



**PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN
HUMANA EN LA EMPRESA ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V.**

Morales Noriega Ever

Seminario de Tesis

García Alfonso Mireya del Carmen

7° Cuatrimestre

Licenciatura en Administración de Empresas.

Comitán de Domínguez, Chiapas a 18 de Abril de 2021



INDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	8
TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y ASPECTOS RELEVANTES.....	13
PLANTEAMIENTOS DE ALGUNOS AUTORES A TRAVÉS DE LA HISTORIA...	14
CAPITULO I.....	19
PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V.....	19
MISIÓN.....	19
VISIÓN.....	19
RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	20
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.....	20
INFORMACIÓN GENERAL.....	21
EQUIPO HUMANO.....	21
ORGANIGRAMA DE ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V.....	23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24

CAPITULO II.....	28
INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO.....	28
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.....	29
AUTORIDAD FUNCIONAL.....	29
RESPONSABILIDAD DUAL DE RECURSOS HUMANOS.....	30
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	30
AYUDAR A LA ORGANIZACIÓN A ALCANZAR SUS OBJETIVOS Y REALIZAR SU MISIÓN.....	30
PROPORCIONAR COMPETITIVIDAD A LA EMPRESA.....	30
SUMINISTRAR A LA ORGANIZACIÓN EMPLEADOS BIEN ENTRENADOS Y MOTIVADOS.....	31
PERMITIR EL AUMENTO DE LA AUTORREALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO.....	31
ADMINISTRAR EL CAMBIO.....	31
ESTABLECER POLÍTICAS ÉTICAS Y DESARROLLAR COMPORTAMIENTOS SOCIALMENTE RESPONSABLES.....	31
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	31
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	33
PLAN DE RECLUTAMIENTO.....	33
TIPOS DE RECLUTAMIENTO.....	34
PLAN DE SELECCIÓN.....	37

SELECCIÓN DE PERSONAL.....	37
PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	38
ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	43
PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	44
MANUAL DE INDUCCIÓN.....	46
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	49
ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	52
ELEMENTOS CLAVES EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	53
ANEXOS.....	58
RECURSOS.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83

RESUMEN

La globalización de la economía ha conllevado a que se incremente la competitividad dentro del mercado en todos los sectores, debido a ello se requiere la implementación de herramientas para una planificación estratégica especialmente la de recursos humanos.

Nuestro objetivo de estudio, ARQASA CONSTRUCTORES, S.A De C.V. es una compañía perteneciente a un sector fluctuante en cuanto al número de personal requerido y la cantidad de obras concedidas, lo cual se evidencia especialmente en las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

Es allí donde la gestión del talento humano y su planificación cobran vital importancia para la supervivencia de éstas en un mercado altamente competitivo, lo cual se logra con el mejoramiento de la productividad especialmente en lo relacionado con los recursos humanos, siendo posible con una adecuada instalación de los procesos de gestión humana, que conlleven también a la reducción de problemáticas inherentes al sector, como la alta rotación, la inadecuada formación del personal, la falta de compromiso, entre otros. La creación de un área o departamento de gestión humana en la ARQASA CONSTRUCTORES, S.A DE C.V, no es la solución final para disminuir las problemáticas anteriormente enunciadas, pero si contribuye de manera importante para identificar y disponer del talento humano en el cargo adecuado en el momento oportuno, además de proveer personal con competencias, actitudes y motivación para el logro de los objetivos organizacionales y personales de manera efectiva.

En el presente trabajo se hace un breve recuento histórico de los inicios del manejo del personal desde la antigüedad hasta la actualidad, igualmente se evidencian teorías y autores que han aportado al tema, se desglosan de manera detallada cada uno de los procesos que tienen que ver con la gestión del talento humano, se proponen algunas herramientas para la implementación de los procesos de gestión humana en la ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V. Y finalmente se sugieren formatos que tienen como objetivo servir de guía práctica para el diligenciamiento ágil y eficaz de cada uno de los procesos requeridos, teniendo en cuenta las políticas y necesidades de la organización.

INTRODUCCIÓN

ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V., debe adaptarse a los cambios y requerimientos actuales en los aspectos de gestión humana. Los desafíos que surgen concernientes al talento humano sugieren retos que debe enfrentar la organización para que no se vea afectada su competitividad en el entorno. La organización tiene como meta no solamente adecuarse a los requerimientos de la globalización sino que también constituye un elemento esencial, su gestión humana para el logro de los objetivos organizacionales y de los objetivos particulares de cada uno de los miembros que hacen parte de ella.

La creciente diversidad de la fuerza laboral suscita la creación de un área dedicada a la planeación estratégica del talento humano. Se requiere de un área que esté en capacidad de desempeñar funciones básicas tendientes a proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla dentro de la organización. Lo anterior se logra a través de la planeación estratégica del capital humano, a través de procedimientos como el reclutamiento, el cual contribuye a resolver las necesidades de requerimiento de personal, permitiendo tener un grupo de candidatos que se sometan a un proceso de selección y por medio de este se escoge al candidato o candidatos ideales para que cubran las necesidades determinadas en la planeación de recursos humanos.

Luego de los procesos de reclutamiento y selección se debe dar la contratación del personal seleccionado, para lo cual se hace necesario que el candidato o candidatos entreguen la documentación personal y así dar inicio a los trámites legales para la vinculación.

Seguido, se hace necesario proceder a la inducción y orientación del nuevo personal, indicándole todo lo concerniente a la organización y al desempeño de sus funciones y responsabilidades específicas. En el transcurso de la vida laboral es indispensable proveer a los empleados de capacitación periódica para mejorar el desempeño y actualizarlos en sus labores específicas, garantizando la competitividad de la organización.

La empresa tiene contemplado además del salario que se le retribuye a cada empleado por su trabajo, bonificaciones, aguinaldos, suministros de alimentación, vivienda, transporte y cursos de capacitación, lo cual aporta al bienestar laboral y personal de los empleados, generando sentido de pertenencia y compromiso buscando así mantener el personal dentro de la organización y evitar la rotación y deserción.

Además de lo anterior la empresa tiene establecido el control de las condiciones higiénicas y de seguridad industrial en cada una de las obras de construcción que ejecutan.

Finalmente se realizan evaluaciones de desempeño para cada uno de los miembros de la organización, tanto del área técnica como administrativa, lo cual permite identificar la forma en que cada empleado cumple con sus responsabilidades y funciones, además de identificar fortalezas y aspectos a mejorar, Permitiendo al área de gestión humana, establecer programas de mejoramiento y aportando al desarrollo organizacional.

Lo anterior conlleva a sugerir la existencia de un área que dirija los procesos de gestión humana dentro de la Constructora ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y particulares de las personas que laboran en ella.

El área de gestión humana además de proveer personal idóneo a la organización tiene la facultad de asesorar al personal de gerencia y a los gerentes de línea para un adecuado manejo del personal a cargo y de esta manera hacerlos partícipes de los procesos de gestión humana anteriormente descritos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- 1- Diseñar la estructura de un área que gestione el Talento Humano al interior de la ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V.
- 2- Brindar un ambiente laboral donde el personal pueda desenvolverse con capacidad, brindando una capacitación constante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Identificar la situación actual de la ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V. en cuanto a los procesos de gestión humana que se llevan a cabo.
- 2- Identificar las funciones y describir los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, desde el Departamento de gestión del talento humano en la ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V.
- 3- Diseñar instrumentos de control y de información para cada uno de los procesos de Gestión del Talento Humano, con el fin de cualificar el área de gestión del talento humano.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes históricos

La administración de recursos humanos ha estado presente desde las primeras formas de organización del hombre para ejecutar una tarea; es así como ha transcurrido y evolucionado hasta convertirse en una filosofía empresarial.

Sus orígenes se remontan a la antigüedad de la civilización generándose la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Se evidencia diversas técnicas de manejo de personal y modificaciones de ésta a través del paso del tiempo, se pasa entonces de métodos violentos y coercitivos como el usado por los egipcios en la construcción de pirámides, templos y esfinges; hasta los adelantos realizados por los indígenas, como ejemplo de lo anterior se encuentra que el servicio de mensajería de algunas tribus indígenas como la del emperador Moctezuma estableció el relevo de los mensajeros para trasladar desde la costa del golfo de México hasta la aldea que distaba 500Km el pescado requerido, para esto se le debía proporcionar a estos hombres bebida, alimentos y protección militar para lograr su cometido, con lo anterior se lograba mantener al equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas.

Ya en la época de la colonia aunque no se identifica un avance significativo en lo referente al manejo del personal, sino que por el contrario se acentuó el trato cruel e injusto especialmente en las explotaciones mineras oficio que caracterizó este periodo histórico, que si bien no contribuyó a las reivindicaciones laborales se observa una amplia evolución en cuanto a la magnitud y complejidad de las labores.

Con la industrialización a mediados del siglo XVIII, se incrementaron problemáticas laborales del personal en las factorías, como muestra de esto están las condiciones de hacinamiento, peligro e insatisfacción laboral; a partir de estas situaciones y pasando algunas décadas hasta llegar el siglo XIX se empezaron a crear en algunas fábricas “departamentos de bienestar”, teniendo entre sus funciones el de proporcionar mejoramiento de algunas condiciones de los obreros como vivienda, educación y

atención médica; aunque esta labor se realizaba de manera empírica, a través del tiempo la administración especializada de los recursos humanos cobro especial importancia dentro de las organizaciones a partir del siglo XX; dando aparición a la “administración científica”, con Frederick Taylor como uno de sus principales exponentes, dando paso al surgimiento de los departamentos de personal, los cuales propendían por el mejoramiento de la eficacia organizacional, además de equilibrar los salarios a los niveles apropiados, adelantos en la selección de personal para determinados cargos, negociación con sindicatos, canalización de necesidades del personal entre otras.

Aunque su importancia no era tan notoria en ese entonces, puesto que cobraban mayor relevancia otras áreas como las ventas, finanzas y producción, con la aportación de mayores responsabilidades se identificó la real preponderancia que tenía el área de recursos humanos dentro de las organizaciones.

“Desde el fin de la primera guerra mundial (1914-1918), hasta la gran depresión (1929-1938), los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia, se concedió prioridad a las necesidades de los empleados; algunos postulados de la administración científica se comprobaron al identificar que los objetivos de eficiencia postulados por esta escuela debían equilibrarse teniendo en cuenta las necesidades humanas, lo anterior conllevó a un profundo cambio en la administración de personal.”¹

La generación de nuevos escenarios administrativos a nivel mundial, ha conllevado a modificar el paradigma del factor humano dentro de las organizaciones, no sólo como contribuyente de la producción sino como parte de la organización.

Ejemplo de lo anterior, ha sido la masiva incorporación de la fuerza de trabajo femenina, la reducción del horario laboral, lo que en otros tiempos significó varias manifestaciones laborales, innovación tecnológica entre otros; ha enfrentado a la administración de personal cada día a imponer nuevos retos con el planteamiento de estrategias que se adecuen a las nacientes necesidades del medio.

¹ WERTHER, Jr William DAVIS, Heith. Administración de personal y Recursos Humanos. 4ª edición. Ed Mac Graw Hill. p. 38

“Según IDALBERTO CHIAVENATO, “las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques en cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de recursos humanos atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.”²

De acuerdo a lo anterior se ha pasado de esquemas muy rígidos en los cuales el área de personal en la primera etapa, se encargaba de trámites legales necesarios para la contratación del personal; en esta misma fase el departamento de relaciones industriales asumió otras tareas como las relaciones con los sindicatos, definiendo éstas según CHIAVENATO, como “operacionales y burocráticas”, porque se limitaban a obedecer con los requerimientos de los empresarios, en donde las personas no eran la base de la productividad, dándole mayor valor a la maquinaria, el trabajador solo importaba por su fuerza física.

En la etapa neoclásica se pasa de relaciones industriales a recursos humanos, en esta fase se vincula el departamento con funciones operacionales y tácticas, identificando éstas como servicios que se prestan a las diferentes áreas productivas de la empresa, dependiendo de sus necesidades tácticas; es así como el departamento de recursos humanos se apropia de procesos claves como la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

Finalmente encontramos la era de gestión del talento humano, en donde con las nuevas tecnologías imperantes es necesario contar con un personal idóneo que cumpla con los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia. Se privilegia aspectos denominados competencias tales como la creatividad, el liderazgo, la iniciativa, la adaptabilidad, la flexibilidad, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo, entre muchas otras; contrario a la primera era en donde la contratación dependía de la fuerza física y en la

² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill 2005. p. 37

segunda era se destacaban aspectos tales como la aprehensión adecuada de tareas rutinarias o mecánicas que no requerían mucho conocimiento por parte del personal.

“La gestión del talento humano en la actualidad, se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar talento humano significa tratar con personas que hacen parte de las organizaciones, más que esto significa administrar los demás recursos con el talento humano”.³

De lo anterior se deduce que la Gestión del Talento Humano, es un proceso que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, a partir de un esfuerzo humano coordinado.

Para cualquier organización el esfuerzo humano resulta vital; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar dicho esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención al talento humano, para mejorar la eficiencia organizacional e implementar estrategias de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional (DO) surge a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta como una estrategia singular para mejorar la organización, este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el (DO) ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

Para ilustrar lo anterior se plantea un paralelo del desarrollo organizacional, con base al sistema mecanicista y el sistémico.⁴

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Ed. Mac Graw Hill. 2000. p. 7

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Ed. Mac Graw Hill. 2005. p. 328

SISTEMA MECANISISTA	TEORIA GENERAL DE SISTEMA
<p>Énfasis en la cadena jerárquica</p> <p>División funcional del trabajo: problemas y tareas relativos a la organización en conjunto, se descomponen en actividades especializadas.</p> <p>Utilización de la jerarquía formal como instrumento de coordinación.</p> <p>Los cargos son muy especializados, definitivos y permanentes.</p> <p>Las descripciones del cargo, son detalladas, para brindar una definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos que permitan desempeñar cada cargo.</p> <p>La interacción entre los empleados, superiores y los subordinados es vertical.</p> <p>El comportamiento se rige por instrucciones y decisiones tomadas por los superiores.</p>	<p>Despreocupación por la cadena jerárquica o de mando.</p> <p>Estructura divisional del trabajo y auto eficiente.</p> <p>La responsabilidad del trabajo no se ve como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.</p> <p>Los cargos no están claramente definidos, sino que se ajustan y redefinen, continuamente de acuerdo con las exigencias de la situación.</p> <p>La comunicación se lleva a cabo a través de una estructura matricial o en redes.</p> <p>La comunicación es más lateral que vertical y se hace énfasis en la consulta, más que en la orden.</p> <p>La comunicación lleva más información y sugerencias que instrucciones y decisiones.</p> <p>Existe un compromiso que motiva a los empleados a mantener el autocontrol.</p>

El desarrollo organizacional en la actualidad es una estrategia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional (DO) que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

La relevancia de este tema, se enfoca hacia un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano.

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y ASPECTOS RELEVANTES

Aunque los procesos administrativos, son tan viejos como la historia misma, la administración científica tal como la conocemos es un fenómeno básicamente desarrollado en el siglo XX. También, como en otros campos, la práctica se le ha adelantado a la teoría misma. Esto es aún verdadero en el campo de la administración, contrario a la situación de algunas de las ciencias puras. Un gigante de la humanidad, como Albert EINSTEIN, formula una teoría, la cual es probada décadas después por intensas investigaciones y experimentaciones. Mas no es así en el campo de la administración.

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo XX, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management Científico, caracterizado por el trabajo de TAYLOR, FAYOL, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que ésta quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo, por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo. Esta escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran

aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (Escuela Clásica) al de homo socialis (Escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.⁵

Veamos algunos autores con sus planteamientos a través de la historia.

PLANTEAMIENTOS DE ALGUNOS AUTORES A TRAVÉS DE LA HISTORIA

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1917), Frank Bunker Gilbreth (1868 –1924) y Lilian Moller Gilbreth. Sin lugar a dudas, la persona que más ha influido e impactado las prácticas de la administración hasta el día de hoy ha sido TAYLOR, F. W. Considerado el padre de la Escuela de la Administración Científica.

Dentro de los aspectos más relevantes de su teoría, figuran:

⁵ Consulta en línea <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

a) Estudio de cada elemento del trabajo individual, b) Capacitar y entrenar al trabajador, c) Que el trabajo se desarrolle de acuerdo con los principios científicos, d) División de tareas y responsabilidades entre empleados y administración, e) Estandarización de operaciones, f) Promover los logros individuales a partir de incentivos por su trabajo, g) Selección de trabajadores de acuerdo con la tarea, h) Promover la especialización en la tarea y i) Mayor énfasis en la capacidad física que en la mental. TAYLOR no fue el creador de muchas de sus ideas, pero fue un pragmático con la habilidad de sintetizar el trabajo de los demás y promoverlo efectivamente a una audiencia que estaba lista y disponible para encontrar nuevas o mejores formas de incrementar la productividad⁶. En sus propias palabras explicó:

“El dictador de la vieja guardia ya no existe bajo la administración científica. El hombre a la cabeza de los negocios bajo la Administración Científica está gobernado por leyes y reglas que han sido desarrolladas a través de cientos de experimentos en tanto que la fuerza de trabajo, y los estándares desarrollados sean equitativos.”

Frank y Lilian GILBRETH fueron socios de TAYLOR, F. W. Los GILBRETH, a diferencia de TAYLOR, tenían mucha experiencia en la industria sindicalizada, lo que presumiblemente les limitaba su entusiasmo básicamente a la medición de tareas (timing jobs). También se consideran dentro de la Escuela de la Administración Científica. Siempre estuvieron interesados en estudiar los métodos de estandarización.

De sus múltiples estudios, desarrollaron las leyes del movimiento humano que evolucionaron a los principios de movimiento de la economía. Fueron ellos quienes acuñaron el término de “estudios de movimiento” para cubrir sus campos de investigación y diferenciarse de aquellos que tenían que ver con “estudios de tiempos”.

Henry Laurence Gantt (1861 – 1915). Es uno de los más grandes y reconocidos pioneros en los primeros días de la administración científica.

⁶ Consulta en línea WWW.ACCEL-TEAM.COM. En línea. [Http.com/scientific/scientific_02.html](http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html)

Trabajó con TAYLOR, F. W. en los EE.UU. y será recordado por sus influencias en la humanización de la administración, enfatizando en las condiciones que tenían efectos favorables sobre los trabajadores.⁷ Dentro de los aspectos de mayor importancia de este autor, están: a) Humanismo en el trato y pago a los empleados, b) La gráfica de GANTT, c) Enseñanza y adiestramiento de los empleados y d) El servicio como objetivo.

Walter Dill Scott Hugo Munstenerg (1863 – 1916). Este autor se destacó por la creación de la psicología industrial o psicología aplicada a la industria lo que implicó entre otros, sistemas de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas individuales entre los empleados; aplicación de pruebas para la selección de personal y análisis de los motivos de los trabajadores poniendo énfasis sobre el valor de incentivos no económicos.

Henry Fayol (1841 – 1925). Este autor, administrador francés, conocido por ser el precursor de la administración moderna, se puede decir que es uno de los autores más seguidos en la administración. Fue quien impulsó la aproximación universalista al estudio de las organizaciones. Promulgó la organización como cuerpo social señalando 10 principios⁸: División del trabajo; Autoridad; Disciplina; Unidad de mando; Unidad de dirección; subordinación de los intereses individuales a los generales; la remuneración; la retribución justa de los servicios; la centralización; el grado de consolidación de las funciones administrativas; cadena de mando (línea de autoridad); el orden; todos los materiales y las personas deben ocupar un lugar asignado; la equidad o igualdad del trato (no necesariamente idéntico); estabilidad del personal o escasa rotación de personal; la iniciativa, es decir concebir un plan y conseguir su éxito y por último el Esprit de corps o Espíritu de grupo: el espíritu de grupo hace relación a que la unión hace la fuerza.

Clasificó las actividades de las empresas en seis categorías: 1) Técnica. (Producción); 2) Comercial. (Compra, venta e intercambio); 3) Financiera. (Obtención y utilización del capital); 4) De seguridad. (Protección de las personas y la propiedad); 5) De contabilidad.

⁷ GILBRETHS. www.accel-team.com. En línea. http://www.accelteam.com/scientific/scientific_04.html.

⁸ GORDON, Judith R., Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Prentice Pag. 9.

(Incluyendo estadísticas); 6) De administración. (Planeación, organización, dirección y control).

Lo anterior, contribuyó para que las empresas organizaran sus áreas o departamentos por actividades afines y trascendentes para lograr los objetivos de la organización.

Elton Mayo (1880 – 1949). Se destaca por ser el precursor de la Escuela del Comportamiento Humano. Como aportes se destacan:

- La empresa es una entidad social conformada por múltiples grupos informales y espontáneos.
- El interés no sólo es económico sino también está sujeto a las relaciones sociales.
- Mientras que la administración científica afirmaba que la productividad estaba asociada a la remuneración, MAYO demostró que son los factores sociales y psicológicos los más importantes para la productividad en el trabajo.
- La alta o baja productividad es función de las presiones y cohesión de grupo de trabajo. El grupo de trabajo informal, es una unidad de vital importancia por que influye en las actitudes hacia el trabajo y por lo tanto en la productividad.
- El ser humano es un ser social, por lo cual la productividad no es un problema de métodos, sino del espíritu de colaboración, de un clima de confianza y de la interacción humana constructiva.

Max Weber (1864 – 1920). Padre de la escuela estructuralista o burocrática; sociólogo alemán, afirmó: “La organización empresarial se debe basar fundamentalmente en una variable: la autoridad”. “Una fábrica es una industria de taller con trabajadores libres y un capital fijo”. Lo anterior permite afirmar que para WEBER la burocracia es el orden, por lo tanto llamaba así a los trámites innecesarios y al exceso de personal en las organizaciones. Así, el grado de burocratización de una organización se puede determinar con base en las seis dimensiones siguientes:

- División del trabajo basado en la especialización funcional.
- Jerarquía de autoridad perfectamente definida.

- Sistema de reglas que especifican las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Un sistema de procedimientos para controlar las situaciones de trabajo.
- La Impersonalidad en las en las relaciones interpersonales.

La escuela de la teoría general de sistemas. El principal aporte es comprender la visión de conjunto de la realidad y las interdependencias entre las partes constitutivas de un sistema. El sistema es un conjunto formado por partes, que forman un todo coherente, o unidad, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.

1- Resulta importante la relación entre la organización y el medio ambiente en el sentido que este intercambio, provee información al sistema que le indica cómo puede mantener o mejorar su desempeño.

2- Los desarrollos de este enfoque conllevan a integrar elementos de la cibernética de primer y segundo orden desde las cuales resulta importante comprender la movilidad de las organizaciones en términos de las pautas desde las que resuelven sus tareas e influye en el ambiente.

La escuela neoclásica (Administración empírica o Management). Esta escuela postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el uso reciente de la costumbre o la tradición. De ella, DRUCKER, Peter F., se caracteriza por hacer énfasis en:

Orientación hacia la innovación, la competitividad, y la necesidad de las organizaciones de alcanzar sus objetivos y estrategias. Sus elementos centrales son:

- Máxima importancia de objetivos y resultados.
- Redescubrimiento de los clásicos para adaptar sus ideas a las contingencias actuales.
- Elaboración de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.
- Integración de las aportaciones más relevantes de todas las tendencias administrativas.

CAPITULO I

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V.

La empresa se dedica a la construcción de obras de urbanismo, edificaciones y obras civiles.

ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V. Es una Empresa que busca satisfacer las expectativas de los clientes, por tal razón se garantizan los servicios en condiciones de seguridad, compromiso, responsabilidad y honestidad; donde se presta un servicio y se recibe como contraprestación un pago racional que es directamente proporcional al beneficio que los clientes reciben con el cumplimiento de sus necesidades y deseos, generando así el valor agregado que esperan obtener.

Misión

La realización de obras civiles y de infraestructura en carreteras y proyectos viales incluido puentes y obras ambientales y todo tipo de construcción concerniente a vivienda y urbanismo con insumos de excelente calidad y con el empleo de la mejor mano de obra, estando a la vanguardia con la innovación y la tecnología en dicha área, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; además de promover y velar por el progreso de nuestro talento humano y la comunidad en general logrando así el compromiso social que hemos adquirido como organización empresarial.

Visión

Ser una empresa que se distinga como una de las mejores en el área de la construcción en el país, caracterizada primordialmente por el alto compromiso y responsabilidad en la realización de sus actividades y por el valor agregado que otorga a su labor; logrando el crecimiento, la rentabilidad y la supervivencia en el mercado a través del tiempo.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V. Inició sus operaciones en el año 1991, gracias a la idea del señor ALCIDES MARTÍNEZ SUÁREZ, quien con base en su experiencia laboral y a estudios realizados en el campo de la ingeniería civil ve la posibilidad de crear su propio negocio, es decir, la empresa nace básicamente por la inquietud personal y el espíritu empresarial de un joven emprendedor con deseos de forjarse su propio futuro, de contribuir con sus conocimientos a la generación de empleo tanto para él como para otras personas; esta proyecto se materializa a través de un pequeño capital logrado por el esfuerzo y el ahorro y así comienzan a dar los primeros pasos en el extenso caminar para dar lugar a lo que es hoy ARQASA CONSTRUCTORES, S.A.DE C.V.

Principios organizacionales

1- Honestidad. Nuestra empresa se distingue por la honestidad en el desempeño de cada una de sus actividades y lo propone como principio bandera.

- **Respeto.** El respeto tanto a nivel interno como externo como condición indispensable para el logro de los objetivos.
- **Compromiso.** Nuestra empresa ofrece la certeza de contar con profesionales comprometidos con la satisfacción del cliente y con el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Responsabilidad.** La responsabilidad como característica de una organización seria, sólida y confiable.
- **Flexibilidad.** Nuestra organización estará en capacidad de conceder cambios en sus procesos y programas para lograr que sus clientes obtengan el mayor beneficio posible y se cumplan con las expectativas.
- **Relaciones Humanas.** Prestamos nuestros servicios con un equipo de personas comprometidas con las relaciones humanas y el respeto por la dignidad humana y la vida.

- **Sentido de Pertenencia.** Se garantiza a nuestros clientes la posibilidad de contar con un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de sus necesidades y el cuidado de los detalles para lograr a cabalidad cada uno de sus deseos.

Información general

ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V, es una empresa de servicios constituida en Diciembre de 1992 con el objetivo de desarrollar y promover todas las actividades relacionadas con la industria de la construcción.

La sede está ubicada actualmente Blvd, sur Dr. Blisario Domínguez 21, candelaria 30020 Comitán de Domínguez, Chis.

La sociedad está debidamente inscrita ante el Registro Público de Comercio.

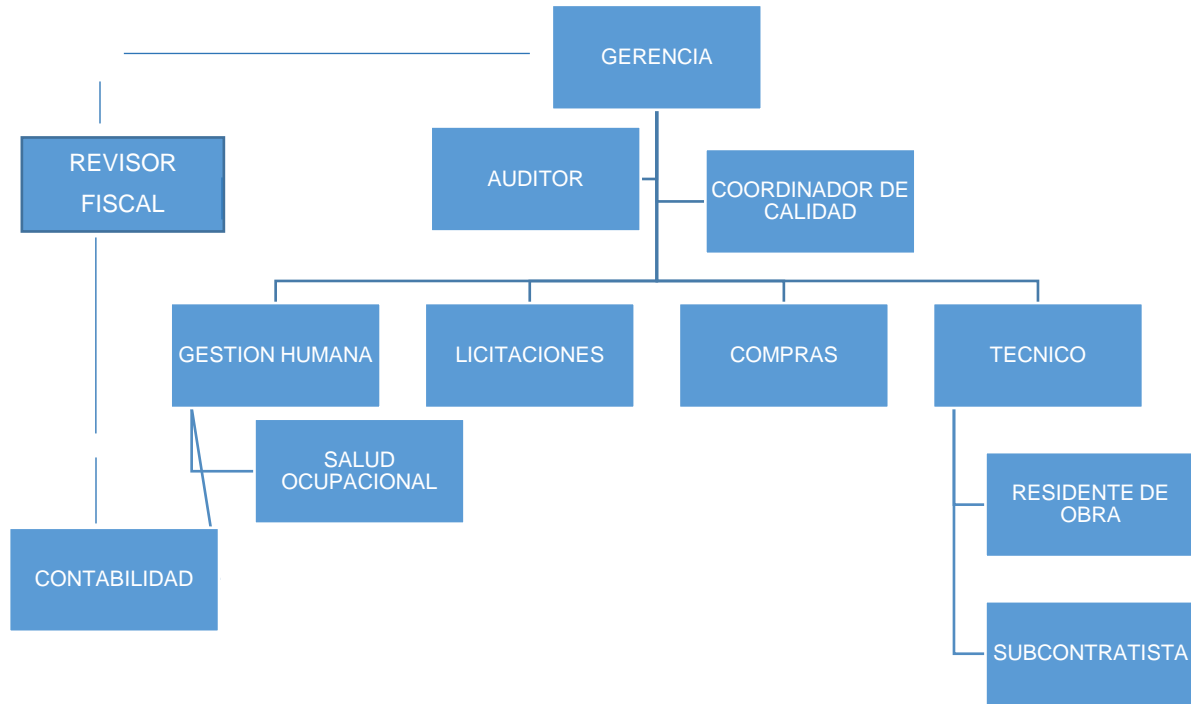
Equipo humano

ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V, cuenta con un equipo humano de trabajo, conformado por profesionales de la rama de la construcción entre ellos ingenieros civiles, tecnólogos, arquitectos, diseñadores. Un equipo interdisciplinario, flexible, capacitado y altamente comprometido con el desempeño de su labor y direccionamiento del trabajo, también contamos con talento humano experimentado en la realización de labores no calificadas pero indispensables en el proceso de la construcción y obras civiles y personal administrativo y de logística con gran empoderamiento para la toma de decisiones que permite lograr las metas propuestas en el tiempo indicado. El equipo humano trabaja conjuntamente en pos de un solo objetivo “lograr la maximización de los beneficios y expectativas de nuestros clientes”.

A Enero 12 de 2020 la empresa contaba con una planta de cargos con 93 empleados conformada de la siguiente manera:

Número de Empleados	Tipo de contrato	Cargos
2	A termino fijo	Secretaria Auxiliar de oficina
3	A término indefinido	Gerente Administradora Ejecutivo de compras
88	Por duración de obra	Ingeniero Técnica en salud Ocupacional Almacenista Ayudante Ayudante medio Ayudante entendido Empleada de Complementación Obreros
Total: 93 empleados		

Organigrama de arqasa constructores, S.A. de C.V.



— — — Servicio subcontrato

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse paulatinamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se considera el recurso humano como talento humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

La clave de una adecuada gestión del talento humano, se encuentra en la gente que hace parte del proceso. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y comenzar a adecuarse a la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

La inexistencia de una dependencia o área que gestione el talento humano en ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V, genera inapropiados procesos de la gestión del talento humano (admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.)

Según Idalberto Chiavenato: “Todos estos procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. De esta manera, si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de aplicación de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más exigente, además, estos procesos se diseñan según los requerimientos

de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.”⁹

Actualmente en ARQASA CONSTRUCTORES, S.A DE C.V, no se hace ningún tipo de reclutamiento; la selección se hace a través de referenciación de una persona que haya trabajado o trabaje en la constructora.

CUADRO COMPARATIVO	
CON SELECCIÓN	SIN SELECCION
Mayor asentamiento en la selección. Se evitan costos por nueva selección. Mayor calidad en el servicio. Menor rotación.	Contratación de personal no idóneo. Proceso carente de objetividad. Se arriesga la calidad. Se posibilita mayor rotación. Costos de reproceso por inexperiencia. Baja productividad.

Se recibe la hoja de vida, para efectos de afiliación a seguridad social, en muchos casos no se realiza entrevista al personal; luego de seleccionado el personal se brinda una pequeña información acerca del cumplimiento de sus deberes en el puesto de trabajo y sobre higiene y seguridad social. En este aspecto, en el área de trabajo (campamento), se cumple con las exigencias establecidas para mantener el bienestar de los empleados, tales como alimentación, alojamiento, condiciones higiénicas favorables, transporte, entretenimiento, lo cual contribuye con la calidad de vida de los empleados.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano y la Productividad. Ed. Mc Graw Hill 2005. p. 14.

Se hace una breve introducción de la empresa acerca de principios, valores, reseña histórica, funciones, deberes, derechos entre otros, a través de una charla explicativa.

CUADRO COMPARATIVO	
CON INDUCCION	SIN INDUCCION
Conocimiento de la empresa por el nuevo miembro Conocimiento de obligaciones y funciones Adecuada ambientación del nuevo trabajador	Desconocimiento de funciones y compromisos Débil relación trabajador-empresa Pérdida de tiempo laboral por la necesidad de conocer la institución

Las pocas alternativas de hojas de vida recibidas por la empresa limitan la adquisición de un recurso humano que cumpla con las especificaciones o exigencias del cargo y que sea productivo en la empresa. La premura con la que se solicita el personal en las obras, limita los procesos de gestión que se deben implementar para una adecuada productividad y mantenimiento del personal.

CUADRO COMPARATIVO	
CON MANTENIMIENTO	SIN MANTENIMIENTO
Se genera mayor motivación y sentido de pertenencia Disminuye índice de accidentalidad Disminuye el índice de riesgos laborales Mejora el ambiente laboral	Desmotivación Aumento de negligencia Disminuye el compromiso Aumenta el índice de riesgos y accidentes laborales Deterioro del clima laboral Disminuye calidad y productividad

Hasta el momento en ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V, no se ha realizado una evaluación de desempeño, lo cual significa que no se han identificado debilidades y fortalezas en cada puesto de trabajo y en cada uno de los colaboradores, tanto del área administrativa como del área operativa.

Este es un proceso continuo, por lo que debe ser realizado buscando el mejoramiento del individuo y de la labor que éste realiza. El proceso evaluativo busca proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado de un empleado, buscando siempre soluciones apropiadas, generando desarrollo empresarial.

Ante la carencia de un área de Gestión del Talento Humano, los procesos mencionados anteriormente, no se ejecutan de manera apropiada, generando para la empresa alta rotación de personal, falta de compromiso y pertenencia por parte de los empleados de la empresa y sobrecostos en el proceso.

Afectando no sólo la rentabilidad de la empresa, sino también la competitividad dentro del mercado.

El área de Gestión Humana, debe conocer las necesidades de los empleados y es el interés de la empresa, satisfacer sus necesidades, de ahí parte la importancia de diseñar estrategias encaminadas a la formación tanto humana como técnica, procurando el desarrollo de las personas y contribuyendo a generar valor a la organización. Es importante tener en cuenta la necesidad de difundir las políticas, principios, misión, visión y objetivos de la empresa y convertirlo en lenguaje propio de los trabajadores, para un adecuado desempeño empresarial.

CAPITULO II

INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

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

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

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

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

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

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

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

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA

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

A quienes ejercen esa autoridad se les designa con el nombre de gerentes de línea u operativos. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, desempeño y el personal a su cargo. Son ellos quienes deciden las asignaciones de puestos, los ascensos, o cuándo es necesario prescindir de una persona de la organización. Los especialistas en gestión humana asesoran a los gerentes de línea, pero son éstos últimos quienes tienen la responsabilidad por el desempeño de sus empleados.

Autoridad funcional

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

Responsabilidad dual de Recursos Humanos

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

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

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

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

Proporcionar competitividad a la empresa.

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

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

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

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

Permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo.

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

Administrar el cambio.

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

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

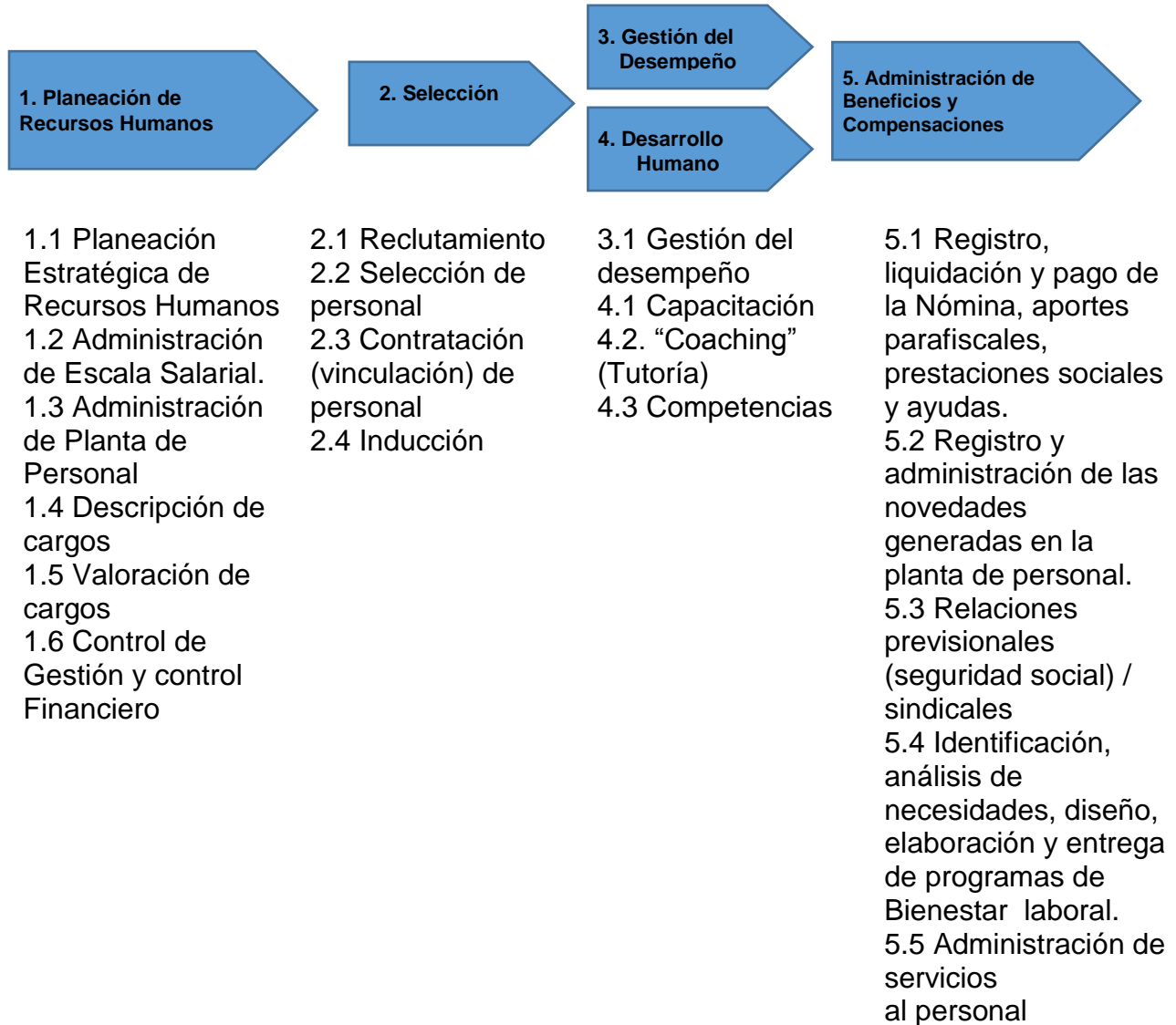
Toda empresa requiere para su adecuado funcionamiento, la construcción de un reglamento interno que regule la interacción entre sus integrantes, basados en objetivos y principios organizacionales.

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

Descripción de procesos de gestión humana

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

Diagrama de procesos de Gestión Humana:



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Plan de reclutamiento

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

Según Chiavenato, el reclutamiento de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

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

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

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

Tipos de reclutamiento.

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

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

CUADRO COMPARATIVO	
Ventajas reclutamiento interno	Desventajas reclutamiento interno
Significa ahorro económico para la organización, puesto que se suprime la necesidad de avisos en medio escrito o radial, disminuye costos de integración etc. Es rápido, puesto que no se está a la espera de la llegada de los posibles candidatos. Se evita el periodo de prueba, por lo que este proceso cobra validez porque ya se conoce al empleado. Genera motivación entre el personal de la organización	Mayor exigencia a los empleados promovidos, lo que puede provocar tensión. Puede ocasionar competitividad entre los empleados generando conflictos entre ellos por obtener la vacante.

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

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

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

Consulta de los archivos de candidatos

Candidatos presentados por empleados de la empresa

Carteles o anuncios en la portería de la empresa

Contacto con agremiaciones

Contactos y conferencias en Universidades o centros de capacitación y formación para el empleo

Anuncios en diarios

Agencias de reclutamiento

CUADRO COMPARATIVO	
Ventajas reclutamiento externo	Desventajas reclutamiento externo
Le permite a la empresa actualizarse con la llegada de personas externas a ella. Enriquece la organización con los aportes del nuevo personal. Aprovecha la capacitación que tiene el (los) nuevo(s) empleado(s)	Es más demorado Costoso Puede generar desmotivación entre los empleados de la organización que están en capacidad de cubrir la vacante

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

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

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

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

Ver anexo No 1. Formato de requerimiento de personal

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

Ver anexo No 2. Formato reclutamiento interno

PLAN DE SELECCIÓN

Selección de Personal.

Se entiende por selección, el proceso por el cual se escoge entre varios candidatos a la persona o personas adecuadas para el cargo indicado. El candidato o los candidatos debe cumplir con una serie de requerimientos establecidos para desempeñar la actividad; luego de haber pasado por análisis de hoja de vida, verificación de referencias, entrevistas individuales y grupales, visita domiciliaria, exámenes médicos, aplicación de pruebas de conocimiento y personalidad, entre otras, dependiendo de lo establecido por la empresa para seleccionar el personal idóneo.

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

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

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

El proceso de selección no es un fin, sino que más bien se puede definir como un medio para que la organización alcance sus objetivos, mediante la imposición de ciertos parámetros como presupuesto y políticas que pueden incidir en el proceso; aunque se

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

destaca que se alcanzan con mayor facilidad las metas cuando éstas son claras, acordes con las circunstancias del medio y que se contribuya también al logro de los objetivos de los empleados.

En ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V, se cuenta en la actualidad con una planta de empleados conformada por siete profesionales. (Gerente, administrador, revisor fiscal, 2 secretarias y dos ingenieros).

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

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

Pasos del proceso de selección:

PASO 1: Recepción de Hoja de Vida

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

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

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

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

Ver anexo No 3 Formato de hoja de vida.

PASO 2: Evaluación de Antecedentes recopilados

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

Los antecedentes individuales recopilados, y

La información suministrada por el análisis y descripción del cargo a seleccionar.

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

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

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

PASO 3: Entrevista de Selección

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

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

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

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

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

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

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

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

Ver anexo No 4 Formato de entrevista de selección

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

PASO 4: Verificación de datos y referencias.

Se sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a una verificación de datos de modo que podamos responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? Para responder

a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos o el encargado de la selección deben diligenciar un instrumento que sirva de herramienta para verificar la confiabilidad de los datos suministrados por el candidato. Este instrumento debe ayudar a agilizar el proceso.

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

Ver anexo No 5. Formato de verificación de referencias

PASO 5: Pruebas psicométricas

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

Tiene tres características: predictibilidad, validez y precisión.

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

La prueba psicométrica sugerida para aplicar a los aspirantes a trabajar en la Constructora Martínez Suárez es: 16 PF, la cual es una prueba estructurada que se utiliza como instrumento para la medida y comprensión de la personalidad, teniendo en cuenta 16 rasgos básicos psicológicos.

PASO 6: Contratación

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.

Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, gerencia o al área de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es

conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y, de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

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

El contrato, constituye la formalización legal de la relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

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

ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V, ha estandarizado los tipos de contratos, para adecuarse a la norma técnica de construcción. Favor remitirse a los formatos.

Anexo No 6 Formato contrato a término indefinido

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

ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

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

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

Generalmente estas labores son elaboradas por personal de recursos humanos, identificando información de todos los puestos de trabajo, para obtener estos datos se hace necesario entrevista con personas expertas en la organización, cuestionarios, staff de trabajo. Permitiendo la elaboración de manuales de descripciones de cargo.

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

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

La descripción del cargo consta de:

Identificación del cargo

Función principal del cargo

Funciones específicas (actividades y tareas)

Requisitos generales

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

¹³ ZELEDÓN Paola Valeria, www.gestiopolis.com. Análisis y Descripción de Cargos. Pág. No 1

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

Anexo No 8. Formato descripción de cargo nivel técnico

Anexo No 9 Formato descripción de cargo nivel organizacional.

En el anexo No 10 se encuentra el formato de descripción de cargo del nivel organizacional de la Constructora ARQASA CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V.

PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

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

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

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

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

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

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

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

Inducción es informar al empleado o a los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe poseer conocimiento de la empresa para la cual se vinculó.

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

¹⁴ www.wanadoo.com. Gestión de personal enero 2 de 2007 8:58am

Chiavenato define el entrenamiento como: " un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos"¹⁵

Manual de inducción.

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

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

Ventajas

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

Seguimiento

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

Métodos y Técnicas de Entrenamiento.

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

1- Adiestramiento en el puesto de trabajo: Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que

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

conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.

2- Escuela vestibular: Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

3- Demostración y Ejemplo: Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el " por qué " y el " cómo " del trabajo.

4- La simulación: Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.

5- El aprendizaje: Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.

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

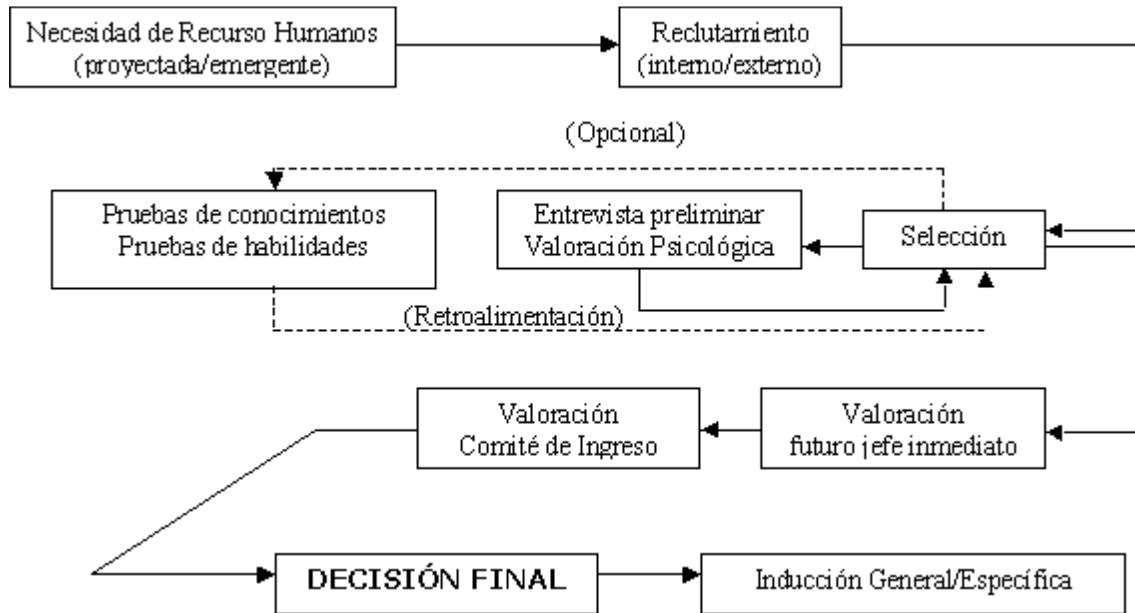
El plan de inducción debe contener:

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

Forma de Pago.
Conocer la Historia de la Organización.
Visión, misión y sus objetivos.
Perfil de desempeño.
Horarios, días de pago, etc.
Artículos que produce la empresa.
Estructura de la organización.
Políticas de personal.
Prestaciones y beneficios.
Ubicación de servicios: comedor, baños, oficinas.
Reglamento interior de trabajo.
Medidas de emergencia.
Visita a la planta o a las instalaciones.

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

Diagrama de la actividad de Reclutamiento, Selección e Inducción¹⁶



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener realimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las

¹⁶ J.E Pereira. www.gestiopolis.com Reclutamiento de Personal. Enero 13 de 2007.

personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

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

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.”¹⁷

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

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

¹⁷ WILLIAM B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición. Pág. 295

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Mejora el desempeño Políticas de compensación	Mediante la realimentación sobre el desempeño, el gerente y el jefe de recursos humanos, realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización. Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar las compensaciones o el tipo de retribuciones que otorgarán.
Decisiones de ubicación	Las promociones, asensos o transferencias se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto, a manera de reconocimiento.
Necesidades de capacitación y desarrollo	El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. El desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aun no se ha aprovechado.
Imprecisión de la información	El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información del análisis del cargo, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o
Errores en el diseño el cargo	El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
Desafíos externos	En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas etc. Si estos factores parecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

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

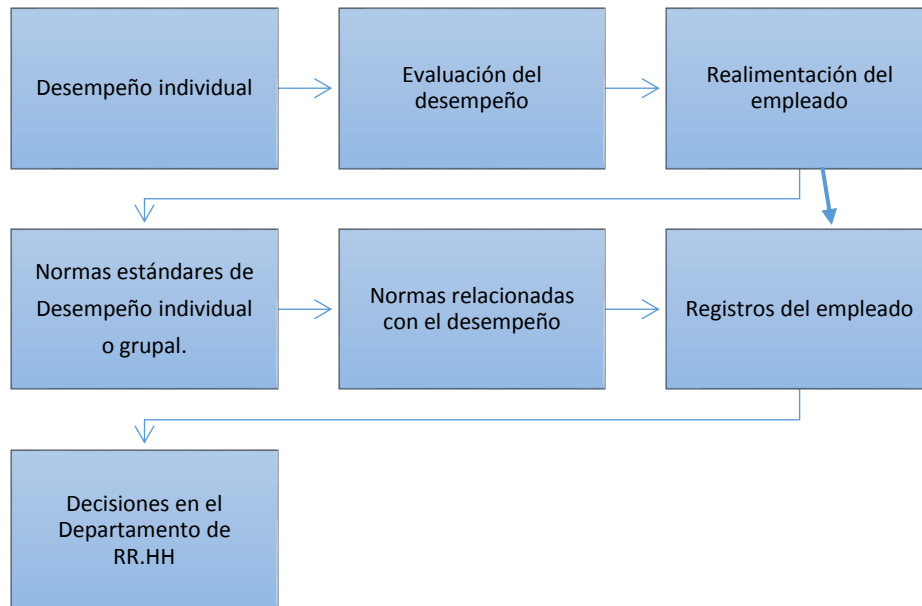
ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de recursos humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Pese a que el departamento de recursos humanos es el encargado de diseñar el sistema de evaluación, en pocas ocasiones los funcionarios del departamento aplican la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor de cada empleado.”¹⁸

¹⁸ WILLIAM B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición. Pág. 297.

ELEMENTOS CLAVES EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Se estima conveniente estandarizar parámetros que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño de los empleados y de esta manera tomar decisiones convenientes tanto para el evaluado como para el rendimiento en general de la organización; para lo anterior, es necesario construir evaluaciones que correspondan a los objetivos esperados en cada cargo, puesto que no se puede utilizar la misma herramienta para un puesto administrativo que para uno operativo, lo anterior puede estar basado en el análisis de los cargos en el cual se describen responsabilidades y objetivos específicos a cumplir.

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

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

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

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

“Captación de Recursos Humanos

Revisar y valorar los criterios de selección

Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección

Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

Compensaciones.

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

Motivación.

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

Desarrollo y Promoción.

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

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

Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

Comunicación.

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

Adaptación al Puesto de Trabajo.

Facilitar la operación de cambios
Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

Descripción de Puestos.

Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
Capacitación.
Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.”¹⁹

Además de lo anterior también se clarifica que la evaluación del desempeño propicia:
Conocer las competencias del empleado como compromiso, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, productividad y dinamismo y energía entre muchas otras.

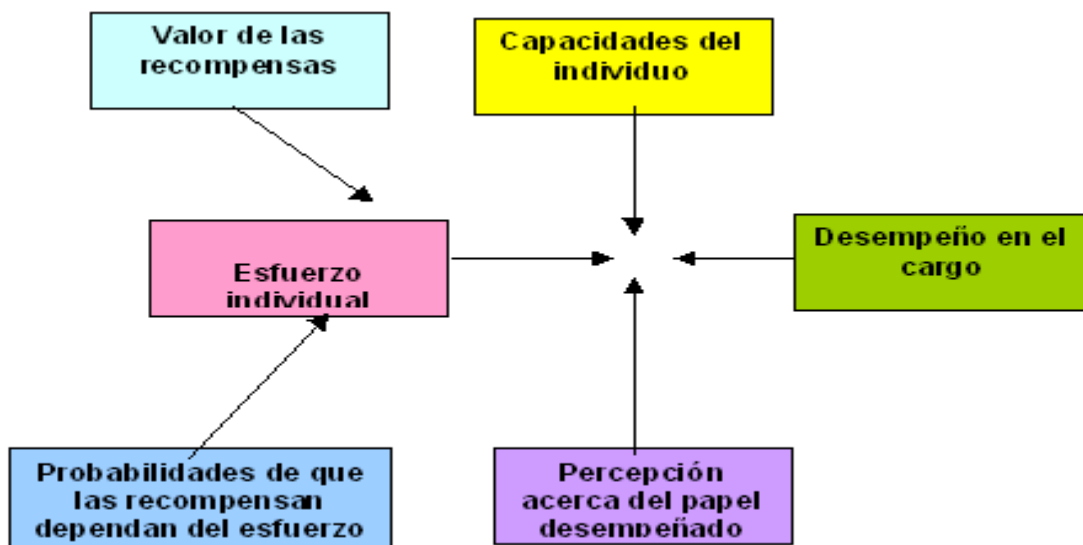
Facilita identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo.

¹⁹ PARRA URDANETA Mauricio. <http://www.rrhh. Magazine. Evaluación del Desempeño y Gestión de Recursos Humanos>

Identifica los colaboradores que se limitan a obedecer y a aquellos que son eficaces y hacen más de lo que se les solicita.

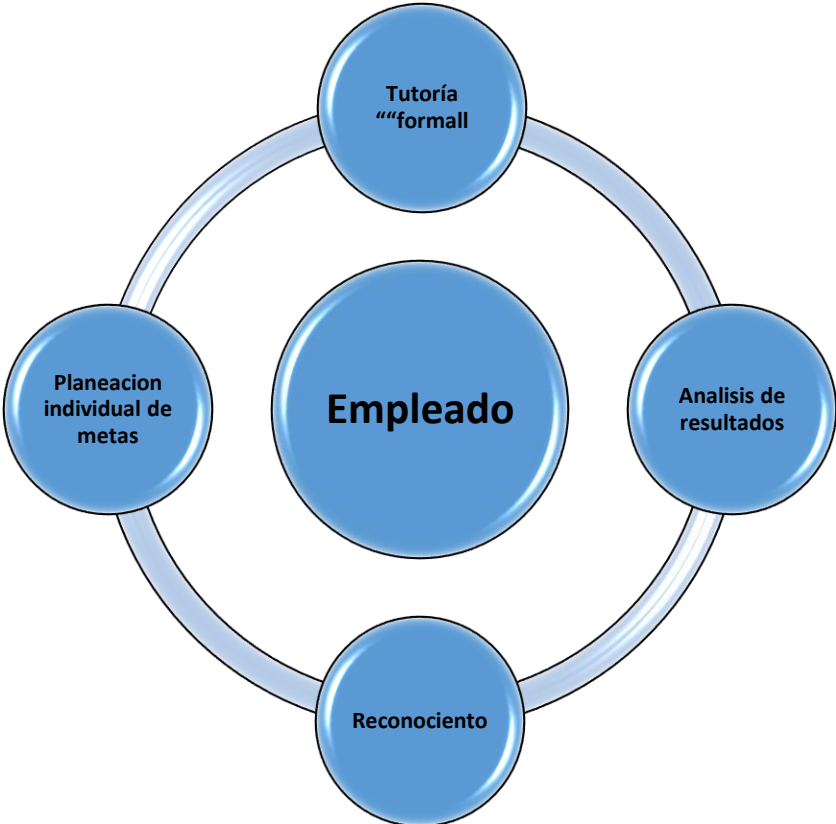
En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas. Este esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades individuales y por otra, de la percepción que tiene del papel que debe desempeñar.

Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño.



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

Fases del proceso de gestión del desempeño



ANEXO NO 1

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Fecha: _____

Área solicitante: _____

Para: Departamento de Gestión Humana

Asunto: Requerimiento de personal

Cargo solicitado y especificaciones:

Firma del solicitante

ANEXO NO 2
FORMATO RECLUTAMIENTO INTERNO
DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

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

Diligenciando el siguiente formato.

Fecha: _____

De: Departamento Gestión Humana _____ para: _____

El día _____ se realizan las pruebas requeridas para el cargo _____

cuyos requerimientos son: _____ los interesados pueden

inscribirse en el departamento de gestión humana entre los días

ANEXO NO 3
CONSTRUCTORA MARTÍNEZ SUÁREZ
PRONTUARIO DE HOJA DE VIDA

Nombre Apellido:
Edad:
Dirección, Ciudad, País:
Apto – Casa:
Tel:
Mail:

Intituló del trabajo por cual usted está postulando

ESTUDIOS

Año	Título:
Ciudad - País	Universidad o institución
Año	Título:
Ciudad - País	Universidad o institución
Año	Título:
Ciudad - País	Universidad o institución
Idiomas:	
Español:	Natal
Inglés:	Avanzado
Programas manejados: Word, Excel...	

EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE DE LA EMPRESA, Sector

Ciudad, País

Cargo ocupado

Tareas realizadas:

NOMBRE DE LA EMPRESA, Sector

Ciudad, País

Cargo ocupado

Tareas realizadas:

Cursos, Diplomados, Congresos, Concursos, Proyectos Humanitarios:

Deportes Hobbies:

NOMBRE DE LA EMPRESA, Sector

Ciudad, País

Cargo ocupado

REFERENCIAS LABORALES

Nombre Apellido

Empresa (Ciudad-País)

Cargo:

Teléfono:

E-mail:

Nombre Apellido

Empresa (Ciudad-País)

Cargo:

Teléfono:

E-mail:

Nombre Apellido

Empresa (Ciudad-País)

Cargo:

Teléfono:

E-mail:

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre Apellido

Parentesco (Ciudad-País)

Ocupación:

Teléfono:

E-mail:

Nombre Apellido

Parentesco (Ciudad-País)

Ocupación:

Teléfono:

E-mail:

FORMACIONES ADICIONALES E INTERESES

Cursos, Diplomados, Congresos, Concursos, Proyectos Humanitarios:

Deportes Hobbies:

ANEXO NO 4
FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Fecha: _____

Nombre completo del entrevistado: _____

Edad: _____

Escolaridad: _____

Estado civil: _____

Cargo solicitado: _____

Experiencia laboral: _____

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

¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir?

¿Está dispuesto a viajar para trabajar?

¿Cambiaría su lugar de residencia debido a su trabajo?

¿Se encuentra en condiciones de trasladarse a trabajar a otra ciudad?

¿Piensa que es posible poder trabajar lejos de la familia?

¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?

¿Planea continuar sus estudios?

¿En qué consistía su empleo anterior?

¿Qué otras actividades remuneradas desempeña usted actualmente?

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

ITEM	ADECUADO	INADECUADO
Expresión facial.		
Tono de voz		
Gestos		
Contacto visual.		
Porcentaje de tiempo que Habla		
Coherencia del discurso		
Seguridad		
Expresión facial		

Observaciones Generales:

Firma del entrevistador

ANEXO NO 5

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Ciudad y Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

c. c: _____

Nombre de quien da referencias:

Nombre de la empresa:

Teléfono: _____

Cargo: _____

Periodo de empleo: _____

clase de vinculación:

Indefinida ____ termino fijo: ____

Temporal ____ Aprendiz: ____

Ultimo cargo desempeñado	Ultimo salario devengado
--------------------------	--------------------------

Motivo de retiro		Sufrió sanciones	
Renuncia voluntaria		Por retardo	
terminacion de contrato		Por inasistencia injustificada	
Fuerza mayor		Por ineficiencia	
Otro		Por acciones disociadoras	
		Otras faltas	

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

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

¿Lo volvería a vincular?

Si: _____ No: _____

Otros comentarios:

Observaciones: _____

Firma del Verificador

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

ANEXO NO 6

Formato

CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL C. _____ Y POR LA OTRA EL C. _____ AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLAUSULAS:

ANTECEDENTES.

1.- Declara el C. _____ ser legítimo propietario de la negociación o centro de trabajo _____ ubicado en _____.

2.- EL trabajador el C. _____ manifiesta, ser de nacionalidad Mexicana, de ____ años de edad, estado civil _____ con domicilio en _____ nombre de la esposa _____ de los hijos _____.

3.- Declaran las partes que en el centro de trabajo indicado la(s) actividad(es) preponderantes son: _____.

EL TRABAJADOR _____
_____ manifiesta que tiene la capacidad y aptitudes para desarrollar las actividades indicadas en el antecedente que precede.

EI PATRON _____ requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, y de modo especial para el puesto o funciones de _____.

6.- EL TRABAJADOR _____ es conforme en desempeñar los requerimientos del Patrón y en plasmar las condiciones generales de trabajo sobre las cuales prestará sus servicios personales.

CLAUSULAS.

PRIMERA.- Para efectos de mayor brevedad en el presente contrato se denominará en lo sucesivo a el C. _____ como "EL PATRON"; à el C. _____ como "EL TRABAJADOR"; à la Ley Federal del Trabajo como "LA LEY", al referirse al presente documento como "EL CONTRATO", y a los que suscriben como "LASPARTES".

SEGUNDA.- Este "CONTRATO" se celebra por tiempo indeterminado según lo establece el artículo 35 de la Ley".

TERCERA.- La prestación de los servicios de "EL TRABAJADOR" consistirán en _____

CUARTA.- El lugar de la prestación de los servicios de "EL TRABAJADOR" será domicilio de "EL PATRON".

Asimismo "LAS PARTES" convienen y acepta DEL TRABAJADOR" que cuando por razones administrativas o de desarrollo de la actividad o prestación de servicios contratados haya necesidad de removerlo, podrá trasladares al lugar que "EL PATRON" le asigne, siempre y cuando no se vea menoscabado su salario.

En este caso "EL PATRON" le comunicará con anticipación la remoción del lugar de prestación de servicios indicándole el nuevo asignado.

Para el caso que en el nuevo lugar de prestación de servicios que le fuera asignado variara el horario de labores, "EL TRABAJADOR" acepta dicha modalidad.

QUINTA.- La duración de la jornada de trabajo será de ____ horas semanales, quedando distribuida de acuerdo al siguiente horario de labores:

De las _____ a las _____ horas y de las _____ a las _____ horas.

En términos del artículo 59 de "LA LEY", para que "EL TRABAJADOR" disfrute de un descanso semanal mayor al comúnmente establecido, puede ampliarse el horario diario de labores y quedará como sigue:

De las _____ a las _____ horas y de las _____ a las _____ horas.

Los días _____ y los días _____ de las _____ a las _____ horas.

Cuando el horario de labores sea continuo "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a media hora de descanso para tomar alimentos y le será computado dicho período dentro de su jornada de trabajo; quedando en su caso comprendido el mismo de las _____ horas a las _____ horas.

"EL TRABAJADOR" únicamente podrá laborar tiempo extraordinario cuando "EL PATRON se lo indique y medie orden por escrito, la que señalará el día o los días y el horario en el cual se desempeñará el mismo. Para el caso de computar el tiempo extraordinario laborado deberá "EL TRABAJADOR" recabar y conservar la orden referida a fin de que en su momento quede debidamente pagado el tiempo extra laborado; la falta de presentación de esa orden solo es imputable a "EL TRABAJADOR".

SEXTA.- "EL TRABAJADOR" percibirá por la prestación de sus servicios como salario diario la cantidad de \$_____ (_____ PESOS 00/100 M N.) Los cuales serán cubiertos en efectivo y en moneda nacional. Del salario anterior "EL PATRON" hará por cuenta de "EL TRABAJADOR" las deducciones legales

correspondientes, particularmente las que se refieren a impuestos sobre la Renta, Seguro Social, cuota sindical, etc.

"EL TRABAJADOR" deberá cada vez que le sea pagado su salario extender a favor de "EL PATRON" el recibo correspondiente en los documentos que el mismo le presente para tales fines.

SEPTIMA.- "EL TRABAJADOR" recibirá el pago de su salario en el domicilio del lugar de la prestación de sus servicios.

OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho por cada seis días de labores a descansar uno con el pago de salario diario correspondiente. Queda establecido preferentemente como día de descanso semanal el día_____ de cada semana, pudiendo ser cambiado el mismo.

NOVENA.- Cuando "EL TRABAJADOR" por razones administrativas tenga que laborar el día domingo, "EL PATRON" le pagará, además de su salario ordinario, un 25% (Veinticinco por Ciento) como prima dominical sobre el salario ordinario devengado. Independientemente del día de descanso semanal, al que tendrá derecho.

DECIMA.- Quedan establecidos como días de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de "LA LEY"

DECIMA PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a disfrutar de un período anual de vacaciones según lo establecido en el artículo 76 de "LA LEY" tomando en consideración la antigüedad en el trabajador así como a disfrutar del salario que le corresponda. De igual modo recibirá la Prima Vacacional respectiva, equivalente al 25 % del importe pagado por concepto de vacaciones.

DECIMA SEGUNDA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a recibir por parte de "EL PATRON", antes del día 20 de Diciembre de cada año, el importe correspondiente a

quince días de salario como pago del aguinaldo a que se refiere el artículo 87 de "LA LEY", o su parte proporcional por fracción de año.

DECIMA TERCERA.- "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca "EL PATRON" en los términos del artículo 134 Fracción X de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será designado y retribuido por "EL PATRON".

DECIMA CUARTA.

- "EL TRABAJADOR" deberá integrarse a los Planes, Programas y Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento así como a los de Seguridad e Higiene en el Trabajo que tiene constituidos "EL PATRON", tomando parte activa dentro de los mismos según los cursos establecidos y medidas preventivas de riesgos de trabajo.

DECIMA QUINTA.- "EL TRABAJADOR" deberá observar y cumplir todo lo contenido en el Reglamento Interior de Trabajo con que cuenta "EL PATRON" y que tiene fijado en las áreas de mayor visibilidad.

DECIMA SEXTA.- "EL TRABAJADOR" acepta y por ende queda establecido que cuando por razones convenientes para "EL PATRON" éste modifique el horario de trabajo, podrá desempeñar su jornada en el que quede establecido ya que sus actividades al servicio de "EL PATRON" son prioritarias y no se contraponen a otras que pudiere llegar a desarrollar.

DECIMA SEPTIMA.- "EL TRABAJADOR" deberá dar fiel cumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 134 de "LA LEY" y que corresponden a las obligaciones de los trabajadores en el desempeño de sus labores al servicio de "EL PATRON".

DECIMA OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" deberá presentarse puntualmente a sus labores en el horario de trabajo establecido y firmar las listas de asistencia acostumbradas o checar su tarjeta de asistencia en el reloj-cheCADOR diariamente. En caso de retraso o falta de asistencia injustificada podrá "EL PATRON" imponerle

cualquier corrección disciplinaria de las que contenía el Reglamento Interior de Trabajo.
O "LA LEY".

DECIMA NOVENA.- Para todo lo no previsto en el presente "CONTRATO" se estará a lo contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo con que cuente el "PATRON" o bien lo prescrito por "LA LEY" o el Contrato Ley respectivo en su caso así como el reglamento Interior de Trabajo.

Leído que fue el presente contrato por quienes en el intervienen lo ratifican e impuestos de su contenido lo firman por triplicado quedando el original en depósito ante la junta de conciliación y arbitraje y las copias una vez registradas en poder de cada parte.

En la ciudad de _____ a los días _____ del mes de _____ del año _____.

"EL TRABAJADOR" "EL PATRON"

TESTIGO TESTIGO

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

Contrato que celebran la empresa _____ representada por el C. _____ por una parte y por la otra el C. _____ al tenor de las siguientes clausulas y condiciones.

C L A U S U L A S:

1o. El presente contrato se celebra por OBRA DETERMINADA, consistente en: _____ la cual una vez que termine este Contrato dejará de tener valor y desde luego el trabajador (a) terminará su relación con la empresa contratante sin responsabilidad para ésta, consecuentemente el presente contrato tendrá una duración aproximada de _____. Tiempo en el cual se calcula se podrá terminar la sobreproducción del producto solicitado, que no se puede realizar con los trabajadores de planta actualmente existentes.

2o.- El trabajador se obliga a prestar sus servicios a la empresa patrón bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales en la obra determinada que anteriormente quedó detallada en el lugar o lugares siguientes _____

3o.- La duración de la jornada de trabajo será la legal. El trabajador (a) deberá entrar a las ___ horas salir a las _____ horas, y de _____ a _____ horas.

El horario anterior podrá ser modificado previa orden de la empresa de acuerdo con las necesidades de ésta. La reducción de la empresa para establecer nuevamente la jornada legal y total contratada.

4o.- El trabajador se obliga en relación con la cláusula No. 2 de este contrato a cumplir con toda exactitud las órdenes que reciba del patrón y asimismo que las labores que se le designen.

5o.- El sueldo convenido como retribución que percibirá el empleado (a) por los servicios a que se refiere este contrato será \$ _____ (con letra) (semanal, quincenal o mensual, en relación a la obra determinada que ha quedado detallada en la cláusula primera de este contrato).

6o.- El presente contrato tendrá una duración aproximada de _____ tiempo que estima para dar por terminada la obra contratada.

7o.- El trabajador gozará de los descansos legales obligatorios.

8o.- El descanso semanal para el trabajador (a) será el de cada semana, el cual se podrá cambiar por necesidades propias de la empresa.

9o.- Ambas parte convienen en someterse a las disposiciones del Reglamento interior de Trabajo.

10o.- Lo expresamente no estipulado en este contrato se entenderá que queda sujeto a lo establecido en las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, en lo relativo a este contrato y en general al trabajo mismo.

La Ciudad de_____ a los_____ días del mes de_____ del año _____.

FIRMA DEL PATRON

FIRMA DEL TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

ANEXO NO 8
DESCRIPCIÓN DE CARGO
NIVEL TÉCNICO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:

Jefe inmediato:

Área:

2. FUNCIONES DEL CARGO

Función principal:

Funciones específicas:

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 Educación

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

Mínimos:

Deseables:

3.2 Formación

Mínimos:

Deseables

3.3 EXPERIENCIA

Tiempo () años.

COMPETENCIAS

COMPETENCIA

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

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

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

PRODUCTIVIDAD: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

DINAMISMO Y ENERGÍA: Se trata de la habilidad para trabajar duro, resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana.

ANEXO NO 9
DESCRIPCIÓN DE CARGO
NIVEL ORGANIZACIONAL

4. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:

Jefe inmediato:

Área:

5. FUNCIONES DEL CARGO

Función principal:

Funciones específicas:

6. PERFIL DEL CARGO

Educación

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

Mínimos:

Deseables:

Formación

Mínimos:

Deseables:

EXPERIENCIA

Tiempo () años.

COMPETENCIAS

COMPETENCIA

LIDERAZGO: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo de que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

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

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

ANEXO NO. 10
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ASPECTOS GENERALES

Nombre del cargo:	Gerente.
Nivel del cargo:	Gerencial.
Nivel del cargo al cual reporta:	Propietario.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

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

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación y Formación: Mínimo educación tecnológica y capacitación en sistemas de gestión de calidad y auditorías internas calidad.

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

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

REQUISITOS ESPECÍFICOS

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

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

Experiencia técnica; Experiencia en manejo y control de organizaciones.

MANUAL DE FUNCIONES

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar, vigilar y controlar administrativamente toda la organización.

UBICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El Gerente presenta informes al Propietario.

RESPONSABILIDADES

- Dirigir, planear y supervisar la marcha administrativa de la organización.
- Coordinar, planear y controlar las políticas sobre selección, promoción, capacitación y bienestar de los empleados de la organización.
- Coordinar y dirigir lo relacionado con elementos de consumo, equipos, vehículos y bienes de la empresa.
- Crear los procedimientos y herramientas para la evaluación de los resultados operativos de las diferentes actividades que se realicen en la organización.
- Generar informes gerenciales para mostrar los resultados obtenidos en cada uno de las áreas específicas.

- Programar, ejecutar y controlar las actividades presupuestales de la organización.
- Vigilar el cumplimiento de los contratos que suscriba la organización.
- Vigilar el cumplimiento de normas de entidades gubernamentales que rigen la actividad de la organización, así como de las comerciales y de calidad.
- Facturar los ingresos de los servicios generados por la organización.
- Mantener contacto directo con los empleados y clientes para escuchar propuestas de mejoramiento y sugerencias.
- Solución de problemas de tipo laboral y comercial que afecten el desarrollo normal de la organización.

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

- Coordinación, vigilancia y control administrativo, financiero y del personal.
- Elaboración, control de proyectos y coordinación de planes operativos.
- Mantener contacto directo con el personal interno y clientes.
- Garantizar la consecución de los recursos humanos, materiales y técnicos que requiera la organización.

RECURSOS

- Asesor de tesis.
- Energía eléctrica.
- Tiempo y recursos económicos.

BIBLIOGRAFIA

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

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

GORDON, Judith R., Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Prentice p. 9.

J. LA BREE. Revista Alta Dirección Año XXXVII No. 221 2.002 Enero Febrero, p.11

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

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

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

PÁGINAS WEB

MARTÍNEZ ALDANOLDO Javier. Gestión del conocimiento

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

BALLIVIAND. Rafael. El personal la nueva gestión de recursos humanos

En; <http://www.lostiempos.com>

Dr. C. ISRAEL, Paula. Gestión del conocimiento y gestión tecnológica

En: <http://www.wikilearning.com>

TORRES, Carlos Eduardo. Gerencia del Talento Humano

EN: <http://www.gestiopolis.com/recursoshumano.htm>

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

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

Consulta en línea

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml> efectiva el 15/05/2006

GILBRETHS <http://www.accel-team.com>. En línea.

http://www.accelteam.com/scientific/scientific_04.html. Consulta 03/02/2003

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

<http://www.wanadoo.com>. Gestión de personal enero 2 de 2007 8:58am.

SALINAS Oscar Javier <http://www.gestiopolis.com> diciembre 30 de 2006.

Análisis de Necesidades de Entrenamiento.

J.E Pereira <http://www.gestiopolis.com> Reclutamiento de Personal. Enero 13 de 2007.