Admitido	Rechazado	

Figura 20. Formato para selección inicial de candidatos

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2009, p.139)

La entrevista inicial de selección pretende conocer de primera mano al candidato y tiene como objetivo identificar si puede llegar a desempeñar el cargo vacante, si su perfil cumple los requerimientos deseados y cómo se comporta el candidato frente a los demás solicitantes del puesto (Werther y Davies, 1992); se recomienda que la persona que realice la entrevista la planee con anticipación, genere un ambiente cálido, evite preguntas discriminatorias y al finalizar anote las impresiones que tuvo del candidato. A continuación se presentan algunas preguntas clave que se pueden utilizar en la entrevista:

- ¿Cómo se describiría a sí mismo?
- ¿Cómo intenta conseguir sus objetivos profesionales y personales?
- ¿Cuál parte de su formación cree que más le ha aportado?
- ¿Cómo cree que le han aportado sus anteriores experiencias profesionales?
- ¿Cuáles han sido sus logros y sus éxitos en su última empresa?
- ¿Por qué cambió de empresa?

- ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?
- ¿Cuál es su retribución actual?
- ¿Cuáles son sus expectativas económicas de cara a este puesto?
- ¿Cuáles cree que son sus mayores virtudes y sus mayores defectos en el desarrollo del trabajo?
- Hable de usted, de su forma de ser.
- ¿Cuáles situaciones le producen mayor incomodidad o tensión?
- ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo? ¿Con sus superiores?
¿Y con sus subordinados?
- ¿Qué es lo que le atrae de esta empresa? ¿Por qué se ha interesado por ella?
- ¿Qué es lo que busca en un trabajo?
- ¿Trabaja bien bajo presión?
- ¿Qué nos aportaría si le contratásemos?
- ¿Tiene alguna pregunta? (Dopp Consultores, 2014).

La verificación de datos y referencias es una actividad que la empresa en la actualidad no lleva a cabo y que es importante incluir en el proceso de selección, puesto que permite verificar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato, además de que suministra más información sobre el mismo. A continuación se anexo un formato para llevar a cabo la verificación de datos:

FORMATO PARA VERIFICAR REFERENCIAS	
Fecha:	
Nombre del candidato:	
Numero de la cédula de ciudadanía:	
Cargo al que aspira:	
Nombres de las personas que referencia:	
Cargo:	
Empresa:	
Teléfonos:	
Cargo desempeñado:	
Principales responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:	
Características personales:	
Califique los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> · Compromiso : · Responsabilidad: · Trabajo en equipo: · Comunicación: · Orientación al resultado: · Adaptación a la cultura organizacional: 	
Verificación de referencia personales: Nombre _____ Parentesco _____ Observaciones _____	Verificación de antecedentes judiciales Verificación satisfactoria Sí__ NO__ ¿Por qué?
Verificado por:	Cargo:

Figura 21. Formato para verificación de datos

Fuente: elaboración propia (2016)

En cuanto a la aplicación de pruebas, el proceso de selección de personal de la organización no contiene esta actividad; en el diagnóstico de la empresa se determinó que la organización no tendrá un psicólogo en la organización que aplique pruebas psicotécnicas ni se contratará personal externo para la aplicación

de las mismas; la recomendación es la aplicación de una prueba de conocimiento a los candidatos seleccionados dependiendo del cargo al cual cada uno se postule, es decir, si el cargo requiere unos conocimientos específicos se deben aplicar las correspondientes pruebas; un ejemplo de ello se presenta con los ingenieros estructurales: no se pueden formar en el desarrollo de cálculos estructurales durante el proceso de formación, dado que de ellos depende la vida de los colaboradores que están en la obra y la de los futuros habitantes de los inmuebles; lo mismo sucede con el contador de contratación: no puede adquirir conocimientos tributarios, comerciales o civiles mientras ejecuta su trabajo, puesto que existen cargos que requieren de conocimientos exactos; sin embargo, en los casos que sea innecesario o poco relevante no se aplicará dicho tipo de pruebas. En caso de hacerlo, las pruebas deberán ser diseñadas por el jefe inmediato del puesto vacante con base en los requisitos del perfil, la normatividad que aplique y los requisitos de la empresa.

Con posterioridad se debe realizar un nuevo filtro con el fin de seleccionar a los candidatos que mejor se hayan ajustado al cargo de acuerdo con la aplicación de las pruebas de conocimiento; se hace importante proceder a una nueva entrevista con los candidatos elegidos, que deberá ser aplicada por el jefe inmediato dado que en última instancia es el que conoce el perfil que requiere el cargo y quien deberá tomar la decisión de la elección de la persona idónea para ocuparlo; en el desarrollo del trabajo se hizo claridad acerca del papel del personal de gestión humana, que es un acompañamiento para la elección del personal, pero deberá ser el jefe inmediato el que tome la decisión final; el objetivo de esta entrevista es conocer los candidatos elegibles, identificar actitudes y habilidades y tener una percepción del mismo, al igual que exponer una descripción realista sobre el cargo por desempeñar con fin de crearle conciencia a la persona sobre todos los aspectos del puesto; esta entrevista ayudará a obtener más información del candidato con el fin de tener más elementos que puedan contribuir a la toma de la decisión final.

Una vez identificado el candidato idóneo para el cargo es importante realizar los exámenes médicos de ingreso establecidos por ley, cuyo objeto es determinar las condiciones físicas y psicológicas del trabajador antes de su contratación, lo que ayudará a determinar si el candidato cumple las condiciones físicas que requiere el cargo; además, de encontrarse alguna anomalía en los exámenes de ingreso, la empresa queda exonerada de las prestaciones médico-asistenciales y económicas que se pudieran derivar de las anomalías identificadas en ellos, todo ello con fundamento en el decreto único reglamentario del trabajo (decreto 1072 de 2015; Presidencia de la República, 2015).

La decisión final de contratar deberá basarse en todos los resultados obtenidos en los pasos anteriores y deberá estar en cabeza del jefe inmediato del puesto; es importante que la organización comunique los resultados finales a los candidatos que no fueron elegidos con el fin de crear una buena imagen de la compañía; además, ellos entran a formar parte de un banco de datos, que más tarde puede ser utilizado como fuente de reclutamiento para vacantes futuras; es importante que la empresa aproveche la información que se tiene de los candidatos que participaron en las convocatorias puesto que la organización invirtió dinero y tiempo en los candidatos y puede ahorrarse un recorrido para futuras vacantes.

La efectividad en el proceso de reclutamiento y selección de personal se puede medir por el nivel de rotación de los empleados y por el resultado en la evaluación de desempeño.

4.4.2. Aplicación de personas

Este proceso se divide en dos subprocesos de suma importancia, dado que a través de ellos los colaboradores comprenden la trascendencia de su cargo en la

organización y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos; por eso cuando una empresa desarrolla la aplicación de personas debe conocer a fondo la estructura organizacional y su plataforma estratégica puesto que son las herramientas que marcan las directrices de todos los cargos de la empresa.

Cuando se levantó el diagnóstico del estado de la GH en la Constructora Centenario S. A. S. se identificó que existían los perfiles de cargo como un requisito del sistema de gestión de calidad; sin embargo, cuando se indagó con la contadora del área de GH en profundidad sobre el alcance que tenían en la organización, se obtuvo como respuesta que no eran documentos de uso permanente para la empresa, puesto que no habían sido difundidos a los colaboradores; tampoco prestaban mérito en el proceso de contratación ni durante la inducción a los nuevos empleados; similar situación ocurría con las evaluaciones de desempeño, que se elaboraban para cumplir los requisitos del sistema de gestión de calidad de la sociedad; no obstante, no se trascendían en los resultados, hasta llegar al punto que no eran socializados ni con los colaboradores ni con la alta gerencia; de haberlo hecho, ello podría conducir a tomar medidas de mejoramiento continuo y a formar prácticas motivacionales, que llevarían al desarrollo integral de las personas y a la eficacia del recurso humano.

De la lectura de los perfiles de cargos se pudo detectar que la empresa no contempló en el diseño la razón de ser de cada cargo ni los objetivos operativos que se alineasen con los estratégicos, por lo que no existía engranaje de cumplimiento de metas entre los empleados, el departamento y la organización; por esta razón se recomienda hacer el análisis de cargos de acuerdo con la secuencia de la figura 6.

4.4.2.1. Diseño de cargos

4.4.2.1.1. Preparación

El organigrama de Constructora Centenario S. A. S. muestra, en orden descendente, que la empresa es dirigida por un gerente y un subgerente; de ellos dependen los cinco departamentos en los que se divide la organización; el comercial es administrado por el subgerente, tres departamentos son administrados cada uno por su propio director y la secretaria de gerencia gestiona el recurso humano dedicado a los servicios generales; en total se encontró que se deben diseñar cuarenta cargos, con fundamento en información interna de Constructora Centenario (2016).

4.4.2.1.2. Obtención de información

La información para el análisis de cargo se puede obtener haciendo uso de los mecanismos señalados en el numeral 2.5.2.1; en todos ellos debe intervenir como mínimo tres personas, la primera de ellas es el analista del cargo, la segunda es quien ocupa el cargo y la tercera es el supervisor del cargo o jefe directo. Si se tiene en cuenta que la empresa está en funcionamiento, se recomienda hacer el análisis de cargos a través de un cuestionario, que debe ser diligenciado por cada colaborador y supervisado por el respectivo director de departamento; de esta manera se obtiene la posición del empleado en relación con lo que hace y para qué lo hace; en forma paralela, los jefes de área identifican si el empleado está ejecutando las funciones para las que fue contratado y si a través de las mismas se puede contribuir al logro de la estrategia.

El analista de cargo, con base en la información recolectada a través de los cuestionarios, debe diseñar los perfiles de cargos, detallando los requisitos de conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener el ocupante,

discriminando qué hace, cómo, cuándo, por qué y para qué lo hace, información que debe ser complementada con las responsabilidades y condiciones en las que desarrolla el trabajo cada colaborador.

El cuestionario debe contemplar seis puntos esenciales:

- ¿Qué hace? Son las funciones que desempeña cada empleado.
- ¿Cuándo lo hace? Indica la frecuencia de las tareas, que puede variar entre permanente, diaria, semanal, mensual, anual o esporádica.
- ¿Cómo desempeña cada función? Se debe señalar el medio, que puede ser a través de equipos, materiales, personas o procesamiento de datos.
- ¿Para qué lo hace? Señala el propósito del cargo a través de los objetivos y las metas.
- Cuál cargo identifica como su jefe inmediato.
- Cuáles cargos debe supervisar o dirigir.

A continuación se adjunta el modelo del cuestionario por aplicar.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL CARGO	
	Fecha: dd / mm / aa
Cargo:	
Nombre y apellidos:	
Estudios realizados:	
Supervisor o jefe inmediato (cargo):	
Explicación	
El análisis del cargo es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un cargo en particular. Es la determinación de tareas que abarca el cargo, junto con habilidades, conocimientos y responsabilidades, necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese cargo de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del cargo.	

Procedimiento

Empleado:

- Complete los espacios arriba y en la sección I. No diligencie los espacios del supervisor.
- Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza.
- Mencione las funciones con palabras claras y concisas.
- Indique la frecuencia (día, semana, mes)
- Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan el objeto de su cargo.
- Si tiene cualquier tipo de pregunta diríjase a su supervisor.

Supervisor:

- Revise la sección I diligenciada por el empleado, corrija y complemente lo necesario.
- Complete los espacios de la sección II.

Sección I

Objetivo del cargo: ¿para qué está contratado?

Concepto del supervisor:

Jornada laboral: indique con claridad su horario laboral

Indique los cargos que usted supervisa o le rinden informes:

Funciones: indique con claridad las funciones que realiza

Función (qué realiza):

Procedimiento (cómo lo hace):

Propósito (para qué lo hace):

Frecuencia:

Concepto supervisor:

De acuerdo con las funciones indicadas con anterioridad, escriba el número de cada función en el siguiente cuadro según su importancia.

Primarias (son aquellas funciones de vital importancia para dar cumplimiento al objetivo del cargo)	Secundarias (son aquellas funciones que complementan el cargo)

¿Cuál tipo de máquina, herramienta, equipo o software utiliza para el desempeño de sus actividades y cuál es la frecuencia?

Máquina, herramienta, equipo o software	Frecuencia

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, exigencias, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas.

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el cargo y el motivo de los mismos. (El contacto puede ser con personas del área, de otras áreas, fuera de la organización) con independencia de que sea en algunas ocasiones

Cargo	Motivos

Sección del empleado revisada y aprobada por

Firma del empleado

Supervisor o jefe inmediato

Sección II

Requisitos de educación y formación
 Estudios: Bachiller ___ Técnico ___ Tecnológico ___ Universitario (pregrado) ___ Diplomado ___
 Especialización ___ Maestría ___ Doctorado ___
 Especifique la formación:

Formación complementaria (especifique):

Experiencia mínima:

Aptitudes: (indique claramente las aptitudes que requiere la persona que se desempeñe en este cargo)

<p>Requisitos especiales (describir)</p> <p>Viajes _____</p> <p>Trabajo nocturno _____</p> <p>Horas extras _____</p> <p>Fines de semana _____</p> <p>Otros _____</p> <p>Responsabilidades</p> <p>Dinero: Sí ___ No ___</p> <p>Equipo o maquinaria: Sí ___ No ___</p> <p>Inventarios: Sí ___ No ___</p> <p>Otros: _____</p> <p>Recursos del cargo (brindados por la empresa para el desempeño del cargo)</p> <p>Carro: Sí ___ No ___</p> <p>Moto: Sí ___ No ___</p> <p>Computador: Sí ___ No ___</p> <p>Papelería: Sí ___ No ___</p> <p>Implementos de oficina: Sí ___ No ___</p> <p>Mobiliario: _____</p> <p>Otros: _____</p> <p>Indicar con una X donde corresponda:</p> <p>Los errores que pueden suceder en el desempeño de este cargo:</p> <p style="padding-left: 20px;">Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados.</p> <p style="padding-left: 20px;">No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos.</p> <p style="padding-left: 20px;">No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente.</p> <p style="padding-left: 20px;">Otro _____</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">_____ Firma del supervisor o jefe inmediato</p>

Figura 22. Cuestionario para análisis de cargos

Fuente: elaboración propia (2016)

4.4.2.1.3. Usos de la información

Con los resultados del cuestionario se debe levantar cada uno de los cuarenta perfiles de cargo, proceso que se debe hacer en forma minuciosa y clara dado que estos se usará para hacer el proceso de reinducción a todos los colaboradores; de modo adicional, en el corto y el mediano plazo serán la principal herramienta del Departamento de Talento Humano en los procesos de formación, capacitación y evaluaciones de desempeño; de otra parte, sirven de parámetros para desarrollar procesos de compensación y motivación. El levantamiento de los perfiles de cargo

y la reinducción de los mismos marcarán la hoja de ruta de cada empleado para que tenga claridad acerca del objeto de su cargo y sus funciones y de qué manera desde su puesto de trabajo contribuye con el cumplimiento de la estrategia corporativa. Por otra parte, la descripción de los cargos deberá ser de uso permanente cada vez que el Departamento de Talento Humano requiera cubrir una vacante.

A continuación se presenta el modelo del perfil de cargo que puede ser implementado por la empresa Constructora Centenario S. A. S.

PERFIL DEL CARGO	
I. Identificación del cargo	
Título del cargo Según el organigrama	Fecha de creación: Fecha de actualización:
Área o departamento Según el organigrama	Supervisor o jefe inmediato (cargo) Cargo según el organigrama
Misión u objetivo del cargo: Se debe describir el objetivo del cargo con base en los objetivos operativos, alineados con los objetivos tácticos y corporativos a fin de garantizar el cumplimiento de la estrategia.	
II. Funciones	
Tarea	Frecuencia
Se redactan las clases de funciones por actividades por ejemplo planeación, supervisión, dirección, ejecución, apoyo, etc.	Permanente, mensual, según requerimientos, etc.
Mapa de tareas o funciones	
Tarea 1. Cumplimiento	Frecuencia: permanente
Se redactan las tareas de cumplimiento	
Tarea 2. Planeación	Frecuencia: según se requiera
Se redactan las tareas de planeacion	
Tarea 3. Ejecucion	Frecuencia: según se requiera
Se redactan las tareas de ejecucion	

Tarea 4. Inspeccion y seguimiento	Frecuencia: permanente
Se redactan las tareas de inspeccion	
Tarea 5. Apoyo documental	Frecuencia: permanente
Se redactan las tareas de apoyo	
Tarea 2. Planeación	Frecuencia: permanente
Se redactan las tareas de direccion	

NOTA: Según su naturaleza, los errores que pueden suceder en el desempeño de este cargo, pueden ser fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados, o por el contrario, pueden no detectarse hasta que causan inconvenientes importantes a clientes o en otras áreas de la empresa.

III. Recursos del cargo

(Suministrados por la empresa para el desempeño del cargo)

Carro: Sí ___ No ___ Moto: Sí ___ No ___
 Computador: Sí ___ No ___ Papelería: Sí ___ No ___
 Implementos de oficina: Sí ___ No ___ Mobiliario: Sí ___ No ___
 Otros:

IV. Jornada laboral

Lunes a Viernes: Hora de inicio Hora de salida
 Sábados: Hora de inicio Hora de salida

Requisitos especiales de la jornada

Viajes:
 Trabajo nocturno:
 Horas extras:
 Fines de semana:

V. Responsabilidades

Dinero: Sí ___ No ___
 Inventarios: Sí ___ No ___
 Equipo o maquinaria: Sí ___ No ___

Máquina, equipo o software	Uso
Describir los requerimientos	Frecuencia

VI. Perfil	
Requisitos de educación y formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: Bachiller ___ Técnico ___ Tecnológico ___ Universitario (pregrado) ___ Diplomado ___ Especialización ___ Maestría ___ Doctorado ___ • Formación específica: _____ • Formación complementaria: _____ • Experiencia mínima: _____ 	

	Competencias	Alto	Bueno	Aceptable
1	Compromiso – Disciplina personal – Productividad			
2	Comunicación			
3	Compromiso con la rentabilidad			
4	Dinamismo – Energía			
5	Franqueza – Confiabilidad – Integridad			
6	Iniciativa			
7	Orientación a los resultados			
8	Orientación al cliente interno y externo			
9	Tolerancia a la presión			
10	Calidad del trabajo			
11	Trabajo en equipo			
12	Desarrollo de las personas			
13	Empoderamiento			

Figura 23. Perfil de cargo

Fuente: elaboración propia (2016)

El diseño de cargos facilita el desarrollo de los siguientes procesos:

- Reclutamiento: le permite al área de GH buscar candidatos que cumplan los requisitos del cargo.
- Selección de personal: se pueden diseñar pruebas y entrevistas con base en los requisitos del cargo.
- Inducción de colaboradores: cada empleado conoce el objeto de su puesto de trabajo y en forma adicional las funciones que debe desarrollar, lo que le permite participar de manera activa en el proceso con el fin de promover su desarrollo integral

- Evaluación de desempeño: los empleados son conscientes de los objetivos y metas que deben alcanzar
- Mantenimiento de personas: el área de seguridad y salud en el trabajo puede diseñar el profesiograma con base en las funciones, aptitudes y riesgos de cada cargo.

4.4.2.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta que le sirve a la organización para obtener la mejora continua de los procesos y de los resultados de los colaboradores y a través de la que se puede llegar a la motivación laboral y al desarrollo integral de los mismos.

En este proceso es muy importante socializar los resultados de la evaluación con cada uno de los evaluados, con el propósito de resaltar sus fortalezas y de motivarlos a mejorar los factores en los que puedan presentar alguna debilidad. La empresa frente a los resultados debe promover el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y facilitar la formación, lo que llevará a la mejora continua y al desarrollo integral del recurso humano.

Antes del inicio del proceso de evaluación de desempeño se deben tener identificados los requisitos de cada puesto de trabajo, que debieron haber sido socializados con cada empleado durante la inducción o la reinducción al cargo cuando las personas hayan sido contratadas con anterioridad al diseño de cargos para garantizar la transparencia de las evaluaciones.

A continuación se hace un resumen del numeral 2.5.2.2 en el que se detallan los métodos tradicionales de evaluación, basados en hechos pasados, que permiten medir el cumplimiento de los parámetros establecidos en la búsqueda de la consecución de los objetivos, pero también las evaluaciones con enfoque moderno, con visión hacia el futuro y al mejoramiento continuo del desempeño, en

las que los colaboradores pueden participar en los resultados con el fin de incrementar su motivación y promover su desarrollo.

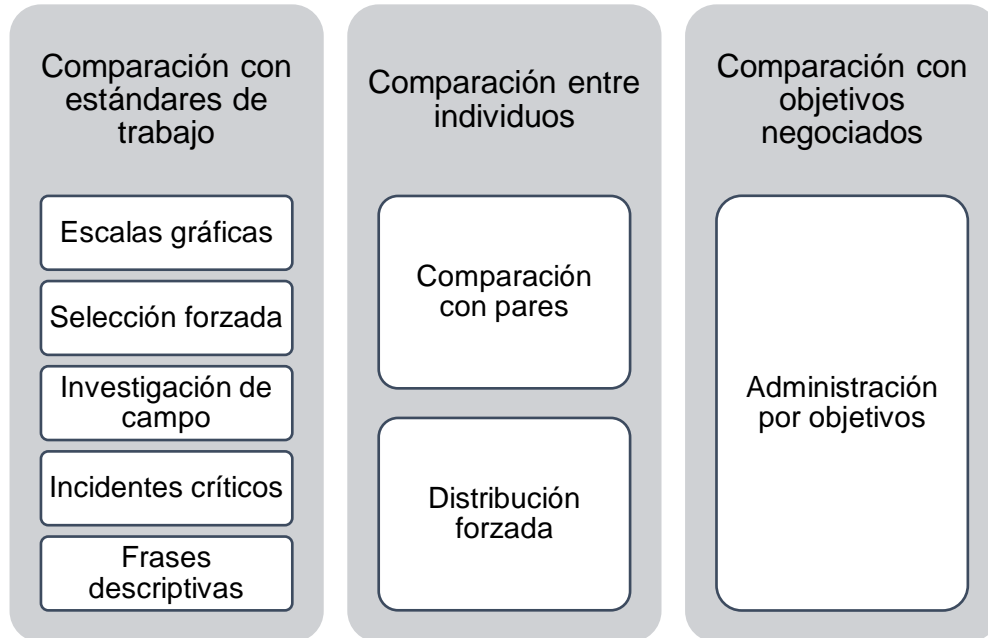


Figura 24. Métodos de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2002)

El presente trabajo propone que la empresa Constructora Centenario S. A. S. adopte la evaluación participativa por objetivos (EPPO), que lleva a una visión proactiva hacia el logro de los mismos.

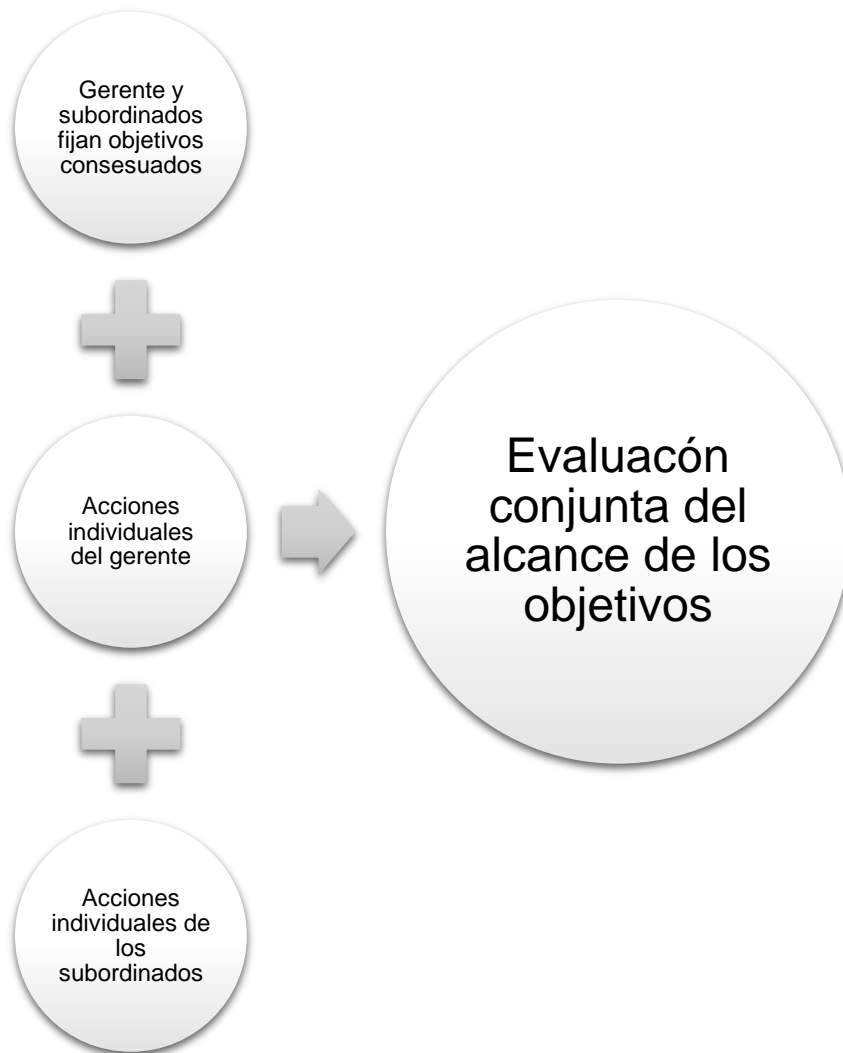


Figura 25. Evaluación participativa por objetivos

Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato (2002)

Como se muestra en la figura anterior, en la EPPO el desempeño del recurso humano está motivado por la declaración de los objetivos que deben ser alcanzados en un tiempo determinado, negociados entre el gerente y sus colaboradores, de la que nacen compromisos de las partes puesto que el colaborador debe realizar acciones para cumplir los objetivos, y la gerencia debe proveer todos los recursos y medios necesarios para que los colaboradores puedan lograr los objetivos con eficacia; de manera periódica se evalúa el

desempeño con base en el logro de los objetivos consensuados entre las partes y con los resultados se inicia de nuevo el proceso de administración por objetivos.

A continuación se detalla un formato que puede ser utilizado por la empresa para el establecimiento de objetivos consensuados:

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS OBJETIVOS INDIVIDUALES				
Nombre:		Fecha:		
Cargo:		Período de evaluación:		
Departamento:		Fecha de ingreso:		
Jefe inmediato:				
OBJETIVOS	PLAN DE ACCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	COMENTARIOS O ESTÁDARES
Nombre y firma del colaborador		Nombre y firma del jefe inmediato		
Menos del 50% cumplimiento no satisfactorio del objetivo		90% a 99% cumplimiento sobresaliente del objetivo		
51% a 75% cumplimiento deficiente del objetivo		100% cumplimiento excelente del objetivo		
76% a 90% cumplimiento aceptable del objetivo				

Figura 26. Establecimiento de objetivos para evaluación de desempeño
Fuente: elaboración propia (2016)

Según Thomas J. Peters y Robert H. Waterman (1987), cuando una empresa adopta la evaluación de desempeño debe acatar los siguientes lineamientos:

- La evaluación de desempeño es constante, dado que requiere retroalimentación diaria.
- La empresas deben invertir tiempo en las evaluaciones de desempeño, dado que requiere tiempo para preparar la evaluación, desarrollarla y retroalimentarla.

- Los formularios de evaluación deben ser entendibles con facilidad y con pocas categorías de evaluación.
- Los objetivos de la evaluación deben ser explícitos con el fin de buscar el mejoramiento del desempeño.
- Un excelente desempeño debe ser reconocido en público.

A continuación se presenta un modelo de evaluación de desempeño:

EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS						
Nombre:		Fecha:				
Cargo:		Período de evaluación:				
Departamento:		Fecha de ingreso:				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENTORNO	DESEMPEÑO				
		Menos de 50%	51% a 75%	76% a 90%	91% a 99%	100%
Corresponde al establecimiento de objetivos	Condiciones del entorno que afectan el cumplimiento de los objetivos: (F) favorables, (N) normales, y (A) adversos					
Fortaleza del desempeño frente a los objetivos:						
Desempeño deficiente o incumplimiento de los objetivos:						
Retroalimentación con el evaluado:						
Plan de mejora de desempeño:						
Nombre y firma del evaluado			Nombre y firma del evaluador			

Figura 27. Evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia (2016)

La evaluación de desempeño tiene varios propósitos:

- Define parámetros que pueden usarse en el proceso de admisión de personas porque señala actitudes que les serán exigidas a los nuevos colaboradores.

- Los resultados exitosos de las evaluaciones pueden emplearse en el proceso de compensación de personas para definir incentivos, incrementos salariales y ascensos.
- Las fortalezas y las debilidades de los colaboradores detectadas en la evaluación de desempeño, deben ser usadas en el proceso de aplicación de personas para promover programas de entrenamiento.
- Apoya al proceso de mantenimiento de personas pues a través de la retroalimentación de las evaluaciones los colaboradores se informan de su desempeño en la organización y miden su aporte al cumplimiento de los objetivos operativos, tácticos y estratégicos (Chiavenato, 2002).

4.4.3. Compensación de personas

La compensación se determina como la remuneración que percibe el individuo como resultado por la ejecución de las actividades realizadas (Chiavenato, 2002); este concepto se amplió en el numeral 2.5.3 y para este proceso se pudo identificar que la empresa no cuenta con tablas salariales asignadas para cargos entre pares, los salarios no son estandarizados, no se tiene establecido programa de beneficios a los empleados y más del 50% de los empleados percibió como justa la asignación salarial.

Para este proceso se le recomienda a la organización realizar una evaluación de los cargos y un clasificación de los mismos, que consiste en una comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial, que permitirá alcanzar la equidad; en cuanto a la retribución, el análisis o la evaluación de los puestos, tienen absoluta relación con la retribución y contribuyen a identificar sus elementos clave y a evaluarlos según el peso y la importancia que tengan en la organización (Chiavenato, 2002).

Para la evaluación de cargos se recomienda utilizar el método de clasificación por puntos, que consiste en “asignar valores a los factores retribuíbles previamente

establecidos, analizar con qué intensidad están presentes en los puestos y sumar todos los valores de los factores para calcular el valor total” (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 279); las ventajas de este método son que el uso de factores permite mejorar el análisis de los puestos, es cuantificable y sistemático y reduce las influencias subjetivas y la secuencia para calibrar los cargos por jerarquización o clasificación (Chiavenato, 2002); se recomienda que la organización inicie un esquema de estructuración salarial, pues en las encuestas los empleados mostraron una percepción justa frente a su remuneración; sin embargo en otra de las preguntas del diagnóstico realizado se obtuvo que los salarios en ocasiones no son equitativos entre pares, por lo cual definir una estructura salarial basada en unos parámetros fijos aplicables a todos los colaboradores conducirá a mejorar los niveles de motivación en la empresa.

Es importante que la empresa cree algunas prácticas que acojan la compensación emocional puesto que la retribución monetaria no constituye el único factor motivacional; además, la compensación monetaria fue percibida como justa por gran parte de los colaboradores, por lo cual es más importante apuntarles a prácticas que contribuyan al desarrollo integral de los colaboradores, como las que se detallan a continuación:

- Crear un fondo para el pago de becas semestrales a los empleados que estén realizando algún estudio, lo que contribuirá a desarrollar la carrera profesional de los empleados.
- Una alianza con algún gimnasio de la ciudad con el fin de que los colaboradores pueden realizar actividades deportivas, práctica que ayudará a que los empleados tengan mejor estado físico y mental, además de que las actividades mencionadas ayudan a prevenir enfermedades y mejoran la salud.
- La flexibilidad en los horarios de trabajo constituye un factor motivacional importante; en la actualidad la empresa tiene una jornada de laboral que va desde el lunes hasta el sábado; se propone modificar la jornada con la eliminación del sábado para compensarlo con media hora de trabajo de lunes a

viernes; esta medida ayudará a mejorar la calidad de vida de los trabajadores dado a que tendrán la posibilidad de tener dos días de descanso completos para compartir con sus familias o para dedicarlos a actividades que contribuyan a su desarrollo personal.

- El tiempo de vacaciones es un período muy importante en la vida del trabajador, por lo que se recomienda que pase de 15 días hábiles, que es el señalado por ley, a 17 días hábiles, con el propósito de compensar los días sábados, que se consideran hábiles.
- Además de lo antes descrito, otros factores, como las oportunidades de ascenso, el buen relacionamiento entre jefes y colaboradores, el reconocimiento de la labor de los empleados y el tomar en cuenta las ideas y opiniones de los mismos constituyen elementos importantes para la motivación emocional de los trabajadores (Donlan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

En cuanto al bienestar de los trabajadores, además de lo propuesto con anterioridad, se exponen otras actividades que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, que aunque no son monetarias son un factor motivacional:

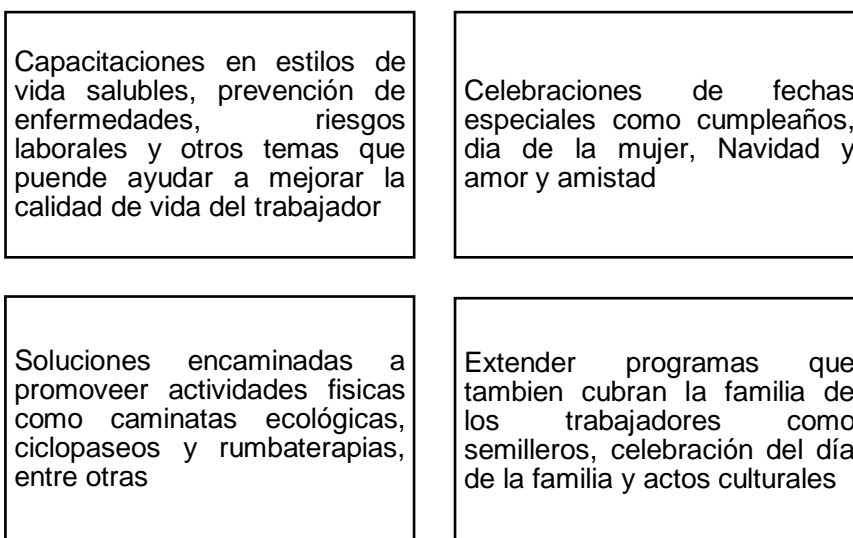


Figura 28. Actividades de bienestar social

Fuente: elaboración propia (2016)

4.4.4. Desarrollo de personas

Cuando se levantó el diagnóstico en Constructora Centenario S. A. S. se evidenció que la empresa no cuenta con programas de entrenamiento y formación que conduzcan al desarrollo integral de las personas y a la eficacia del recurso humano; se recomienda que mediante el diseño de cargos y la evaluación de desempeño, planteados en el numeral 3.4.2., la empresa formule un plan de entrenamiento, capacitación y formación que cubra las brechas existentes entre las competencias requeridas para el cargo y las que se han identificado en el empleado que lo ocupa.

Chiavenato (2002) define que el entrenamiento se enfoca hacia el cargo para mejorar las habilidades y las capacidades del desempeño actual, lo que se explica en la siguiente figura:

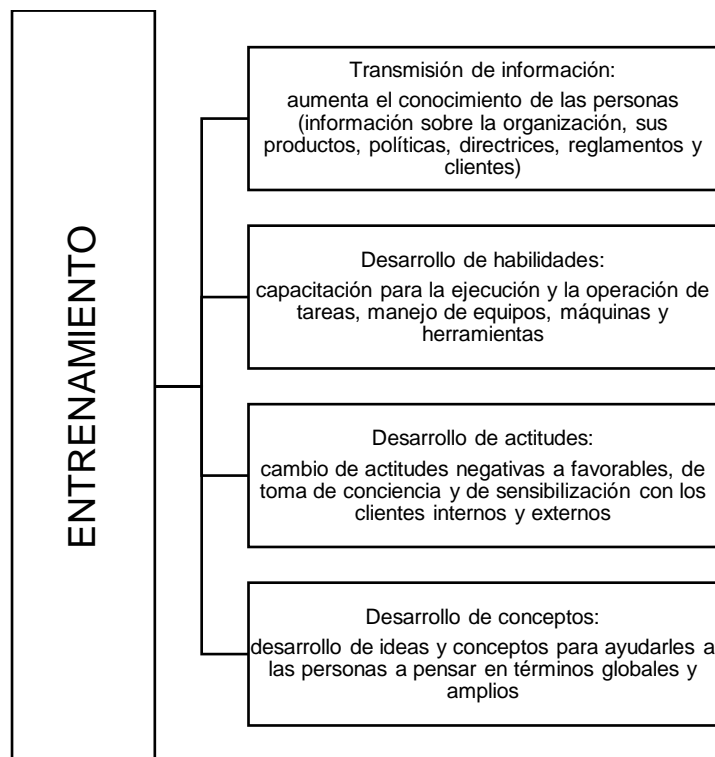


Figura 29. Entrenamiento de personas

Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato (2002, p. 110)

Algunos autores, como Treacy y Wiersema (1995), afirman que las empresas que lideran el mercado mejoran de manera continua el valor que les ofrecen a los clientes con el propósito de buscar un desempeño superior, lo que hace que el entrenamiento y el desarrollo tengan verdadera importancia en las organizaciones.

Para Chiavenato (2002) se deben contemplar cuatro etapas antes de iniciar un proceso de entrenamiento:

Diagnóstico: se evalúan las necesidades pasadas, presentes o futuras de entrenamiento en la organización.

Diseño: se elabora un programa de entrenamiento basado en las necesidades de entrenamiento identificadas en el diagnóstico.

Implementación: se ejecuta el programa de entrenamiento.

Evaluación: debe verificarse si se obtuvieron los resultados esperados del entrenamiento (Chiavenato, 2002).

Quien debe entrenarse	Entrenados o instruidos
Como debe entrenarse	Métodos de entrenamiento o recursos instruccionales
En que entrenar	Asunto o contenido del entrenamiento -Habilidades de comunicación -Habilidades de ventas
Quien debe entrenar	Instructor o entrenador
Donde entrenar	Local de entrenamiento

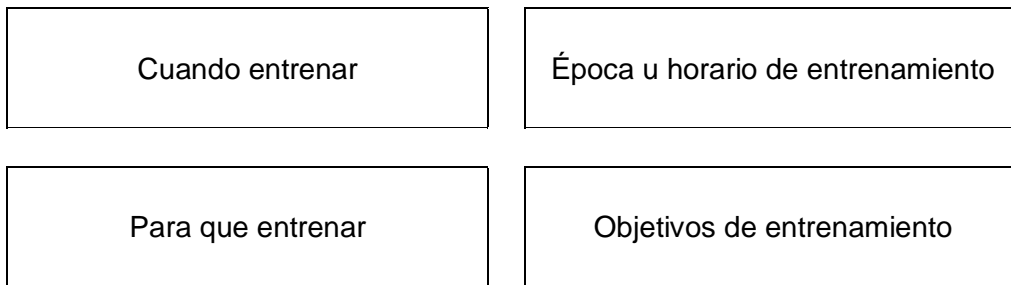


Figura 30. Programación de entrenamiento

Fuente: Chiavenato, 2002, p. 112)

Un buen proceso de entrenamiento se reflejará en la eficacia de los procesos internos de la organización, como son:

- Ahorro de costo
- Mejoramiento de la calidad
- Optimización de tiempo
- Satisfacción de los empleados
- Productividad
- Disminución de desperdicios y reprocesos (Chiavenato, 2002, p. 116)

Es cierto que el entrenamiento es importante en toda organización a fin de que se ejecuten de manera eficiente los procesos; sin embargo, la empresa no puede dejar de lado el desarrollo de las personas pues a través de la educación se obtiene del recurso humano un enfoque hacia el futuro. El desarrollo de personas se puede hacer dentro y fuera del cargo y así lo señala Chiavenato:

Desarrollo de personas dentro del cargo:

- Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más

compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

- Posiciones de asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa.
- Aprendizaje práctico: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
- Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.
- Participación en cursos y seminarios externos.
- Ejercicios de simulación. Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (*role playing*), etc.
- Entrenamiento fuera de la empresa (*outdoor*): tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
- Estudio de casos: método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
- Juego de empresas: también denominados *management games* o *business games*, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
- Centros de desarrollo interno: o *in house development centers*, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

Desarrollo de personas fuera del cargo:

- Tutoría: los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.
- Asesoría a los empleados: el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo (Chiavenato, 2002, p. 124).

La efectividad del entrenamiento y el desarrollo se alcanza cuando las empresas entran en un proceso de desarrollo organizacional en el que se permita que los empleados participen de manera activa; señala Chiavenato (2002) que el desarrollo organizacional requiere tres etapas:

- Diagnóstico: se evalúa la necesidad de cambio interno de la organización
- Intervención: comprende todas las acciones encaminadas a promover el cambio y en las que deben participar todos los involucrados.
- Refuerzo: mantener el cambio logrado a través de la retroalimentación continua.

Se debe precisar que diseñar un programa de desarrollo organizacional tiene las siguientes limitaciones:

- Es difícil evaluar la eficacia de los programas de desarrollo organizacional (DO)
- Los programas de DO requieren mucho tiempo
- Los objetivos del DO son por lo general muy imprecisos
- Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar
- Los programas de DO por lo común son muy costosos (Chiavenato, 2002, p. 125).

Sin embargo, la organización puede mitigarlas mediante ajustes del programa de desarrollo organizacional a la satisfacción de las necesidades reales de la empresa y la proyección de beneficios para los colaboradores que cambien sus

acciones positivas frente al programa de desarrollo organizacional de modo que se contribuya a su mejoramiento continuo.

De acuerdo con los conceptos de desarrollo de personas y desarrollo organizacional, la empresa deberá iniciar el diagnóstico para detectar las necesidades de entrenamiento, formación y desarrollo integral, que se convertirán en la fuente de la planeación y la aplicación de los programas de entrenamiento, desarrollo de personas y desarrollo organizacional que se diseñen.

4.4.5. Mantenimiento de personas

El mantenimiento de personas se refiere al “proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas” (Chiavenato, 2002, p. 8).

Para la actividad de higiene laboral, salud y seguridad, de acuerdo con las consultas realizadas a la directora de gestión humana, se pudo evidenciar que la organización tiene implementado el sistema de seguridad y salud en el trabajo, que se verificó con los elementos expuestos por Chiavenato (2002).

- Un adecuado ambiente físico de trabajo en cuanto a ventilación, iluminación, humo, temperatura y ruido: para los trabajadores de obra algunos de estos factores no son manipulables por parte de la organización dado que el trabajo se ejecuta al aire libre lo que dificulta la determinación de los aspectos físicos del trabajo; la empresa los mitiga por medio del suministro de los elementos de protección necesarios como caretas, tapa oídos y carpas, entre otros, que contribuyen a atenuar los impactos del trabajo en obra.
- Aplicación de principios de ergonomía: la empresa proporciona herramientas, máquinas y equipos adecuados a las características humanas; se recomienda una inversión en dispositivos de rescate y descenso en alturas puesto que la empresa en la actualidad no cuenta con ellos.

- Salud ocupacional y seguridad en el trabajo: la empresa cuenta con un departamento de salud ocupacional que se encarga de velar por todos los requerimientos que implica esta actividad; la organización está en un proceso para adoptar y adaptar el decreto 1072 de 2015 (Presidencia de la República, 2015), que determina las normas de seguridad y la salud en el trabajo.

Se puede determinar que la organización cuenta con un estructurado sistema de mantenimiento de personas puesto que el desarrollo de su objeto social lo exige; acá se recomienda el monitoreo permanente de los planes y las acciones establecidas con el fin de evaluar en forma constante el estado de los mismos e identificar mejoras; es importante tener en cuenta que todo el proceso de salud y seguridad no solo es una cuestión de normatividad; al contrario, es la responsabilidad que la empresa tiene de velar por el bienestar y el cuidado del activo más importante que tiene la organización, como son las personas.

5. Conclusiones

- La globalización ha impuesto retos para las organizaciones, que hoy deben ser más competitivas a través de la productividad, la innovación, la calidad, el servicio y muchos otros factores que cada día cobran mayor importancia para los clientes; por ello, las empresas que estén planeando permanecer en el tiempo están obligadas a desarrollar un modelo de administración efectiva de uno sus activos más valiosos, como lo son las personas, lo que solamente puede lograrse a través de un programa de recursos humanos, que le garantice a la compañía contar en todo momento con colaboradores idóneos, altamente calificados y motivados, gracias a la compensación, el desarrollo integral y les mantenimiento de personas que ella les ofrece.
- Cuando se inició este trabajo de investigación en Constructora Centenario S. A. S. no existía un departamento de GH, lo que generaba un desgaste administrativo para las dependencias de la organización, dado que no existían parámetros establecidos para realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de los colaboradores, lo que en muchas ocasiones a conducía enganchar empleados no idóneos para desempeñar los cargos para los que se contrataban.
- El departamento de GH, debe ser el canal de comunicación entre los intereses de la alta dirección y los de los empleados, de modo tal que en todo momento se promueva el desarrollo integral de los colaboradores y su seguridad física y emocional sin descuidar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- A través de la dirección de talento humano se levantaron, durante la ejecución de la investigación, los perfiles de cargo y los manuales de funciones, que en primera instancia se utilizaron para definir los requisitos del cargo, las competencias, las habilidades, los logros y las experiencia de cada una de las personas que van a entrar a formar parte del equipo laboral de la organización, lo que conduce al enganche de colaboradores idóneos, que, además, , desde el inicio conocen para qué fueron contratados, qué espera la empresa de ellos

- y de cuál manera, desde sus respectivos puestos de trabajo, aportan a la consecución de la estrategia, con el fin de lograr en último término mejorar los índices de motivación y compromiso de los empleados frente a la organización.
- La creación de los perfiles de cargo le exige a la dirección de talento humano hacer un proceso de reinducción con los colaboradores, con el fin de socializar con ellos el objeto del cargo que están desempeñando y la contribución de cada uno de ellos al cumplimiento de la estrategia organizacional, de tal manera que cada persona sienta la importancia que tiene para la empresa; además, la reinducción sirve para preparar a los empleados para un futuro proceso de evaluación por objetivos.
 - El programa de evaluación del desempeño propuesto postula el cumplimiento de objetivos en un tiempo determinado, por lo que es muy importante trabajar con los objetivos estratégicos y desde la alta dirección aterrizarlos a cada uno de los departamentos, con el propósito de buscar que los directores tengan claridad acerca de los objetivos que deben trazar con cada uno de los colaboradores.
 - Los resultados de la evaluación de desempeño serán una de las principales herramientas de diagnóstico al diseñar y desarrollar los programas de formación y capacitación anual, que conducirán al crecimiento personal y laboral de los colaboradores.
 - Con el programa de evaluación de desempeño se conocerán aquellos colaboradores que pueden estar aportando en alto grado al logro de los objetivos del departamento y los misionales, resultados que pueden usarse en el programa de compensación anual y que contribuirán al mejoramiento continuo de la organización.
 - El departamento de GH no puede permanecer estático en el tiempo y debe estar en transformación permanente de acuerdo con las exigencias del mercado y los modelos de negocios que siga la organización en adelante, con el fin de garantizar que siempre será un aliado estratégico de la alta dirección.

Referencias

Alfaro Castellanos, M. del C. (2012). Administración de personal. México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 28 de junio de 2016, de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencias. Casos, 3ª ed., 1ª reimpr. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 1 de junio de 2016, de: <http://es.slideshare.net/nandoh047/direccion-estrategica-de-recursos-humanos>

Calderón Hernández, G. (2007). Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración, trabajo de promoción a la categoría de profesor titular. Recuperado el 27 de junio de 2016, de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/1/gregoriocalderonhernandez.2007.pdf>

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de

Administración, 23(41), 13-36. Recuperado el 5 de junio de 2016, de:
http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890

Castro, B. (2011). Administración científica. Recursos humanos (blog).
Recuperado el 5 de junio de 2016, de:
<http://blancacastro.blogspot.com.co/p/administracion-cientifica.html>

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos, 5ª ed. México:
McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano, 3ª ed. México: McGraw-Hill.
Recuperado el 5 de junio de 2016, de:
<http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th>

Collarte, C. (2012). Evaluación de la gestión de los recursos humanos.
in@SlideShare. Recuperado del 5 de junio del 2016, de:
<http://es.slideshare.net/ccollarte/evolucin-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>

Donlan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos, 3ª ed. México: McGraw-Hill.

Dopp Consultores (2015). La entrevista de selección. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Recuperado el 28 de junio de 2016, de: <http://www.ccoo-servicios.es/archivos/andalucia/guia%20de%20entrevista.pdf>

Galvis, F. (2015). Antecedentes históricos de los recursos humanos. Federicogalvis's blog. Recuperado el 5 de junio de 2016, de: <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento & Gestión*, 27, 162-200. Recuperado el 27 de junio de 2016, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>

García Solarte, M., y Duque Ceballos, J. L. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 17, 13-37. Recuperado el 27 de junio de 2016, de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4236057.pdf>

Landa Peláez, C. A. (2010). Determinación de las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey. Recuperado el 5 de junio de 2016, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/>

Ministerio del Trabajo (2015). Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Guía técnica de implementación para mipymes. Bogotá: Ministerio del Trabajo. Recuperado el 28 de junio de 2016 de: http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/6418-guia-tecnica-de-implementacion-del-sg-sst-para-mipymes.html

Morales Lara, L. R. (2015). Programa de gestión del talento humano para el departamento de admisión y estadística del IESS Babahoyo. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes, Facultad de Dirección de Empresas, Carrera de Administración de Empresas y Negocios, trabajo de grado previa a la obtención del título de ingeniera en Administración de Empresas y Negocios. Recuperado el 1 de junio de 2016, de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1086/1/TUBADM005-2015.pdf>

Moreno, J. (2015). Procesos de la gestión del talento humano. Gestión del talento humano. Recuperado el 12 de enero de 2016, de: <http://thgestionth.blogspot.com.co/2015/10/procesos-de-la-gestion-del-talento.html>

Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1987). En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos. Barcelona: Folio_

Presidencia de la República (2015). Decreto 1072, de 26 de mayo de 2015, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo. Bogotá: Presidencia de la República. Recuperado el 28 de junio de 2016, de: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamentario-trabajo.html>

Rodríguez Valencia, J. (2012). Administración moderna de personal, 1ª ed. México: Thomson.

Romero Ibáñez, P (2009). Hacia una comprensión del concepto calidad de vida. Una lectura multidisciplinar. Calidad de vida (blog). Recuperado el 19 de junio del 2016, de: <http://calidaddevidapablromero.blogspot.com.co/>
<<http://calidaddevidapablromero.blogspot.com.co/>>

Rubio, A., Niño, M., Hernández, R., y Murillo, E. (2015). Definiciones de gestión de talento humano. Recuperado el 1 de junio de 2016, de: <http://liderazgouny.blogspot.com.co/2015/10/definiciones-de-gestion-de-talento.html>

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2006). Administración, 6ª ed. México: Progreso.

Treacy, M., y Wiersema F. (1995). La disciplina de los líderes del mercado. Bogotá: Norma.

Werther, W. B., y Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. El capital humano en las empresas. México: McGraw-Hill.