



**MACROPROCESO DE APOYO
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAR113
VERSIÓN: 3
VIGENCIA: 2017-11-16
PAGINA: 1 de 7**

16.

FECHA lunes, 22 de enero de 2018

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
BIBLIOTECA
Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Extensión Facativá
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
González	Diana Carolina	1.073.153.453
Suárez Bello	Juan Carlos	1.075.651.270

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APellidos Completos	Nombres Completos
Rojas Prieto	Zulma Bibiana

TÍTULO DEL DOCUMENTO

Plan de Gestión del Talento Humano en la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., ciudad de Bogotá año 2018 – 2020

SUBTÍTULO

(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador de empresas

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO

23/11/2017

NÚMERO DE PÁGINAS

192p

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)

ESPAÑOL	INGLÉS
1. Gestión del Talento Humano	Human Talent Management
2. Talento	Talent
3. Sector eléctrico	Electric sector
4. Emprendimiento	Entrepreneurship
5. Pequeña empresa	Small company
6. Subsistemas de gestión	Management subsystems



RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

ESPAÑOL:

Esta tesis, se propone realizar un estudio en la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. de la Ciudad de Bogotá D.C., donde se reconozca los beneficios que tiene para la empresa el desarrollo de una propuesta de creación del Departamento de Gestión del Talento Humano que beneficien al personal que hace parte integral de la organización, mejorando de esta manera, el rendimiento, estabilidad laboral y aumentado la productividad de la misma, por lo que hasta el día hoy no se conoce un estudio donde se valore las distintas técnicas del desarrollo del talento humano, tales como: planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, bienestar

Para realizar este estudio se llevará a cabo un diagnóstico general de los procesos de gestión del talento humano dentro de la organización mediante la entrevista al Gerente de la empresa, instrumento que se escoge según el tamaño de la organización, luego se hará el análisis del mercado laboral del sector eléctrico y matrices DOFA, EFI y EFE. Posterior se realizará énfasis en cada elemento del proceso de gestión humana. Después del análisis situacional de la organización, por último se planteará una propuesta acorde a las necesidades de la organización y con proyección de crecimiento empresarial e idea de negocio de los socios fundadores.

INGLES:

This thesis, it is proposed to carry out a study in the company INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. of the City of Bogotá DC, where the benefits for the company of the development of a proposal for the creation of the Department of Human Talent Management that benefit the staff that is an integral part of the organization, thereby improving performance, are recognized. , job stability and increased productivity of the same, so that to this day is not known a study where the different techniques of human talent development are valued, such as: planning, recruitment, selection, hiring, induction, training, occupational safety and health, wellbeing

To carry out this study, a general diagnosis of the human talent management processes within the organization will be carried out through the interview with the Manager of the company, an instrument that is chosen according to the size of the organization, then the market analysis will be done of the electricity sector and matrices DOFA, EFI and EFE. Subsequent emphasis will be placed on each element of the human management process. After the situational analysis of the organization, finally a proposal will be proposed according to the needs of the organization and with projection of business growth and business idea of the founding partners.



AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites



autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.
SI ___ NO _X_.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2



patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Plan de Gestión del Talento Humano en la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., ciudad de Bogotá año 2018.2020.pdf	Texto

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
González Diana Carolina	
Suarez Bello Juan Carlos	

12.1.50

**PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S., CIUDAD DE BOGOTÁ AÑO 2018 – 2020**

**DIANA CAROLINA GONZÁLEZ
JUAN CARLOS SUÁREZ BELLO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXTENSIÓN FACATATIVÁ
2017**

**PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
INS. INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S., CIUDAD DE BOGOTÁ AÑO 2018 – 2020**

**DIANA CAROLINA GONZÁLEZ
JUAN CARLOS SUÁREZ BELLO**

**Proyecto de grado para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ZULMA VIVIANA ROJAS
Profesional en Administración de Empresas
Director**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXTENSIÓN FACATATIVÁ
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Facatativá, noviembre 23 de 2017

DEDICATORIA

"Gracias Dios, porque me has llenado de bendiciones, por tu amor y bondad me has regalado una familia maravillosa, de corazón dedico mi carrera profesional como Administrador de Empresas a mi Madre Ana Inés Suarez Bello, porque por su amor incondicional, por su ejemplo de superación y grandeza. Por su apoyo para superar las situaciones adversas, y enseñándome que cuando existe la dedicación y el deseo de crecer personalmente y profesionalmente estas pruebas se superan. A mis hermanos por su cariño. A mi esposo Fabio Nelson Escobedo Mayorga por su gran apoyo y amor incondicional e irremplazable, por ser cómplice de este mi gran sueño de ser profesional."

Juan Carlos Suarez Bello

"Gracias a Dios por la fortaleza que me ha dado en cada día de este proceso, dedico mi carrera a mis padres y mi hermano quienes estuvieron presentes con su apoyo en tantos momentos y porque con su confianza y buenos deseos forjaron una fortaleza enorme en mí. A mi esposo quien me ha motivado y me ha brindado su voz de aliento y quien con su amor me ha llenado de entusiasmo hacia el futuro".

Diana Carolina González

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios por llenar nuestra vida de salud y darnos las capacidades intelectuales para culminar este primer peldaño del éxito en nuestra vida profesional. Por ser fuente de inspiración y por la vida que nos ha dado para cumplir uno a uno nuestros sueños

A nuestra familia por su apoyo constante en todos los momentos de la vida brindarnos. A nuestros padres por darnos la oportunidad de estudiar en una de las mejores instituciones del país, sobre todo con el apoyo en aquellos momentos en los que el cansancio y el desánimo se apoderaban de nosotros. A nuestros hermanos por ser la alegría de nuestras vidas.

A los docentes del Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca, extensión Facatativá, que con su aporte de conocimientos nos formaron con criterio, rectitud y excelencia para el resto de la vida.

A nuestra directora de Trabajo de Grado: Zulma Viviana Rojas, por darnos la oportunidad de trabajar con ella, por su disposición, amabilidad, tiempo que nos dedicó transmitiendo sus conocimientos en el campo académico, laboral y siendo un ejemplo de mujer y profesional, gracias por su orientación logramos la culminación de este, nuestro trabajo de grado idóneo.

A INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., por abrir las puertas de su empresa para la realización de esta investigación, brindándonos el apoyo y las herramientas suficientes para el desarrollo del proyecto de grado y tener un crecimiento profesional desde una perspectiva empresarial, generando beneficios compartidos.

A nuestros compañeros, por brindarnos su compañía, y a todos que directa o indirectamente nos apoyaron y estuvieron ahí en este proceso tan complejo de realizar y terminar una carrera profesional

No hay palabras para agradecer a tantas personas que participaron y contribuyeron en la elaboración de este trabajo, a todos ellos; mil gracias.

I. CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	4
1.1.TEMA	4
1.2.PROGRAMA.....	4
1.3.ÁREA.....	4
1.4.LÍNEA	4
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
2.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.2.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
3. JUSTIFICACIÓN	8
3.1.JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
3.2.JUSTIFICACIÓN PRACTICA.....	8
3.3.JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	9
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
4.1.OBJETIVO GENERAL	11
4.2.OBJETIVO ESPECIFICO	11
5. METODOLOGÍA.....	12
5.1.TIPO DE ESTUDIO: ENFOQUE DESCRIPTIVO	12
5.2.MÉTODO.....	13
5.3.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	13

6. MARCO REFERENCIAL	15
6.1.MARCO TEÓRICO	15
6.1.1.Administración científica y Frederick Winston Taylor.....	15
6.1.2.Teoría humanista Elton Mayo.....	18
6.1.3.Douglas MC Gregor y la Teoría X - Y	19
6.1.4.Concepto de organización	21
6.2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	22
6.2.1. ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....	23
6.2.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	24
6.2.2.1.Mercado de trabajo	24
6.2.2.2.Mercado de recursos humanos.....	24
6.2.2.3.Rotación de personal	25
6.2.3.Administración del plan de carrera.....	26
6.2.4.Premios y sanciones.....	26
6.2.5.Evaluación de los procesos de retención de las personas	27
6.2.6.Remuneración (administración de sueldos y salarios)	27
6.2.7.administración de sueldos y salarios.....	29
6.2.8.valuación y clasificación de los puestos	30
6.2.8.1.Política salarial.....	31
6.3. INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES	31
6.3.1.Planeación de personal	32
6.3.2.Reclutamiento	32
6.3.3.Selección	33
6.3.3.1. Bases para la selección de personal.....	34
6.3.4.Contratación	36
6.3.4.1.Tipos de contratación:.....	37

6.3.5.Inducción	39
6.3.6.Diseño de cargos	40
6.3.6.1.Concepto de puesto	40
6.3.6.2.Concepto de diseño del puesto	41
6.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	42
6.4.1. Responsabilidades en la evaluación del desempeño.....	43
6.4.2. objetivos de la evaluación del desempeño	47
6.5. PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL DEL PERSONAL	48
6.6. MARCO CONCEPTUAL	49
6.7. MARCO GEOGRÁFICO	57
6.7.1. Delimitación geográfica de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	58
6.8. MARCO LEGAL.....	61
6.9. MARCO INSTITUCIONAL	64
6.9.1.Base legal	64
6.9.2.Reseña histórica	64
6.9.3.Dirección de la oficina principal.....	65
6.9.4.Definición estratégica.....	67
6.9.5.Servicios de la empresa.....	68
6.9.6.Organigrama de la empresa	68
6.9.6.2.Análisis del sector eléctrico colombiano: Fuerzas competitivas de Porter .	70
7. DIAGNOSTICO DE LAS TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S.....	74
7.1. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS SECTOR ELÉCTRICO	74

7.1.1.	Análisis del mercado laboral de recursos humanos sector eléctrico para la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.....	78
7.2.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN: ENTREVISTA AL REPRESENTANTE LEGAL	79
7.2.1.	Objetivo	79
7.2.2.	Descripción de la entrevista	79
7.2.2.1.	Análisis de la entrevista realizada al representante de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.....	80
7.2.2.2.	Planeación	80
7.2.2.3.	Reclutamiento	81
7.2.2.4.	Selección	81
7.2.2.5.	Contratación	82
7.2.2.6.	Inducción y capacitación	82
7.2.2.7.	Evaluación de desempeño	83
7.2.2.8.	Nomina	83
7.2.2.9.	Seguridad y salud en el trabajo.....	83
7.3.	MATRIZ D.O.F.A. DE INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S.....	84
7.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – E.F.I.....	86
7.5.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE	87
8.	PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S.	89
8.1.	PLANEACIÓN	89
8.1.1.	Denominación de del área o departamento.....	89
8.1.2.	Misión del Departamento de Gestión de Talento Humano.....	89
8.1.3.	Visión de del Departamento de Gestión de Talento Humano	89
8.1.4.	Objetivo del Departamento de Gestión de Talento Humano	90

8.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	91
8.3. IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	92
8.4. PUESTOS DE TRABAJO PREPUESTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	96
8.4.1.Perfil del Jefe de Departamento de Gestión de Talento Humano	96
8.4.2.Perfil del asistente de departamento de Gestión del Talento humano	103
9. IMPLEMENTACIÓN DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	108
9.1. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	108
9.1.1.Integración de recursos humanos	111
9.1.1.1.Reclutamiento	112
9.1.1.2. Selección	114
9.1.1.2.Contratación	117
9.1.1.3.Inducción	122
9.1.2.Organización de los recursos humanos	123
9.1.2.1.Evaluación de desempeño	123
9.1.2.2.Análisis y descripción de puestos de trabajos:	130
9.1.3.Retención de recurso humanos	132
9.1.3.1.Administración de sueldos y salarios	132
9.1.3.2.Seguridad y salud en el trabajo	134
9.1.3.3.Bienestar laboral	136
9.1.4.Desarrollo de recursos humanos	138
9.1.4.1.Capacitación	138
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES.....	145

BIBLIOGRAFÍA.....	147
WEB GRAFÍA.....	149
ANEXOS	151

II. LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Normatividad base de trabajo de proyecto de grado	61
Tabla 2: Principales ocupaciones demandadas según nivel de cualificación.....	74
Tabla 3: tendencias ocupacionales a nivel regional Nivel T y T	76
Tabla 4: Matriz DOFA de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	85
Tabla 5: Matriz EFI de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	86
Tabla 6: Matriz EFE de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	87
Tabla 7: Costo mensual de nómina del Asistente de Gestión de Talento Humano	93
Tabla 8: Gasto mensual de nómina del Jefe de Gestión de Talento Humano.....	94
Tabla 9: Costos de materiales y equipos para oficina	95
Tabla 10: Criterios de evaluación de los trabajadores de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	124
Tabla 11: Criterios de seguimiento	127
Tabla 12: incrementos salariales para INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.....	133

III. LISTA DE FIGURAS

Imagen 1: Administración de salarios	30
Imagen 2. Pasos de la selección según William Jr. Werther	34
Imagen 3. Proceso de inducción.....	39
Imagen 4. Diseño de Cargos	42
Imagen 5. Bogotá D.C. y sus localidades	58
Imagen 6. Ubicación de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. en Bogotá D.C.	66
Imagen 7. Organigrama de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	68
Imagen 8. Logotipo de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	70
Imagen 9 Composición de colocados según género y nivel de cualificación.....	77
Imagen 10: Composición de colocados según género y rango salarial	78
Imagen 11: Ubicación en el organigrama del Departamento de Gestión del Talento Humano.....	91
Imagen 12: Subsistemas de Gestión del Talento Humano propuestos para INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.	109
Imagen 13: Modelo de mensaje de convocatoria	112
Imagen 14: Diagrama de flujo de reclutamiento de personal	113
Imagen 15: Documentos de contratación propuestos para INS Ingeniería Eléctrica SAS	121

IV. LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al Gerente de la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S...	151
Anexo 2: Certificado de Cámara de comercio	159
Anexo 3: Registro Único Tributario	160
Anexo 4: Carta de aceptación por INS Ingeniería Eléctrica al trabajo de grado ..	161
Anexo 5: Formato de requisito de personal	162
Anexo 6: Formato de entrevista de personal.....	163
Anexo 7: formato de verificación de datos	164
Anexo 8: Programa de acompañamiento.....	165
Anexo 9: Formato de evaluación de desempeño	166
Anexo 10: Formato de evaluación de gestión del desempeño	167
Anexo 11: Formato de capacitación	168
Anexo 12: Formato de evaluación de formación o capacitación.....	169
Anexo 13: Formato de datos básicos de Ingreso del trabajador	170
Anexo 14: Formato de entrega de EPP	171
Anexo 15: formato de descripción de cargos	172
Anexo 16: Pago de seguridad social de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.....	175
Anexo 17: Política de SST de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.....	176

V. RESUMEN

Tener el Departamento o área de Gestión del Talento Humano en la empresa, favorece en la creación de beneficios como una estrategia trascendental de crecimiento para alcanzar mayores niveles de rendimiento y competitividad en los servicios eléctricos. La gestión del talento humano constituye un factor de gran importancia en los procesos gerenciales de la empresa, pues tiene como misión la formación de capital humano alineado con la propuesta estrategia de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Por tanto, esta tesis, se propone realizar un estudio en la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. de la Ciudad de Bogotá D.C., donde se reconozca los beneficios que tiene para la empresa el desarrollo de una propuesta de creación del Departamento de Gestión del Talento Humano que beneficien al personal que hace parte integral de la organización, mejorando de esta manera, el rendimiento, estabilidad laboral y aumentando la productividad de la misma, por lo que hasta el día hoy no se conoce un estudio donde se valore las distintas técnicas del desarrollo del talento humano, tales como: planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, bienestar laboral y evaluación del desempeño que se lleva a cabo dentro de la empresa.

La idea surge de la necesidad de conocer e identificar la pertinencia que existe entre los conocimientos teóricos de la cátedra universitaria en el área de Gestión Humana del programa de pregrado de administración de empresas ofrecidos por la Universidad de Cundinamarca y la utilización práctica de las herramientas del ciclo gerencial que orientan a la productividad, permanencia y competitividad de la empresa del sector eléctrico y de la construcción en la región.

La empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. se verá beneficiada con este estudio, ya que esta organización quiere hacer una transición de micro empresa a mediana empresa, y que bajo la norma va a poder ofrecer a sus trabajadores un buen ambiente organizacional para que aporten todas sus capacidades, habilidades o talentos a la empresa haciéndola cada día más competitiva y reconocida en el mercado. También gracias a este estudio la empresa conocerá la situación actual de su gestión del talento humano y le permitirá incorporar, modificar o fortalecer los diferentes procesos de administración. También como interés personal de los autores, se tendrá la posibilidad de aplicar los conocimientos de logrados los

estudios de administración de empresas y así optar al título de profesional mediante la experiencia y practica en el medio.

Para realizar este estudio se llevará a cabo un diagnostico general de los procesos de gestión del talento humano dentro de la organización mediante la entrevista al Gerente de la empresa, este instrumento se escoge, debido al tamaño de la organización, posterior a esto se confeccionará el análisis del mercado laboral del sector eléctrico y matrices DOFA, EFI y EFE. Se hará énfasis en cada elemento del proceso de gestión humana. Después del análisis situacional de la organización, luego se planteará una propuesta acorde a las necesidades de la organización y con proyección de crecimiento empresarial e idea de negocio de los socios fundadores.

El Objetivo general de la organización es proponer el Plan de Gestión del Talento Humano en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., ciudad de Bogotá que contribuya al mejoramiento y fortalecimiento de la estructura organizacional y los planes estratégicos de la empresa, años 2018 – 2020., es decir, en primer lugar, se identificara el estado actual dela gestión del talento humano y posteriormente se planteara un modelo más apropiado y finalmente elaborando la propuesta de creación del departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa.

Con esta información obtenida y organizada de forma clara y sencilla garantizamos la adquisición de muchas herramientas diagnósticas para abrir un abanico de posibilidades para la tesis de grado.

Además, se tomará en cuenta fuentes secundarias como son el internet e información histórica de proyectos de grado del mismo tema que se hubieran realizado en la universidad de Cundinamarca, de experiencias o casos de estudio que nos aporte información valiosa de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Con todo lo anterior expuesto se garantizará una investigación y propuesta coherente, apropiada y que se aplicable a la empresa.

Palabras claves: gestión, talento, sector eléctrico, Bogotá,

INTRODUCCIÓN

La verdadera administración en las organizaciones radica en el arte de gestionar y aprovechar las habilidades, talentos y las competencias de la persona y no solamente en lograr que se haga las cosas con cuantificaciones del trabajo, se debe considerar a las personas como seres que sienten y buscan mejorar su calidad de vida y no como piezas de equipos, herramientas o utensilios que se pasan de una parte a otra según las necesidades inmediatas de la empresa. En la gerencia del talento humano, se busca el descubrimiento de las habilidades y el desarrollo de las competencias positivas para el beneficio de la organización como personas que integran la misma.

Hoy en día, la persona se ha convertido en el principal recurso estratégico de las organizaciones, por cuanto, toda empresa para competir necesita imaginación y nuevas ideas; entonces, se requiere que la dirección facilite la puesta en marcha de estas ideas a través de la incorporación y desarrollo de personas integrales, humanas y competentes, logrando un crecimiento a nivel individual y organizacional para obtener un mayor desempeño.¹ En este sentido amplio, se debe integrar la gestión humana a la gestión administrativa de la empresa, lo cual implica identificar, formular y diseñar políticas y manuales orientados a visualizar los objetivos estratégicos de la organización en corto, mediano y largo plazo, toda vez que se conciba el máximo rendimiento y productividad en la línea de la perspectiva del crecimiento, desarrollo humano y la aptitud de éxito que favorezcan y orienten el logro de objetivos individuales.

Por lo anterior, este trabajo presenta un Plan de Gestión del Talento Humano en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., de la Ciudad de Bogotá, con el fin de incrementar su competitividad, crecimiento organizacional, desarrollo del capital humano, midiendo su eficiencia y eficacia traducidas a lenguaje financiero. El logro de los objetivos del desempeño de los procesos depende de los integrantes de la empresa, por lo cual, la clave principal está en alcanzar la competitividad en el mercado de servicios eléctricos con un desarrollo adecuado de las actividades de Gestión Humana, como factor principal en vincular y retener personal idóneo que garantice la permanencia de la organización.

¹ MUNCH GALINDO Lourdes. Administración del talento humano: la gestión del activo más importante de la organización. México Editorial Trillas. 2005 (reimpreso 2010). Pág.13

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

1.1. TEMA

Plan de gestión del talento humano en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.
Ciudad de Bogotá año 2018 – 2020

1.2. PROGRAMA

Administración de Empresas

1.3. ÁREA

Desarrollo Humano y Organizaciones

1.4. LÍNEA

Gestión y crecimiento humano

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., fundada en el año 2014 en la Ciudad de Bogotá, por los Señores Pedro Alberto Suarez y José Luciano Suarez, es una organización del sector de la construcción y obra civil, dedicada al diseño, construcción, montaje y mantenimiento de sistemas y redes eléctricas para el sector residencial, comercial e industrial.

A través de los años, INS. Ingeniería Eléctrica, se ha focalizado en la prestación de los servicios de instalación eléctrica y su permanencia en el mercado eléctrico. Por lo cual, no ha implementado un modelo de gestión del talento humano que garantice focalizar su crecimiento organizacional a través de sus trabajadores. A esto se le debe sumar el mediano conocimiento de los procesos administrativos de sus fundadores, ya que, ellos se han dedicado en su desarrollo profesional y laboral a proyectos informales de servicios de instalación eléctrica y de la construcción.

Por el momento cumple con los requisitos mínimos de contratación y vinculación al sistema de seguridad social, como lo son contratos a término fijo, afiliación y pago de salud, riesgos laborales, fondo de pensión y caja de compensación familiar, inclusive se evidencia que su proceso de selección y vinculación es informal, ya que se realiza por referidos o conocidos de los que integran la empresa, lo cual no garantiza personal idóneo, con competencias que van de la mano con el crecimiento de la organización, no hay sentido de pertenencia y motivación. De continuar con el manejo empírico del personal, se seguirán presentando problemas por falta de una normatividad clara para desarrollar los procesos de la organización. También se evidencia que la empresa no posee un Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo, por lo cual esta organización corre el gran riesgo de estar bajo la lupa por incumplimiento de la normatividad del bienestar del trabajador.

Con esta propuesta de plan de gestión del talento humano, se pretende facilitar a INS. Ingeniería Eléctrica, una herramienta administrativa que permita a la organización contar con personal calificado, motivado y comprometido con la misma.

Es importante tener en cuenta a las personas dentro de la organización, ya que son ellas, en gran medida, las que hacen posible la consecución de los objetivos

de la planeación estratégica, por ende, se debe prestar atención a todo lo que involucra al individuo con la organización, conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, entre otras.

En concordancia a lo anterior, el representante legal, ha recogido con indiscutible interés y compromiso esta propuesta de gestión, ya que él tiene en cuenta que la organización debe mirarse a sí misma para aplicar ajustes correspondientes que requieran mejora, para llegar a ser más sólida en estructura y funcionamiento, llegando a escalar nuevas metas dentro del mercado del objetivo social de la empresa y el propósito que busca la empresa.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería incidencia de la propuesta del plan de Gestión del Talento Humano en la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., ciudad de Bogotá, en la estrategia gerencial de crecimiento de la organización y en los procesos empresariales del sector eléctrico, año 2018 - 2020?

2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante tener en cuenta que la gestión del talento humano, es una necesidad para la gestión administrativa de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., es fundamental diseñar la propuesta de la estructura organizacional con base en el mapa de procesos de los servicios de la empresa y los subprocesos de gestión humana de tal manera que favorezca un desarrollo óptimo y funcional de todas las actividades o servicios que la empresa ofrece. Si se tiene en cuenta que “la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o talento humano, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.”². Es por esto, que se plantea las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se debe implementar un plan de gestión del talento humano en la empresa INS Ingeniería Eléctrica?

² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. Bogotá D.C., McGraw –Hill. 2002. Pág. 9.

- ¿Por qué el plan de gestión del talento humano puede hacer más competitiva a la empresa INS Ingeniería Eléctrica?
- ¿Cuáles de las variables de la gestión humana deben ser las que más se enfaticen para generar un mayor impacto en los procesos empresariales?
- ¿Cuál sería el impacto financiero en la implementación del modelo de gestión del talento humano en la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias de mejoramiento a los procesos actuales de la Gestión del Talento Humano?
- ¿Cuáles son los subprocesos de Talento Humano que son necesarios estructurar en INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En la actualidad en las organizaciones el área de gestión del talento humano se ha convertido en un proceso fundamental de maximización de los recursos y del aprovechamiento de los talentos, habilidades y capacidades de las personas, en el caso de la empresa de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., la administración del talento humano se limita al concepto de que simplemente es el suministro de persona para que desempeñen un trabajo, el pago de nómina, entrega de EPP y solución de conflictos, pero no se proporciona en sí, el concepto total de la Administración de Gestión del Talento Humano y su importancia dentro de las organizaciones.

Por tanto, la propuesta se enfoca en la teoría de Idalberto Chiavenato sobre los subsistemas de la Gestión Humana y su planeación estratégica, ya que se orienta en la relación de la empresa y su ambiente interno, tomando todos los recursos de manera general y sistémica, especialmente orientada al talento humano planteada a corto plazo (año 2018 a 2020)

También se toma en cuenta Lourdes Munch Galindo y su libro de Administración del talento humano, quien toma a las personas como el activo mas importante de las organizaciones, quienes con una excelente admisnitracion y motivacion contribuye al crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado. Este estudio se basa, tambien, en el planteamiento de Henry Mintzberg, al exponer que planear se necesita tener en cuenta el proceso de Dirección y no estandarizar la planeación, ya que la empresas trabajan de manera diferente en la cual hay que tener un balance todas las estrategia que emergen de la organización en general y sus respectivas herramientas de diagnostico o análisis, donde se toma como base a temas de desarrollo de Elizabeth Vidal Arizabaleta para su estrategia gerencial.

3.2. JUSTIFICACIÓN PRACTICA

Esta investigación es una herramienta donde se evalúa objetivamente la gestión de la gerencia en temas de administración del talento humano frente a sus

trabajadores, detectando falencias y buscando desarrollar de manera integral el sentido de pertenencia para fortalecer el crecimiento empresarial, en que sus resultados sean la creación y mejoramiento de un excelente clima organizacional, al igual que se destacan las fortalezas y oportunidades y minimizando las debilidades y amenazas de los trabajadores, para transformarlas en capacidades que promuevan el bienestar, mejoramiento de cada integrantes de la organización.

También se pretende que mediante la propuesta de creación del Departamento de Gestión del Talento Humano, se identifique su importancia y utilidad en la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. del talento humano y se reconozca al trabajador como una persona llena de expectativas, sueños, aspiraciones, ideas y no verlo como un elemento material que se hace parte del servicio, se debe reconocerlo como un gran poseedor de habilidades, talentos y capacidades, que un excelente liderazgo contribuirán al reconocimiento y crecimiento de la empresa.

Este es un proyecto esencial en una empresa que quiere hacer una transición de micro empresa a mediana empresa, y que bajo la norma va a poder ofrecer a sus trabajadores un buen ambiente organizacional para que aporten todas sus capacidades, habilidades o talentos a la empresa haciéndola cada día más competitiva y reconocida en el mercado, este proyecto también está dirigido a que los fundadores de la empresa se concientice de la importancia que tiene el talento humano en la compañía y los beneficios de ventaja que se pueden obtener al implementar un sistema de gestión del talento humano a empleados, ya que desde un principio se va a poder identificar habilidades y cualidades que van a marcar la diferencia en la calidad de la realización de los servicios de la empresa, además de protegerse legalmente al cumplir con los requerimientos de contratación y administración del trabajador que propone el estado Colombiano

3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Tener el Departamento o área de Gestión del Talento Humano en la empresa, favorece en la creación de beneficios como una estrategia transcendental de crecimiento para alcanzar mayores niveles de rendimiento y competitividad en los servicios eléctricos. La gestión del talento humano constituye un factor de gran importancia en los procesos gerenciales de la empresa, pues tiene como misión la formación de capital humano alineado con la propuesta estrategia de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

La gestión Humana dentro de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. debe dar un nuevo reconocimiento al papel que cumple el hombre en el comportamiento y mejora de la organización, de esta manera se obtiene una responsabilidad, compromiso y pertenencia con el desarrollo económico, social, cultural e intelectual de cada uno de sus integrantes.

Dentro del desarrollo de la gestión humana nacen nuevos conceptos, se encuentra la gestión por competencias y el capital intelectual, involucrado al talento humano en un serio compromiso de adquirir en el medio las competencias requerida para el logro de la estrategia de la empresa. Por otro lado, el capital intelectual trae la premisa de la ventaja competitiva como el desarrollo en el conocimiento con el que cuenta el ser humano para el desarrollo de los diferentes procesos de gestión.

Con la anterior premisa, esta propuesta es de gran importancia porque dará el direccionamiento de la Gestión del Talento humano de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. para enfrentar los cambios que impone su razón de ser toda vez que pretende:

- Desarrollar mecanismos de medición de la satisfacción del personal y a partir de estas mediciones, crear condiciones de bienestar para los mismos con el fin de potencializar sus habilidades, talentos y competencias.
- Crear facilidad en los empleados para relacionarse con otras organizaciones del sector donde la empresa genera su actividad.
- Implementar mecanismos que permitan medir el grado de cumplimiento a las necesidades de los trabajadores.
- Crear una cultura fortalecida para lograr altos estándares de desempeño y calidad en los servicios que se ofrecen la empresa en base a las nuevas tecnologías de la información y la globalización.
- Propiciar cambios en la estructura organizacional para responder a las nuevas necesidades estratégicas de la organización e incrementar el desempeño de los equipos de trabajo.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer el Plan de Gestión del Talento Humano en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., ciudad de Bogotá que contribuya al mejoramiento y fortalecimiento de la estructura organizacional y los planes estratégicos de la empresa, años 2018 – 2020.

4.2. OBJETIVO ESPECIFICO

- Realizar un diagnóstico empresarial identificando los signos y síntomas tanto internos como externos, que evidencian debilidades en la Gestión del Talento Humano de la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.
- Proponer un conjunto de acciones de gestión de talento humano (subsistema de la gestión del talento humano) que faciliten la ubicación de la empresa en una posición de ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector y la competencia.
- Determinar el impacto financiero que tiene para la empresa, la propuesta para el diseño del modelo de Gestión del Talento Humano.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE ESTUDIO: ENFOQUE DESCRIPTIVO

El tipo de investigación es **descriptiva**, se reseñan características o rasgos del objeto de estudio, que, en este caso, es la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

“En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.”³

Dentro de este tipo de estudio lo que se hace es detallar los aspectos más importantes, para poder así determinar cuáles son los procesos de gestión humana en los que está fallando, realizar el diagnóstico organizacional y a partir de este, trabajar en las equivocaciones o errores que tiene al no haber en su estructura organizacional un departamento encargada del talento humano

Para el desarrollo de esta propuesta de creación y teniendo en cuenta el tamaño de la organización como micro empresa, se efectuará una **entrevista al Representante Legal de la empresa** en el que se realizarán preguntas relacionadas con Gestión Humana y se utiliza la observación directa, lo que nos permitirá llevar a cabo la realización de esta investigación.

³ COOPERACIÓN EN RED EURO AMERICANA PAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. [En línea]. CREADESS. 2012. [marzo 20 de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>.

5.2. MÉTODO

Deductivo⁴, ya que se trata de un proceso de conocimiento que parte de situaciones generales fundamentadas por un marco teórico general y que puede ser aplicada en una realidad concreta (el problema de investigación). Así, partiendo de la concepción general que se presenta de los procesos de gestión humana. Luego entonces, esto permitirá dar explicación a los hechos o las situaciones particulares que se registran dentro de la organización y así analizar y evaluar la aplicación concreta. Por tanto, será necesaria la utilización de técnicas de recolección de información tales como: Observación, entrevistas, formatos y/o manuales.

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recopilación de la información⁵ que permita describir y explicar los hechos que definen el problema de investigación será necesario recurrir a:

La utilización de fuentes primarias, que son las que han tenido relación física directa con los eventos que se están construyendo. Para la recolección de datos se implementaron las siguientes técnicas:

- **Observación:** Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito.

Con esta observación se obtendrá la información necesaria con el fin de conocer los comportamientos, percepciones e inquietudes de la empresa INS ingeniería Eléctrica S.A.S. objeto de nuestro estudio para luego proponer un diseño de un plan de gestión del talento humano para corregir las debilidades o errores actuales e organizar las no existentes halladas en los diferentes procesos ejecutados actualmente por la empresa.

⁴ ORTIZ, Frida y GARCÍA, María del Pilar. Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas. México D.F. Editorial Limus, 2000. Pág. 64

⁵ ORTIZ, Frida y GARCÍA, María del Pilar. Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas. México D.F. Editorial Limus, 2000. Pág. 101

- **Entrevistas:** Se realizan con el objetivo de indagar de manera específica, detallada y profunda acerca de los procesos de Gestión del Talento Humano aplicados en la Empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Las preguntas utilizadas en la entrevista son las No Estructuradas o Abiertas que permiten al entrevistado proporcionar más detalles en sus respuestas. Las cuestiones planteadas en las entrevistas se enfocan hacia los diferentes procesos de administración del talento humano que se realizan actualmente en INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. y la forma en cómo estos son desarrollados por la persona encargada en este caso el gerente y propietario.

Por lo tanto y teniendo en cuenta el tamaño de la organización de micro empresa se toma como base para la obtención de la información que permita estructurar la propuesta del plan de Gestión del Talento Humano en la **empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.**, realizar una entrevista detallada del proceso que lleva la organización a su **Representante Legal el Señor. José Luciano Suarez**

También se debe utilizar la recolección de información a través de fuentes secundarias que tienen una dependencia física directa con la empresa que constituye la esencia de estudio de esta propuesta, pero que dan información adicional para su comprensión. Sumado a lo anterior la técnica de recolección de información secundaria que se utiliza en el desarrollo de la investigación, es el análisis documental, ya que la información contenida en libros, textos escritos por fuentes reconocidas y confiables e Internet permiten dar mayor soporte a la investigación y la descripción del tema de estudio sobre la administración de talento humano

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO TEÓRICO

La administración de personal se ha transformado con el paso del tiempo hasta llegar a lo que conocemos en la actualidad. Al realizar la investigación de esta evolución se encuentran varios hallazgos.

El origen de la dirección de personal no se conoce. Es probable que los primeros cavernícolas afrontaran problemas de utilización de recurso humano. Incluso la Biblia registra problemas de selección y capacitación a los que se tuvo que enfrentar Moisés.

Moisés se enfrentó a uno de los primeros desafíos de personal cuando Metro, su suegro, le dijo: “Y enseña a ellos las ordenanzas y las leyes, y muéstrales el camino por donde deben andar y lo que han de hacer. Además, escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud... para que sean jefe...”

Durante los miles de años que transcurrieron entre Moisés y la Revolución Industrial, existieron muy pocas organizaciones grandes. Con excepción de las órdenes religiosas (por ejemplo, la Iglesia Católica Romana) o los gobiernos (sobre todo los militares).⁶ Las principales teorías que forman el desarrollo de la administración de los recursos humanos (que hoy en día se define como Talento Humano) fueron:

6.1.1. Administración científica y Frederick Winston Taylor.

La departamentalización y especialización acompañaron, desde luego, el rápido crecimiento industrial y la creación de grandes negocios. Un hombre ya no ejecutaba todas las tareas, sino más bien se especializaba en realizar solamente algunas funciones. Esto creó la necesidad de coordinar, integrar y sistematizar el flujo de trabajo. Debido al aumento de la producción, el tiempo empleado en cada operación resultó más importante.

⁶ La Biblia, Éxodo 18, 20-21

Frederick Winston Taylor comenzó trabajando como aprendiz en la Enterprise Hidráulica Works of Philadelphia. Taylor aprendió aquí a hacer modelos y a usar máquinas. Al terminar su aprendizaje, en 1878, se unió a la Compañía Midale Steel como obrero común y corriente. En seis breves años ascendió ocho puestos hasta llegar a ingeniero en jefe. Durante los primeros años en Midale, tuvo la oportunidad de trabajar con los obreros de producción y observarlos en todos sus niveles. No le tomo mucho tiempo en darse cuenta que gran parte de ellos ponían mucho menos del 100% de esfuerzo. Por consiguiente, decidió determinar por qué los trabajadores seguían este comportamiento. Primero presentó formalmente sus opiniones a la Sociedad de Ingenieros Mecánicos en 1895. Estas opiniones se divulgaron en forma de libro en 1903 y en 1911.

La administración científica como la desarrolló Taylor, se basó en cuatro principios principales.

- El desarrollo de “la mejor forma” de hacer un trabajo. Esto comprende la determinación del mejor método para cumplir con los objetivos de un trabajo dado. Los estándares se establecen científicamente para los puestos, y se pagan salarios de estímulo por toda la producción superior a los estándares establecidos.
- La selección y desarrollo de los trabajadores. Taylor se dio cuenta del valor de equiparar el puesto con el trabajador. También enfatizó la necesidad de trabajadores entrenados adecuadamente. Aquí su énfasis fue en la selección del mejor hombre para el puesto.
- El conjugar métodos y hombres. Taylor creyó que los trabajadores presentarían poca resistencia al cambio en métodos si percibieran una oportunidad de mayores ingresos para ellos.
- La estrecha cooperación de administradores y obreros. Taylor creyó que la administración debería coordinarse continuamente con los trabajadores alineados, pero no con los puestos de los trabajadores alineados. La administración científica representó una revolución mental completa, tanto de parte de la administración como de los trabajadores. Fue una nueva filosofía y actitud hacia el uso del esfuerzo humano. El énfasis estuvo en el máximo de producción con el mínimo de esfuerzo a través de la eliminación de desechos e ineficiencias en el nivel operativo.

En un esfuerzo por motivar a los obreros se desarrollaron los incentivos de salarios en la mayoría de los programas administrativos científicos

Antes de las propuestas de Taylor, los obreros eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la "libertad" de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo". De ahí que sus principios "vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema". Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

Existe una diferencia muy particular entre la teoría de Taylor y Henry Fayol es el uso del tiempo, ya que Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia.

A Fayol le interesaba mucho la administración y propuso unos principios para mejorar el quehacer administrativo.

- División del trabajo: Cuando una función se realiza muchas veces se vuelve una especialización
- Autoridad y respeto: Las dos van de la mano por lo tanto para que una empresa pueda funcionar debe tenerse en cuenta estos dos principios.
- Disciplina: Incide para que se cumplan los objetivos.
- Unidad de mando: Autoridad, debe haber un poder central por cada área es decir un jefe.
- Unidad de dirección: Es llegar a un objetivo cogiendo actividades en común y darles un jefe.
- Subordinación de trabajo: Es un interés particular y general, que no se pueden dejar tiradas las cosas primero está el trabajo.
- Remuneración del personal: Es un pago justo que se debe hacer según la producción de cada empleado.
- Centralización: Es un poder central para que crezcan las empresas.

- Jerarquías: La empresa debe estar organizada según sus mandos del más alto al más bajo.
- Orden: Todas las cosas deben tener un lugar, y un lugar para cada cosa.
- Equidad: Ser igual con todos los empleados.
- Estabilidad de personal: Dar una estabilidad mejora el rendimiento del personal.
- Iniciativa: Tener la capacidad de dar ideas sin ser pedidas.
- Espíritu de equipo: Hay que saber trabajar en equipo para lograr objetivos en común.

En otra obra suya, La incapacidad industrial del estado (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.⁷

6.1.2. Teoría humanista Elton Mayo

El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.⁸

⁷ Teorías Administrativas. Teoría clásica. (En línea) Consultado: (septiembre 10 de 2017) Disponible en: <http://teoriasadministrativass.blogspot.com.co/p/fundador-henry-fayol-henry-o-henri.html>

⁸ Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. (En línea). Consultado: (septiembre 10 de 2017). Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

6.1.3. Douglas MC Gregor y la Teoría X - Y

El autor de las Teorías X - Y, Douglas Mc Gregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. Mc Gregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Douglas Mc Gregor nos expone su teoría en el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta "¿Cómo se ven a sí mismo los administradores en relación con los demás? La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de sus supuestos de la naturaleza de la gente.

Estas dos teorías son maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

✓ Teoría X

- los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible
- dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" Mc Gregor.

✓ Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad

Teniendo en cuenta en las dos teorías la primera "Teoría x" está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

En la "Teoría y" no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores se necesita que se tenga un control y que lleve un orden, pero se deben tener algún tipo de reconocimiento para los empleados.

Ninguna de las dos sería funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías los trabajadores

Si fuera una fusión de las dos teorías habría un directriz de la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y unos lineamientos que se manejan como empresas y es claro que se deben tener y además entidades que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión y que se cumplan en la integraciones las dos las necesidades y después de dar a conocer mediante este ensayo las teorías hemos podido conocer y saber un poco de lo que puede pasar en las diferentes organizaciones las cuales pueden perder todo por un error de un empleado.⁹

6.1.4. Concepto de organización

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Como ejemplo, tenemos a las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas (pymes) y microempresas que son organizaciones con fines de lucro; en cambio, las ONG e instituciones públicas (pertenecientes al Estado) son, en la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro.

Por otra parte, cabe señalar que el término organización no solo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también, a entidades que operan informalmente, e incluso, a aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como organizaciones criminales, delincuenciales, mafiosas u otras.¹⁰

⁹ Gerencia. Teoría X y teoría Y Mc Gregor. (En línea). Consultado: (septiembre 10 de 2017) Disponible en: <https://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

¹⁰ Gerencia. Teoría X y teoría Y Mc Gregor. (En línea). Consultado: (septiembre 10 de 2017) Disponible en: <https://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

6.2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La A.R.H. es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal.

- A.** Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.
- B.** Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.
- C.** Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de

salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización. ¹¹

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

6.2.1. ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Por lo común, un departamento de Talento Humano se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.¹²

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

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones. Octava Ed. México. Mc Graw Hill, 2007. 481p.

¹² 3CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Talento Humano. Mc Graw-Hill, 1993. Págs. 173,174,201

6.2.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Existe un gran número de funciones y aspecto importantes que indiscutiblemente le corresponden realizar al departamento de personal, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya, entre ellas a mencionar:

6.2.2.1. Mercado de trabajo

El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones. Cada una de estas regiones tiene características propias.

6.2.2.2. Mercado de recursos humanos

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo. Como el mercado de recursos humanos es vasto y complejo, puede dividirse de acuerdo con el tipo de especialización (mercado de ingenieros, de administradores, de médicos, de abogados, de técnicos, de directores, de gerentes, de supervisores, de secretarías, de mecanógrafas, de trabajadores

especializados, de obreros calificados, de obreros no calificados y otros) o por regiones (como São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.). Al segmento de los obreros no calificados se le acostumbra dar el nombre de mercado de mano de obra. En realidad, el mercado de mano de obra es el segmento del mercado de recursos humanos constituido por personas no calificadas, es decir, sin experiencia previa y sin educación básica.

6.2.2.3. Rotación de personal

Al descender de un macro enfoque (en el nivel de ambiente de mercado) a un micro enfoque (en el nivel organizacional) resulta importante resaltar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal. La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización “exporta” hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etc.

6.2.3. Administración del plan de carrera

Cada vez son más las personas que están asumiendo la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar. La TI ofrece técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo personal. Como los cambios son los que conducen a la evolución de las calificaciones necesarias, los trabajadores de todos los niveles están asumiendo el compromiso de confirmar que poseen dichas calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto para su puesto actual como para otros futuros.

Actualmente, la capacidad para administrar la propia vida profesional es considerada una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las competencias que exige el mundo de los negocios. Las empresas ayudan a los administradores a administrar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización. Esta infraestructura garantiza el aprendizaje continuo y la constante reeducación.

6.2.4. Premios y sanciones

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de sanciones (es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas.

El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes. Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita

(advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (despido de la organización).

6.2.5. Evaluación de los procesos de retención de las personas

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización. En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización.

6.2.6. Remuneración (administración de sueldos y salarios)

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos, dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo a efecto de producir el resultado deseado. El elemento humano es parte integral de dicha actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando los tres factores de la producción (recursos naturales, dinero acumulado y trabajo) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, entonces se crea más capital o riqueza. Este fenómeno de sinergia o de sistema emergente es una característica única de los sistemas abiertos.

La riqueza creada de esta manera generalmente se distribuye entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; otra, en forma de rendimientos, que pasa a quienes prestaron dinero a la organización; otra más, en forma de dividendos, para quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa; una última parte, en forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social.

Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficio, inversión y rendimiento. En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc.

Los inversionistas y accionistas proporcionan capital y créditos que permiten adquirir otros recursos. Las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir sus bienes y servicios. Cada uno de estos asociados de la organización hace su contribución con la expectativa de obtener un rendimiento por ella.

A. Qué es el salario para las personas

El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. Éste permite al individuo alcanzar objetivos finales, como hemos visto en la teoría de las expectativas, que, en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona.

B. Qué es el salario para las organizaciones

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el

trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.

C. Composición del salario

Varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se conoce como la composición del salario. Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos factores variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los salarios.

6.2.7. administración de sueldos y salarios

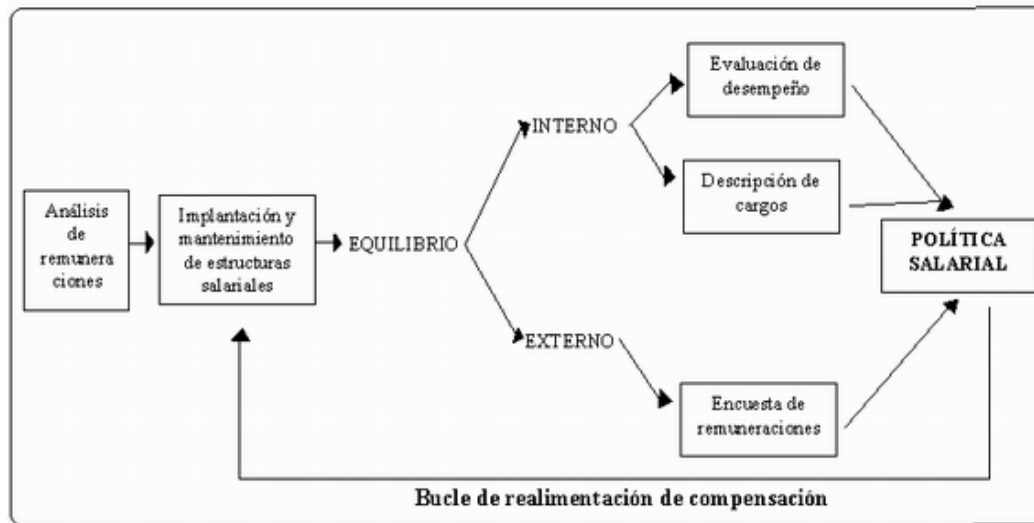
En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.¹³

Así pues, cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser equitativas y justas de acuerdo con:

- Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el equilibrio interno de esos salarios.
- Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el equilibrio externo de los salarios.

¹³ Administración de salarios, Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>. Fecha de consulta: marzo 13 de 2017

Imagen 1: Administración de salarios



Fuente: Monografías.com

6.2.8. valuación y clasificación de los puestos

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos. Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica. En otras palabras, la valuación de puestos trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.

6.2.8.1. Política salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. El contenido de una política salarial debe incluir:

- a. Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
- b. Salarios de admisión para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
- c. Previsión de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos.

6.3. INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

6.3.1. Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción.

6.3.2. Reclutamiento

Es un procedimiento usado con el propósito de atraer a cierto número de personas candidatas para un puesto específico dentro de una organización. Además, es un sistema de información, a través del cual la organización divulga, pero a la vez ofrece al mercado de recursos humanos (RR.HH.) oportunidades de empleo.¹⁴ Algunas técnicas de reclutamiento son:

Fuentes Internas:

- La planta de trabajadores de la propia organización.
- Los contactos con sindicatos de la organización.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

¹⁴ Reclutamiento. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>. Fecha de consulta marzo 13 de 2016

Fuentes externas

- candidatos espontáneos
- Instituciones educativas
- Asociaciones profesionales
- Agencias de empleo
- Entidades estatales
- Bolsas de empleo

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante.

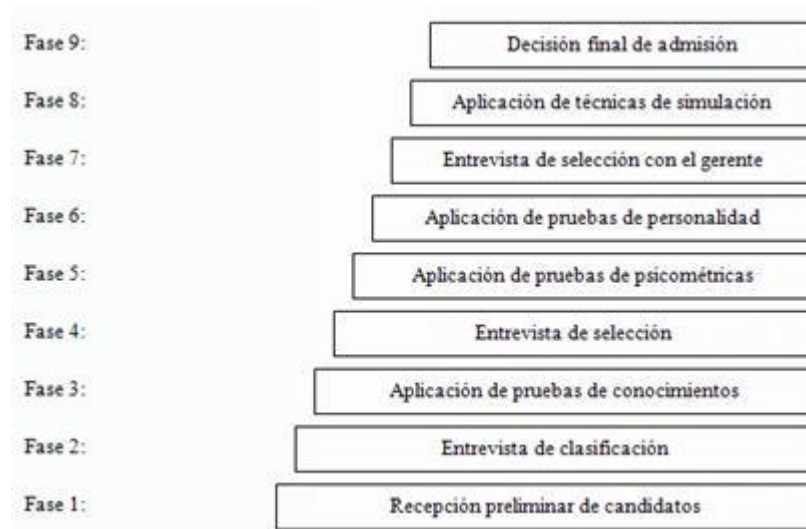
6.3.3. Selección ¹⁵

La selección de personal es un grupo de varios procedimientos realizados por profesionales de diferentes áreas pero que finalmente se ven involucrados en el proceso, integra la vinculación, el mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano, para esto es necesario:

- Describe el criterio, el método y el proceso para escoger a los aspirantes que poseen diversas competencias (o potenciales) para ocupar un cargo ya definido.
- Define el nivel de importancia dado a los resultados del reclutamiento en el proceso de selección de personal.
- Describe los mecanismos mediante los cuales la empresa ejecuta su proceso de selección (entrevistas, pruebas de test, verificación de antecedentes, referencias, etc.).
- Menciona quién realiza las entrevistas y el mecanismo utilizado para obtener información objetiva del aspirante en diferentes aspectos como capacidad, experiencia, condiciones y valores personales y familiares.
- Describe las habilidades, aptitudes y valores del examinado consideradas por la empresa y en qué orden o prioridad se evalúan.
- Menciona los criterios físicos y de salud que son tenidos en cuenta para determinar si el aspirante es apto para el cargo y qué pruebas se exigen.

¹⁵ Selección de personal. Disponible en línea:
<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/233/225>

Imagen 2. Pasos de la selección según William Jr. Werther



Fuente: WERTHER, William Jr. Administración de personal y Recursos Humanos.

6.3.3.1. Bases para la selección de personal

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto. Obtención de la información sobre el puesto Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

- **Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño)

y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

- **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
- **Análisis de puestos en el mercado:** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
- **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo.

En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso. La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos.

Entrevista: Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado, está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.

Pruebas de conocimiento de capacidad: Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

Pruebas psicométricas: Sirven para determina aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.

Pruebas de personalidad: Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

Técnicas de simulación: Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.

6.3.4. Contratación¹⁶

La contratación es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.

¹⁶ Contratación. Disponible en línea: <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>

Para que el contrato de trabajo se configure, o se presuma, deben confluír unos elementos que de presentarse simultáneamente dan lugar a la relación laboral que regula el contrato de trabajo. Estos elementos están definidos en el artículo 23 del código sustantivo del trabajo:¹⁷

- ✓ Actividad personal del trabajador
- ✓ Continuada subordinación
- ✓ Retribución

6.3.4.1. Tipos de contratación:¹⁸

- **Contrato de trabajo verbal**

El contrato de trabajo verbal es aquel en el que no se firmó ningún documento, donde los acuerdos son de palabra. En esta forma de contrato no hay documento alguno que sirva como prueba de una cosa u otra, lo que supone una debilidad en caso de que surjan diferencias futuras entre el trabajador y el empleador. Este contrato está regulado por el artículo 38 del código sustantivo del trabajo.

- **Contrato de trabajo escrito**

El contrato de trabajo escrito está regulado por el artículo 39 del código sustantivo del trabajo, y todo lo que se acuerde debe quedar contenido en un documento, documento que aparte de la firma de trabajador y empleador, no requiere formalidad alguna para su validez, por lo que constituirá prueba por sí sólo para cualquiera de las partes.

Duración del contrato de trabajo¹⁹

La duración de un contrato de trabajo depende de lo que las partes acuerden o de la naturaleza del objeto que da lugar al contrato. Están establecidos en el artículo 45 del código sustantivo del trabajo.

¹⁷ Código sustantivo de trabajo. Colombia. Artículo 23. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

¹⁸ Formas de contrato de trabajo. Disponible en: <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

¹⁹ Duración de contrato de trabajo. Disponible en: <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

- **Contrato de trabajo a término fijo**

Como su nombre lo indica, es aquel contrato que nace con una fecha definida de defunción. Desde que se firma el contrato de trabajo se acuerda que ese contrato terminará en una fecha que se ha consignado en el contrato, aunque ello no impide que el contrato sea renovado, ya sea formalmente o automáticamente si se cumplen los preceptos legales para ello. Esta modalidad de contrato está regulada por el artículo 46 del código sustantivo del trabajo.

Es importante resaltar que, según la norma, el contrato de trabajo a término fijo siempre debe constar por escrito, y su duración no puede ser mayor a 3 años, pero renovables indefinidamente.

- **Contrato a término indefinido**

Es el contrato de trabajo que se firma sin acordar o fijar una fecha de terminación. El contrato se extenderá tanto como las partes lo consideren. Por supuesto en este tipo de contrato no cabe la renovación, por cuanto su duración es infinita hasta que una de las partes decida ponerle punto final. Este tipo de contrato está regulado por el artículo 47 del código sustantivo del trabajo.

- **Contrato de obra o labor**

La duración del contrato de obra o labor será el tiempo necesario para culminar una obra o labor. Es una forma de contrato a término fijo, pero la terminación no está dada por fechas sino por el tiempo necesario para terminar la obra o labor contratada. Aquí el contrato no es por un año, por ejemplo, sino hasta que se termine de construir una obra o desarrollar una labor.

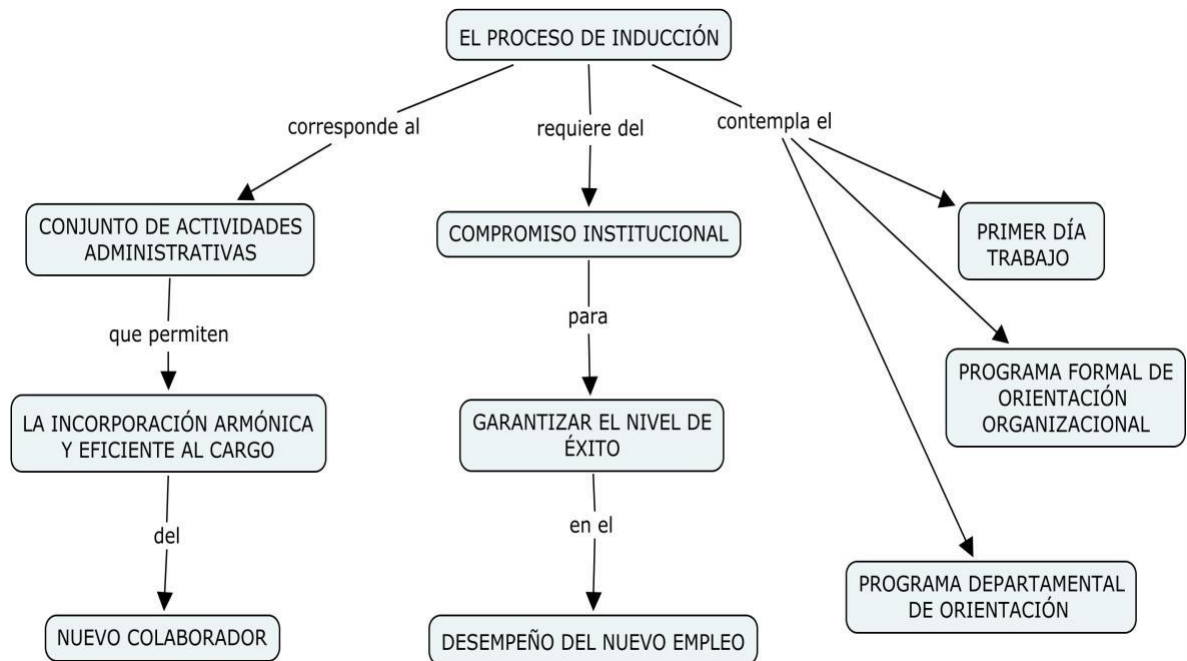
- **Contrato ocasional, accidental o transitorio**

En realidad, es el mismo contrato de trabajo a término fijo, pero el origen de ese contrato nace en la necesidad de cubrir una actividad temporal, transitoria, accidental, como puede ser el reemplazo de un trabajador que se fue a vacaciones, o una empleada que goza de una licencia de maternidad, o para hacer un trabajo temporal en la empresa como tal vez acompañar una auditoría externa que se realizará por un determinado tiempo, etc.

6.3.5. Inducción

El proceso de inducción de personal es determinante para lograr la integración de un nuevo elemento a la empresa. Este proceso consiste en brindarles a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como los de su área y puesto específicos, que necesiten para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria para el beneficio de la empresa.²⁰

Imagen 3. Proceso de inducción



Fuente: Fundación Universitaria San Martín

²⁰ Importancia del proceso de inducción del personal. (en línea). Disponible en: <http://www.gsh.com.co/importancia-del-proceso-de-induccion-de-personal-02/>. Fecha de consulta: marzo 10 de 2017

6.3.6. Diseño de cargos

6.3.6.1. Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a. **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

- b. **Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

- c. **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

- d. **Puesto:** es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

6.3.6.2. Concepto de diseño del puesto

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a.** El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b.** Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c.** A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d.** A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Según Chiavenato²¹, diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe
- A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la realización con los subordinados

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano: diseño de cargos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia. Año 2000. Pág.293

proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Imagen 4. Diseño de Cargos



Fuente: Blog spot Mariposa

6.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

6.4.1. Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción

a. El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o los supervisores evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar

seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

b. La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c. El individuo y el gerente

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- I. **Formulación de objetivos mediante consenso.** Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.
- II. **Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos** formulados conjuntamente. En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los

objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sine qua non del sistema.

- III. **Acuerdo y negociación con el gerente** respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.
- IV. **Desempeño.** Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
- V. **Medición** constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Se trata de constatar los costos- beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
- VI. **Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.** Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.
- VII. **El equipo de trabajo** Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

d. El área de recursos humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

e. La comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior. Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

f. Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella

el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

6.4.2. objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos.

Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo.

Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.²²

²² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones. Octava Ed. México. Mc Graw Hill, 2007. 481p.

6.5. PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL DEL PERSONAL

Este programa está encaminado a proporcionarle beneficios a los empleados y aumentar los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales. Con el fin de que los empleados trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente las empresas tienen diferentes planes de bienestar de los empleados entre algunos de ellos están:

- **Planes asistenciales educacionales:** El propósito principal es ayudar a los empleados a mantenerse actualizados respecto de los avances en su campo de trabajo y ayudarlos a progresar en la organización. Normalmente la empresa cubre estos gastos en forma total o parcial.
- **Servicios médicos en el lugar de trabajo:** La mayoría de las empresas grandes proporciona algún tipo de servicios médicos. Por lo general están diseñados para hacerse cargo de lesiones y enfermedades menores.
- **Créditos:** existen en muchas organizaciones para satisfacer las necesidades de los empleados. Ofrecen servicios bancarios ofreciendo préstamos a sus miembros. La empresa puede ofrecer servicios de descuento por nómina.
- **Premios:** Los premios suelen utilizarse para reconocer la productividad de los empleados. En donde el trabajador premiado recibe un amplio reconocimiento por su excelente desempeño durante un período de tiempo.
- **Servicios sociales y de recreación:** Muchas empresas ofrecen algún tipo de programa deportivo en el que el personal puede participar en forma voluntaria. Tienen equipos que las representan en competencias con otras organizaciones.

Se han organizado muchas funciones sociales para los empleados y su familia. Ellos deben tener mayor participación en la planeación para que estas funciones tengan éxito.²³

²³ Bienestar laboral. (En línea). Consultado (Agosto 10 de 2017) Disponible en :www.monografias.com/trabajos2/desaemplead/desaemplead.shtml agosto 2005.

6.6. MARCO CONCEPTUAL

Para la empresa de hoy el concepto de recurso humano ha pasado a ser mucho más que eso, por esta razón se desarrolla en la actualidad el concepto de talento humano.

Talento

Antiguamente se consideraba a las personas como un recurso, y se ignoraba la capacidad de innovación y de talento que cada una de ellas le agrega a una organización.

Según La Real Academia Española (RAE), lo define como: “persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”.²⁴

Por lo anterior, TALENTO HUMANO se entenderá como la capacidad de una persona que comprende de manera inteligente como resolver problemas en determinada ocupación, haciendo uso de sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes, permitiéndole asumir funciones que son delegadas por la organización.

La prestación de servicios por parte de una persona no solamente se refiere al esfuerzo físico e intelectual, también hay otros factores o elementos que movilizan al ser humano a realizar una actividad, entre ellos están:

²⁴ Real Academia de la lengua española RAE. (En línea) Consultado (septiembre 12 de 2017). Disponible en: <http://www.rae.es/>

Competencias

Algunas definiciones son:

- ✓ Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones en situaciones específicas de trabajo.²⁵
- ✓ Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, información y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.²⁶

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las aptitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.²⁷

Experiencia

La experiencia no es una condición, sino la adquisición de las competencias, que se logra con la realización de una actividad espontánea. Que requiere de una actitud favorable, donde se considere como un reto o como una ocasión de desarrollo propio, para reflexionar sobre lo que ha sucedido y extraer las conclusiones pertinentes.²⁸

²⁵ AGUDELO, Santiago. Certificación de competencias laborales. Citado en GONZÁLEZ, León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias. Octava Ed. Colombia. Editorial Universidad del Norte, 2017. 417p.

²⁶ LE BOTERF, Guy. Ingeniería de las competencias, citado en GONZÁLEZ, León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias. Octava Ed. Colombia. Editorial Universidad del Norte, 2017. 417p.

²⁷ MIRANDA, Martín. Transformación de la educación media Técnico-Profesional, citado en GONZÁLEZ León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias. Octava Ed. Colombia. Editorial Universidad del Norte, 2017. 417p.

²⁸ AÍLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Tercera Ed. Buenos Aires. Editorial Granice, 2007. 360p.

Aptitud

Estilo cognitivo que tienen los individuos para determinar la forma en que cada una de las personas trata la información, organiza nuevos datos y, por este hecho, construye nuevas competencias. Son determinados, a la vez por las características intelectuales y por los procesos cognitivos propios que diferencian del estilo por las posibilidades máximas de cada una para afrontar su entorno laboral.²⁹

Motivación.

El talento para un desempeño superior se verifica en muchas ocasiones en conjunción con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene sus propios intereses y logra encontrar similitud entre el entorno y las herramientas que le brinda la organización, con las preferencias que pueden impulsar a exigir un mayor rendimiento y compromiso para la suma de conocimiento y experiencia en la ejecución de las tareas.³⁰

Por ende, en este proyecto desde la perspectiva del Talento Humano, deja atrás la percepción del manejo del personal como un recurso para la organización, ya que los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.

Capital Humano.

Se expresa como el valor resultante de la aportación de servicios de las personas (trabajo) a las organizaciones. Según Gary Becker (economista norteamericano, Premio Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano) " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo". Es decir que no solo se debe mirar el desarrollo económico de las organizaciones, se tiene que tener presente la educación, vivienda y salud de sus trabajadores y familiares, además de la relación entre la educación y progreso en la sociedad.

²⁹ AÍLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Tercera Ed. Buenos Aires. Editorial Granice, 2007. 360p

³⁰ Ibid; p. 112.

Capacitación

Debe ser diferenciado del entrenamiento y adiestramiento, ya que como se mencionó, el factor humano no lo podemos tratar como un recurso, sino como Talento y también es muy importante promover la adaptación de todas las personas a la organización a través de la cultura de la capacitación, siendo este el proceso continuo de enseñanza y aprendizaje mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores. Apoyando la tesis de Idalberto Chiavenato “como proceso educativo para el desarrollo de actitudes (cambiar actitudes negativas por actitudes favorables), habilidades (habilitar a las personas para la realización y la operación de tareas) y conocimientos (desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos)”³¹

Rendimiento, eficiencia y eficacia.

Definiendo rendimiento como el resultado que se obtiene por cada unidad que realiza una actividad, es decir la proporción que hay entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron, por otro lado, la eficiencia entendida por nosotros como el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado y la eficacia como la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción. Por otra parte, como se mencionó anteriormente en el marco teórico, la existencia de un tipo u otro de relaciones laborales no es neutra. En su conformación influyen las concepciones políticas, económicas, sociales y culturales de los actores. Por nombrar sólo algunas características, las relaciones entre empleadores y trabajadores pueden ser en distintos grados, autoritarias o participativas. Pueden tener un carácter predominantemente tecnocrático o incluir dimensiones sociales, por eso es necesario incluir el concepto.

Desarrollo.

Refiriéndose a desarrollo, se habla de los cambios o modificaciones ocurridos en un proceso o sistema cualquiera, este concepto también es muy mal explotado en las organizaciones colombianas, puesto que no se valora las capacidades que las personas pueden prestarle a la empresa y esto genera que las actividades no se

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones. Octava Ed. México. Mc Graw Hill, 2007. 481p.

lleven a cabo de la mejor manera, limitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, disminuyéndola solo a la consecución de pocos objetivos individuales.

Políticas empresariales

Otro concepto que juega un papel importante y que puede causar desentendimiento. Decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa. Estas políticas empresariales juegan un papel muy importante en el Talento Humano ya que hacen parte de la planeación estratégica en la organización y van ligadas directamente con los objetivos y valores de la misma.

Candidato

Aspirante interesado por un puesto vacante de la empresa. Pueden ser interno y/o externo.

Entrevista de selección

Fase del proceso que permite recolectar e intercambiar información y explorar integralmente las habilidades, conocimientos y actitudes de un candidato para desempeñar un puesto, y así evaluar, y decidir quién continúa en el proceso de selección; puede ser de preselección, de selección propiamente dicha o final; y de acuerdo al número de participantes puede ser individual o grupal.

Evaluaciones médicas pre ocupacional o de pre ingreso

Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del candidato durante el proceso de selección, antes de la contratación, y en función de las condiciones de trabajo, a las que estaría expuesto acorde con los requerimientos de la labor y perfil del puesto. El objetivo

es determinar las condiciones o estado de salud del candidato para desempeñar las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros.

Estudio de seguridad

Son aquellos que permiten realizar la verificación de antecedentes disciplinarios o judiciales, verificación de referencias y/o visita domiciliaria a un candidato en el proceso de selección.

Fuente de selección

Organización interna y/o externa que colabora, en algún sentido, con la empresa en el reclutamiento de candidatos y la selección de personal. Pueden ser bolsas de empleo, universidades, instituciones educativas, redes institucionales locales, SENA, consultas online, head-hunting entre otras, inclusive los referidos por los propios colaboradores.

Oferta

Es la propuesta económica que se hace a un candidato a un puesto concreto en un proceso de selección determinado; puede originar la vinculación del candidato.

Preselección de candidatos

Es la escogencia de los candidatos reclutados que mediante el análisis de hoja de vida y/o la entrevista de preselección, reúnan los requisitos mínimos definidos para el cargo y tengan mayor probabilidad de responder a las necesidades del mismo y la empresa.

Presupuesto planta personal

Es el documento oficial que contiene el número de plazas requerido en cada puesto, de acuerdo al mapa estratégico de cada empresa; él cual responde a los ciclos y necesidades propios del negocio.

Prueba psicotécnica

Se trata de test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales, entre otros, que aporta elementos para una valoración objetiva. La composición de este conjunto de test está en función del tipo de características que se desean conocer. No todos miden lo mismo, la elección viene dada por el objetivo que se pretende conseguir.

Pruebas de condición física

Conjunto de pruebas que se aplican al candidato, que permiten identificar las condiciones osteomusculares, de acuerdo a los requerimientos de carga física de los puestos definidos por la empresa.

Pruebas técnicas

Instrumentos de medida para una habilidad específica o un conocimiento técnico, requerido dentro de un puesto.

Puesto clave de éxito

Puesto de difícil consecución, que interviene en los procesos claves de éxito (generan ventaja competitiva), y son de alto impacto en los resultados de la organización. Adicionalmente se caracteriza por:

- Tener responsabilidades directas sobre los resultados del negocio.
- Asegurar el crecimiento del negocio.
- Entregar resultados tangibles.
- Liderar uno o más procesos de la cadena de valor del negocio.

Puestos

Función ejercida regularmente por un empleado o colaborador, es decir, conjunto de tareas, habilidades y responsabilidades que dicho colaborador debe realizar en la organización.

Reclutamiento Externo

Es la búsqueda de un candidato externo a la empresa para cubrir una vacante.

Requisición de personal

Es la solicitud formal para cubrir un puesto vacante en la empresa con las aprobaciones necesarias.

Vacante

Plaza que, en un momento determinado, está pendiente de ocupación y crea la necesidad de abrir un proceso de selección. La vacante, definida para cubrir un puesto o una posición, puede originarse por la necesidad de sustituir a un colaborador, o por crear un puesto o una posición nueva en la empresa.

Verificación de referencias

Fase del proceso que permite ampliar y validar información suministrada por el candidato.

Visita Domiciliaria

Fase del proceso que permite conocer el entorno socioeconómico y familiar en el cual se mueve el candidato, determinando si este podría adecuarse a la cultura organizacional de la empresa. Esta exige la confrontación de la información suministrada a través de la hoja de vida y las entrevistas.

Legalización de Contrato

Es la validación de todas las cláusulas que tiene el contrato laboral por parte del colaborador.

6.7. MARCO GEOGRÁFICO

La limitación geográfica será la ciudad de Bogotá D.C.³², sede de la empresa en la que se realizara la investigación del problema anteriormente enunciado.

Ubicada en el Centro del país, en la cordillera oriental, la capital del país tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente y se encuentra situada en las siguientes coordenadas:

- Latitud Norte: 4° 35'56" y Longitud Oeste de Greenwich: 74°04'51". Está dentro de la zona de confluencia intertropical, produciendo dos épocas de lluvia; en la primera mitad del año en los meses de marzo, abril y mayo y en la segunda en los meses de septiembre, octubre y noviembre.

Como Bogotá está ubicada entre montañas, estas sirven como barrera natural que restringe el flujo de humedad, influyendo en el régimen de lluvias. La temperatura varía de acuerdo con los meses del año, desde diciembre hasta marzo son altas, al contrario de abril y octubre en donde son más bajas.

La orientación general de la ciudad, está determinada porque sus carreras son orientadas de sur a norte y sus calles de oriente a occidente.

Su altura media está en los 2.625 metros sobre el nivel del mar.

³² WIKIPEDIA. Descripción de Bogotá. [En línea]. Alcaldía mayor de Bogotá. 2010. [marzo 20 de 2017]. Disponible en : <https://es.wikipedia.org/wiki/Bogot%C3%A1>.

Imagen 5. Bogotá D.C. y sus localidades



Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá. <http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>

6.7.1. Delimitación geográfica de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

- País: Colombia
- Departamento: Cundinamarca
- Distrito: Capital - Bogotá
- Localidad: Usaquén
- Superficie: 65,31 Km²
- Población: 644.910 hab.
- UPZ: Verbenal
- Barrio: San Antonio

🚩 Descripción general de Bogotá D.C.

Idioma oficial	español
Entidad	Capital
País	Colombia

Departamento	Cundinamarca
Distrito	Capital
Alcalde	Enrique Peñalosa Londoño (2016-2019)
Subdivisiones	20 localidades y 1922 barrios

Eventos históricos

Fundación	6 de agosto de 1538 (479 años)
Erección	3 de diciembre de 1548
Creación	17 de diciembre de 1954 (conformación del Distrito Capital)

Superficie

Total	1775 km ²
-------	----------------------

Altitud


Media	2640 m s. n. m.
Máxima	40002 m s. n. m.
Mínima	2540 m s. n. m.
Distancias	414 km a Medellín
	440 km a Santiago de Cali
	948 km a Barranquilla
	204 km a Ibagué
Clima	14 °C (promedio)

Población (2017)

Total	8 080 734 hab. ³
Densidad	5120,87 hab/km ²
Urbana	8 063 991 hab.

Metropolitana 9 348 5884 hab.

Gentilicio Bogotano

 **PIB (nominal)**

Total, USD 179 842 millones

IDH (20115) 0,904 Muy Alto (1 de 33.º)

Huso horario UTC-5

Código postal 11

Prefijo telefónico 1

Otras superficies: Urbana: 307,36 km²

Suburbana: 170,45 km²

Rural: 1298,15 km²

6.8. MARCO LEGAL

Tabla 1: Normatividad base de trabajo de proyecto de grado

NORMATIVIDAD QUE APLICA EN INS. INGENIERÍA ELECTRICA SAS		
LEY	NOMBRE	Características
LEY 1429 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2010	LEY DEL PRIMER EMPLEO	Tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse
LEY 1010 DE ENERO 23 DE 2010	LEY DE ACOSO LABORAL	Tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.
RETIE- 30 DE AGOSTO DE 2013	REGLAMENTO TÉCNICO DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS	El objeto fundamental de este reglamento es establecer las medidas tendientes a garantizar la seguridad de las personas, de la vida tanto animal como vegetal y la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos de origen eléctrico. Sin perjuicio del cumplimiento de las reglamentaciones civiles, mecánicas y fabricación de equipos.
NORMA NTC 2050	NORMA TÉCNICA COLOMBIANA	Su objeto es la salvaguardia de las personas y de los bienes contra los riesgos que pueden surgir por el uso de la electricidad
DECRETO LEY 2663 DEL 5 DE AGOSTO DE 1950	CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
LEY 1562 DE 2012	SISTEMA DE GESTIÓN EN SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Modifica el Sistema de riesgos laborales y dicta otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
RESOLUCIÓN 1409 DE 2012	TRABAJO SEGURO EN ALTURAS	Establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas

Fuente: los autores del proyecto

Las relaciones contractuales de todas las organizaciones, siempre están direccionadas por leyes y normas dadas por los entes correspondientes; en Colombia, esta relación entre empleador y empleado está regida por el **Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100**, ya que estos dos delimitan y explican los deberes y derechos de cada una de las partes en un contrato laboral.

A continuación, se describe los artículos del Código Sustantivo del Trabajo que tienen gran importancia para la contratación de los empleados de las organizaciones, en nuestro caso; en la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Según el **Artículo primero** del código sustantivo del trabajo tiene como finalidad u objeto crear justicia en la relación entre empleado y empleador, dentro de un espíritu de coordinación económica y con equilibrio social, es decir; crea el marco aplicativo y legal sobre el cual se debe manejar la relación entre empleador y empleado. En otras palabras, en el Código Sustantivo del Trabajo encontramos el salario, las prestaciones, los descansos, la seguridad social y demás elementos indispensables para la relación entre empleador y empleado, buscando siempre que la relación sea de mutuo beneficio, a continuación se explica los más importantes de ellos:

Según el **Artículo 127**, el salario no solo se constituye por una remuneración ordinaria, fija o variable; sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte. Es decir, todo elemento físico que un trabajador recibe de su empleador como retribución de una actividad realizada, sin importar el nombre o la forma de esa retribución.

En Colombia, existe un salario base o mínimo, el cual es el que todo trabajador tiene derecho a percibir como mínimo para subvenir sus necesidades normales y las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

Además del salario, existen otros derechos resguardados por el régimen laboral, cuyo objetivo es la búsqueda de la mayor satisfacción posible de las necesidades de los empleados, buscando la equidad y la que la relación laboral sea de mutuo beneficio.

Estos derechos son llamados prestaciones sociales; cuya norma general es: *“Todos los patronos están obligados a pagar las prestaciones establecida, estas prestaciones dejaran de estar a cargo de los patronos cuando el riesgo de ellas*

*sea asumido por el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo instituto”.*³³

*Las prestaciones sociales, son pagos que el empleador hace al trabajador en dinero, especie u otros beneficios, con el fin de cubrir los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación de trabajo o con motivo de la misma.*³⁴

Se diferencian de los salarios en que no retribuyen directamente los servicios prestados y de las indemnizaciones en que no reparan perjuicios causados por el empleador.

La mayoría de las prestaciones de carácter legal fueron creadas antes de la expedición del Código Sustantivo del Trabajo; las únicas prestaciones que han aparecido con posterioridad a la codificación de las normas sobre prestaciones que estaban en rigor en ese momento son el subsidio familiar, el interés a las cesantías, el auxilio de transporte y la prima de servicios.³⁵

El Código Sustantivo del Trabajo clasifica las prestaciones sociales en dos grupos³⁶.

✚ **Prestaciones comunes:** estas corren a cargo de todo empleador, independientemente de su capital, encontramos en ellas las prestaciones por accidente y enfermedad laboral, auxilio monetario por enfermedad profesional, calzado y overoles, protección a la maternidad, auxilio funerario, auxilio de cesantías, etc.

✚ **Prestaciones especiales:** por la trascendencia económica que ellas conllevan, están a cargo de ciertas empresas atendiendo a su capital, como son: pensión de jubilación, el auxilio y las pensiones de invalidez, escuelas y especialización, primas de servicio y seguros de vida colectivos. Los documentos concernientes al código sustantivo del trabajo y la ley 100.

³³ ART. 193 – Pág. 193 del Régimen Laboral Colombiano – Legis editores

³⁴ COMENTARIO. Prestaciones sociales. Definición. Párrafo primero, pág. 460-3 del Régimen Laboral Colombiano – Legis Editores

³⁵ COMENTARIO. Prestaciones sociales. Clasificación. Pág. 460-3 del Régimen Laboral Colombiano – Legis Editores

³⁶ COMENTARIO. Prestaciones sociales. Definición. Párrafo Tercero, pág. 460-3 del Régimen Laboral Colombiano – Legis Editores

6.9. MARCO INSTITUCIONAL

6.9.1. Base legal

NOMBRE DE LA EMPRESA:	INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.
NIT:	900.736.158 – 9
MATRICULA MERCANTIL:	0002459547 del 29 de mayo de 2014
CATEGORÍA DE MATRICULA:	Sociedad o Persona Jurídica
CÁMARA DE COMERCIO:	Bogotá D.C.
SOCIEDAD COMERCIAL:	Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S
TIPO DE EMPRESA:	Servicios

6.9.2. Reseña histórica

La historia de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., ofrece una guía muy considerada, que proporciona un buen ejemplo de sabiduría, criterio, trayectoria, experiencia, eficiencia, que han servido para iluminar el presente y el futuro de esta empresa. En una historia de crecimiento sostenido, de incremento constante, de gestión, de estructura y capacidad operativa.

INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. es la obra de José Luciano Suarez y Pedro Alberto Suárez, hijos de familia humilde, pero que les han enseñado a ser perseverantes. Sus creadores e impulsores, y cuya labor desarrollada están entre sus más ricos legados. Inició sus actividades empresariales en el 2014, cuando el sector de la construcción ha venido en aumento y las empresas de instalaciones eléctricas están en auge.

El año 2013, mientras formaba parte del equipo de electricistas de la empresa P.C. Mejía y J.E. Jaime Ingenieros, nace la idea de ser independientes, de buscar otros horizontes. De generar trabajo y no de ser trabajadores.

En ese entonces, el 29 de mayo de 2014 y con la asesoría administrativas y de Contaduría Pública, se empieza con este sueño, con esta gran idea de negocio. INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., debe su nombre a las hijas de los fundadores, por un lado, Isabela y por otro lado Natalia Suarez (INS), quienes han sido los motores de empuje y tenacidad para ellos, que, combinados con la experiencia y el conocimiento de ciencias como la física y las matemáticas, la innovación se ha mantenido a pesar de todas las dificultades del sector.

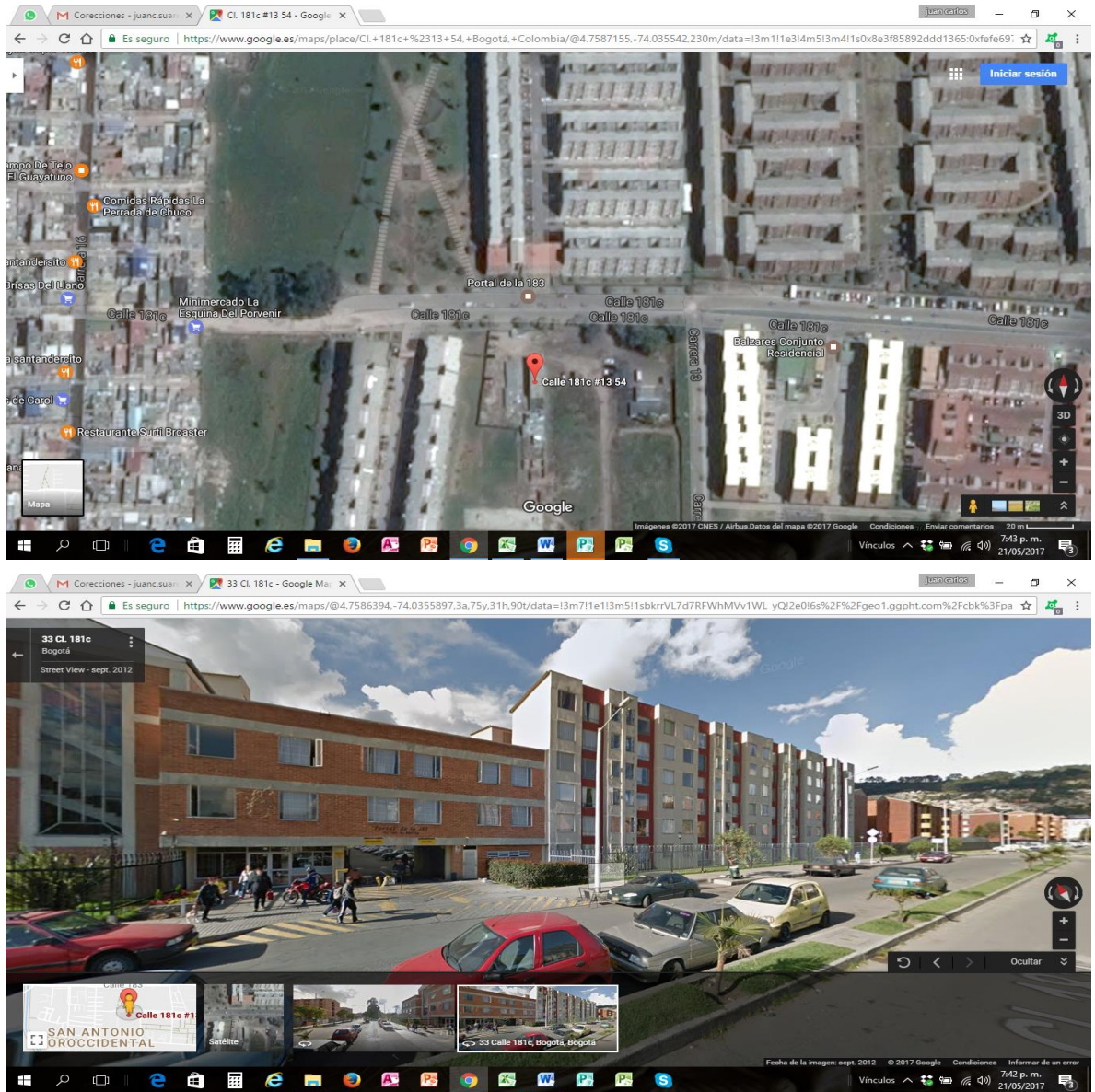
Hasta el momento INS. Ingeniería eléctrica mantiene proyectos de gran calibre y que a pesar de la dificultad del sector de la microempresa se ha podido desarrollar como un crío en una sociedad de grandes competidores. ¡Siempre adelante!

6.9.3. Dirección de la oficina principal

DIRECCIÓN: Calle 181 C No. 13 – 54 Apto 202 T 7 San Antonio³⁷
CIUDAD: Bogotá D.C.
TELÉFONO: 796 2924
CELULAR: 311 8462902 – 304 6408878
E – MAIL: ins.ingenieriaelectrica@gmail.com

³⁷ INS Ingeniería Eléctrica S.A:S., Ubicación principal. (en línea). Google maps. 2017. (marzo 15 de 2017). Disponible en: <https://www.google.com.co/maps/place/Cl.+181c+%231354,+Bogot%C3%A1/@4.7586597,74.0379537,17z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f85892d3229f9:0x6ca6d98de8a0355!8m2!3d4.7586597!4d-74.035765>.

Imagen 6. Ubicación de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. en Bogotá D.C.



Fuente: Google Maps.

6.9.4. Definición estratégica

6.9.4.1. Misión

Satisfacer con calidad y excelencia las necesidades de nuestros clientes brindando soluciones innovadoras en el diseño, construcción, montaje, mantenimiento en sistemas de redes eléctricas y cableado estructurado en exteriores e interiores para los sectores industrial, residencial, comercial en baja y media tensión, enmarcado en una actitud de servicio, confiabilidad, experiencia, compromiso, honestidad, ética y profesionalismo de talento humano calificado que garantiza un excelente prestación de los servicios solicitados con responsabilidad, puntualidad con estándares de seguridad y respeto por el cuidado del medio ambiente.

Para lograrlo promueve la integración de equipo de trabajo con nuestros clientes y el desarrollo permanente de su talento humano, garantizando niveles adecuados de rentabilidad que les permitan a sus socios y colaboradores tener oportunidades de progreso y bienestar.

6.9.4.2. Visión

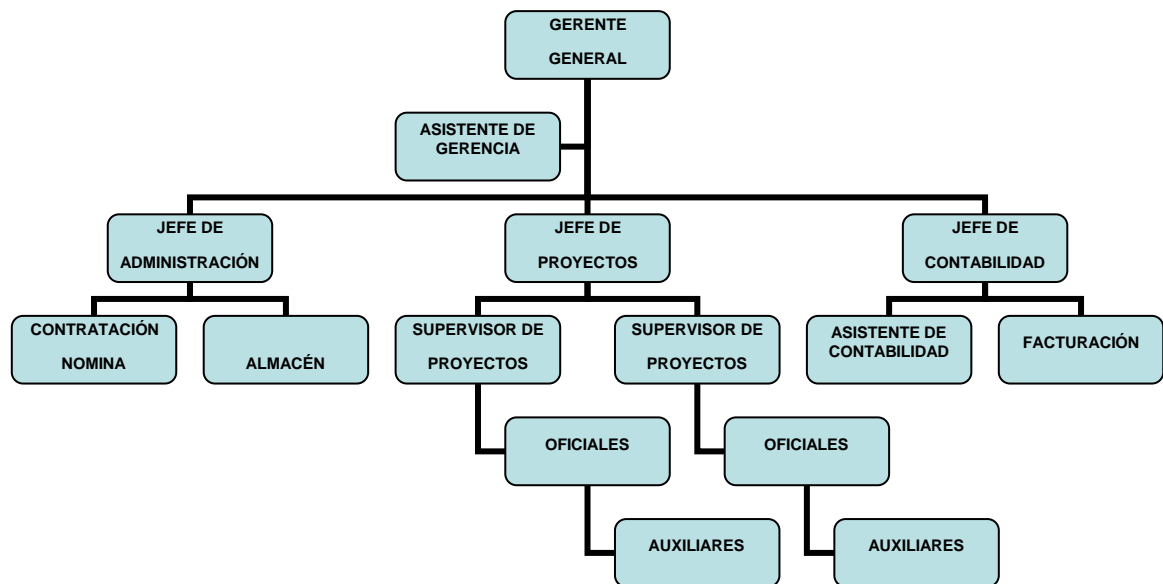
Para el 2020 INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. pretende ser reconocida en el ámbito nacional como una empresa líder en diseño, construcción, montaje, mantenimiento en sistemas de redes eléctricas y cableado estructurado en exteriores e interiores para los sectores industrial, residencial, comercial en baja y media tensión, con producción de obras de excelente calidad e innovación, seguridad industrial, protección al medio ambiente y satisfacción de nuestros clientes en los servicios que estarán enmarcados en las normas o estándares de calidad que responde a los desafíos del mercado objetivo con procesos productivos, prestados por talento humano calificado y orgulloso de pertenecer a nuestra empresa.

6.9.5. Servicios de la empresa

Diseño, construcción, montaje y mantenimiento de sistemas y redes eléctricas para los sectores residencial, comercial e industrial en baja y media tensión. Cableado estructurado. Instalación de redes internas de telecomunicación, voz y datos.

6.9.6. Organigrama de la empresa

Imagen 7. Organigrama de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.



Fuente: Empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

6.9.6.1. Descripción general de la empresa

La empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., es una empresa cuya actividad principal es el diseño, construcción, montaje y mantenimiento de sistemas y redes eléctricas para los sectores residencial, comercial e industrial en baja y media tensión. Cableado estructurado. Instalación de redes internas de telecomunicación, voz y datos.

Código CIU SHD: 4321³⁸ - Instalaciones eléctricas

Esta clase comprende la instalación y el mantenimiento de sistemas eléctricos en todo tipo de edificios y estructuras de ingeniería civil.

- La instalación de: - Instalaciones y accesorios eléctricos. - Líneas de telecomunicaciones. - Redes informáticas y líneas de televisión por cable, incluidas líneas de fibra óptica. - Antenas parabólicas. - Sistemas de iluminación. - Sistemas de alarma contra incendios y contra robos. - Alumbrado de calles y señales eléctricas. - Alumbrado de pistas de aeropuertos.
- La conexión de aparatos eléctricos y equipo doméstico, incluidos sistemas de calefacción radiante.

Esta clase excluye:

- La construcción de líneas de comunicaciones y de transmisión de electricidad. Se incluye en la clase 4220, «Construcción de proyectos de servicio público».
- La supervisión a distancia de sistemas electrónicos de seguridad, como los de alarma contra robos y contra incendios, incluido su mantenimiento. Se incluye en la clase 8020, «Actividades de servicios de sistemas de seguridad».

La empresa lleva 4 años operando en el sector eléctrico, está clasificada como micro empresa de acuerdo a la Ley 905 de 2004³⁹

³⁸ Cámara de Comercio de Bogotá. Descripción de CIU. (en línea). Tomado de: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>. Fecha de consulta: julio 23 de 2017.

³⁹ 1. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los 10 trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 smmlv

Imagen 8. Logotipo de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.



Fuente: Empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

6.9.6.2. Análisis del sector eléctrico colombiano: Fuerzas competitivas de Porter

El sector eléctrico colombiano ha sufrido un proceso de transformación importante durante los últimos 10 años. Esta transformación se debe a la expedición de un marco legal sectorial robusto y estable, conformado por leyes de carácter económico. Con esto se buscó implementar eficiencia en la gestión de las empresas, incentivar la vinculación de capital privado y brindara transparencia en las reglas de juego del sector energético.

Sólo aquellas organizaciones capaces de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y que adquieran y mantengan ventajas competitivas sostenibles pueden perdurar en el tiempo. Para lograr la capacidad de pensar estratégicamente, más que un cambio de estructuras o actividades, se requiere un cambio en el modelo mental que utiliza una empresa; por tanto, no es suficiente pensar solamente en el corto plazo, sino que es imprescindible pensar en el mediano y en el largo. Para realizar entonces un análisis estratégico del sector eléctrico de la iluminación en Colombia nos implica una construcción elaborada ya que no existen estudios previos que nos den un punto de partida para analizar este sector⁴⁰

⁴⁰ RIVERA Hugo Alberto, MESA Lina María. HURTADO Margarita María. Perdurabilidad empresarial: el caso del sector eléctrico de iluminación colombiano. (En línea). No. 124, ISSN: 0124-8219. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C. 2012. (septiembre 30 de 2017). Disponible en: <https://editorial.urosario.edu.co/>

Este análisis se basa en el modelo de fuerzas del mercado de Porter, herramienta que evalúa la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los compradores, los riesgos o barreras de ingreso, el poder de negociación con los proveedores y los bienes sustitutos. El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten tener una mejor percepción de lo que ocurre en ellos. Éstas son:

A. Nivel de rivalidad de los competidores existentes

El mercado se tiene el nivel de concentración y de costos fijos y costos de cambio en un grado alto; la velocidad de crecimiento e incrementos en la capacidad, en equilibrio; el grado de hacinamiento, en medio bajo y la presencia extranjera, en bajo. El nivel de barreras de salida se encuentra en medio alto, *lo que quiere decir que la rivalidad y el hacinamiento son altos, que hay mucha competencia y que la entrada de nuevos inversionistas al sector es difícil. Expandir el sector por medio de otros diferentes a los existentes es difícil, esto es, la tarea corresponde a las empresas actuales.*

B. Poder de negociación de compradores

Para esta fuerza del mercado el nivel de grado de concentración, costos de cambio y facilidad de integración hacia atrás es alto, la importancia del proveedor para el comprador y la información del comprador sobre el proveedor son medio altas y hay un grado de imitación alto. *Lo que quiere decir que, aunque el comprador no tiene un alto poder de negociación sobre el proveedor, sí puede modificar sus órdenes de compra como quiera puesto que las empresas del sector estarán en capacidad de suplir sus necesidades debido a que este mercado depende en gran medida de las condiciones de los proyectos.*

C. Riesgo de ingreso

Las barreras de entrada del sector son altas, *lo que implica un riesgo bajo a la entrada de nuevos actores y muestra cierta protección de ingreso al sector. Con respecto a las políticas gubernamentales, el riesgo de ingreso referente a los*

niveles de aranceles, grados de impuestos, regulaciones y marco legal es medio alto y no existen subsidios del gobierno De esta forma el panorama de riesgos sigue siendo muy alentador dado que los riesgos siguen tendiendo a ser bajos.

D. Poder de negociación de proveedores

Para esta fuerza del mercado el grado de concentración es alto y la presión por productos sustitutos, medio alta, lo que significa que hay muchas posibilidades de tener un poder de negociación mucho mayor sobre los compradores gracias a la oferta tan diversa para las diferentes necesidades.

E. Bienes sustitutos

El promedio de bienes sustitutos alcanza el 50%, se puede analizar que hay cierta confianza sobre los productos comercializados, puesto que, aunque sí existen productos sustitutos, no se generaría inestabilidad en el sector, más bien entrarían esos productos nuevos como parte del portafolio y como complemento, puesto que aún no son tan extensivas las nuevas formas de iluminación y tendrá que pasar mucho tiempo para que esto pase.

F. Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es la del estudio de competidores, que permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no es un análisis de rivalidad; a través de él se pretende observar a los competidores con la finalidad de generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida. El conocimiento de los competidores es de suma importancia para una empresa, pero no solo se deben comparar los niveles de rentabilidad, sino que es necesario analizar su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa puede establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva.

G. Crecimiento potencial sostenible

La prueba del crecimiento potencial sostenible muestra la capacidad de crecimiento de las empresas teniendo en cuenta la capacidad de generación de rentabilidad al utilizar recursos internos (crecimiento intrínseco) y externos (crecimiento extrínseco).

El comportamiento que se analiza en el estudio de competidores, específicamente en la perspectiva de crecimiento interno del sector, mostraba un promedio del 7,5% anual; a partir del año 2008 creció al 15,45 y en 2009 empezó una etapa de decrecimiento al punto de llegar al 2,1% en 2010. Esto revela un crecimiento interno favorable hasta 2008, luego se presenta una baja para los años 2009 y 2010, lo que muestra que el sector está enfocado en la obtención de utilidades. Éste tuvo un comportamiento sostenible relativamente bajo, por lo que se busca a adquisición de nuevos de recursos externos.

7. DIAGNOSTICO DE LAS TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S.

7.1. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS SECTOR ELÉCTRICO

La base de la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. es la compra y venta de servicios eléctricos, y para esto es necesario conocer todo su entorno, que va desde los servicios, los clientes, la competencia, y sobre todo tener bien clara la misión, visión y los objetivos a corto y largo plazo, todo esto es la base de una indagación de mercado laboral, que a fin de cuentas ofrecerá respuestas a las necesidades que tiene la empresa. En base a esta antecedente, según el Boletín trimestral de tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional del Observatorio laboral y ocupacional del Sena⁴¹, se obtienen los siguientes datos:

Tabla 2: Principales ocupaciones demandadas según nivel de cualificación.

Nivel Gerencial	Nivel Profesional	Nivel T&T	Nivel Calificado	Nivel Elemental
Gerentes de Ventas, Mercadeo y Publicidad	Profesionales en Organización y Administración de las Empresas	Técnicos de Sistemas	Vendedores -Ventas no Técnicas	Ayudantes y Obreros de Construcción
Gerentes de Empresas de Servicios Públicos	Administradores de Sistemas Informáticos	Técnicos en Electricidad	Mercaderistas e Impulsadores	Aseadores y Servicio Doméstico
Gerentes de Otros Servicios Administrativos	Profesionales en Recursos Humanos	Técnicos en Electrónica y Telecomunicaciones	Auxiliares de Información y Servicio al Cliente	Ayudantes de Cocina y Cafetería
Gerentes de Transporte y Distribución	Profesores de Educación Básica Secundaria y Media	Técnicos en Fabricación Industrial	Auxiliares de Almacén y Bodega	Otros Obreros y Ayudantes en Fabricación y Procesamiento
Gerentes de Recursos Humanos	Contadores y Auditores	Vendedores -Ventas Técnicas	Auxiliares Administrativos	Obreros y Ayudantes de Producción en Pozos de Petróleo y Gas

Fuente: Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena.

⁴¹ Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena. Tomado de: <http://observatorio.sena.edu.co/Comportamiento/Dinamica>. Fecha de consulta: octubre 12 de 2017.

Análisis de Principales ocupaciones demandadas según nivel de cualificación: ⁴²

Del total de vacantes publicadas en el aplicativo de la APE (Agencia Pública de Empleo) un total de 273.572 personas, se publicaron 166.992 vacantes y se lograron colocar 83.652 puestos de trabajo, lo que equivale a una tasa de colocación del 50%.

Del total de vacantes publicadas en el aplicativo de la APE, el 51% correspondió a ocupaciones del nivel calificado, seguido de las ocupaciones del nivel profesional con el 19%; en tercer lugar, se encuentran las ocupaciones del nivel elemental con una participación del 15%, y en cuarto lugar se encuentran las ocupaciones del nivel técnico y tecnólogo con el 13% de participación.

Las grandes empresas demandaron el 33% del total de vacantes, otro 27% de las vacantes fueron solicitadas por las pequeñas empresas, un 22% a medianas empresas y el 17% restante a microempresas.

Los puestos de trabajo más demandados se concentraron en las actividades de “educación superior”, “obtención y suministro de personal”, “actividades de servicios”, “actividades empresariales” y “construcción de obras de ingeniería civil”.

Desde el punto de vista de la remuneración salarial, las estadísticas de la APE indican que el 64% de los colocados recibió un ingreso inferior a \$1 millón, mientras que otro 11,2% de los colocados recibió un ingreso entre \$1y \$2 millones. Sin embargo, dicha estructura salarial mantuvo una relación directa frente al nivel de cualificación.

Las vacantes en las que se reconocieron los salarios más altos fueron: “Supervisores, Perforación y Servicios - Pozos de Petróleo y Gas”, “Abogados”, “Profesionales en Organización y Administración de las Empresas”, “Ingenieros en Construcción y Obras Civiles” e “Instructores de Formación para el trabajo”. La remuneración promedio para estas ocupaciones osciló alrededor de los \$5 millones.

⁴² Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena. Agencia Pública de empleo. Tomado de: <http://observatorio.sena.edu.co/Mercado/Mercado>. Fecha de consulta: octubre 12 de 2017.

Del número total de ofertas de trabajo publicadas en la APE, la regional Bogotá D.C. participó con el 37%; seguida de las regionales de Antioquia (12%), Valle del Cauca (8%) y Santander (6%). De las regionales que reportaron el mayor número de vacantes publicadas, las mayores tasas de colocación se registraron en Cundinamarca (82%), Norte de Santander (71%), Santander (70%) y Quindío (68%).

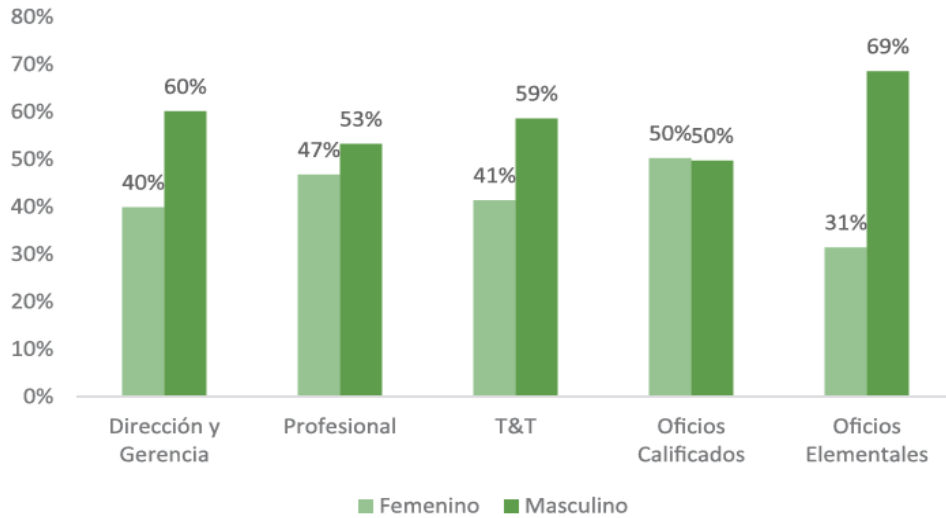
Tabla 3: tendencias ocupacionales a nivel regional Nivel T y T

Regional Bogotá	
<p><i>Categoría 2: Ocupaciones más solicitadas por los empresarios y menos registradas por las personas que buscan empleo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos en Electricidad • Técnicos en Mecánica y Construcción Mecánica • Agentes de Compras e Intermediario 	<p><i>Categoría 1: Ocupaciones más solicitadas por los empresarios y más registradas por las personas que buscan empleo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistentes de Personal y Selección • Técnicos de Sistemas • Técnicos en Fabricación Industria • Técnicos en Electrónica y Telecomunicaciones • Vendedores -Ventas Técnicas
<p><i>Categoría 4: Ocupaciones menos solicitadas por los empresarios y menos registradas por personas que buscan empleo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrenadores y Preparadores Físicos • Técnicos en Química Aplicada • Supervisores de Servicios de Alimento • Supervisores de Ventas • Técnicos en Construcción y Arquitectura 	<p><i>Categoría 3: Ocupaciones más registradas por las personas que buscan empleo y menos solicitadas por los empresarios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñadores Gráficos y Dibujantes Artísticos • Supervisores, Empleados de Registro, Distribución y Programación • Asistentes de Comercio Exterior • Asistentes en Servicios Social y Comunitario

Fuente: Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena.

- Acorde con las cifras de la APE, en el primer trimestre de 2017 los hombres representaron el 55% del total de colocados al mercado laboral mientras que las mujeres representaron el 45% restante de dicha población. Las mujeres tuvieron una mayor participación relativa en el rango entre los 14 y los 25 años, mientras que los hombres tuvieron una mayor participación relativa en el rango superior o igual a los 26 años.

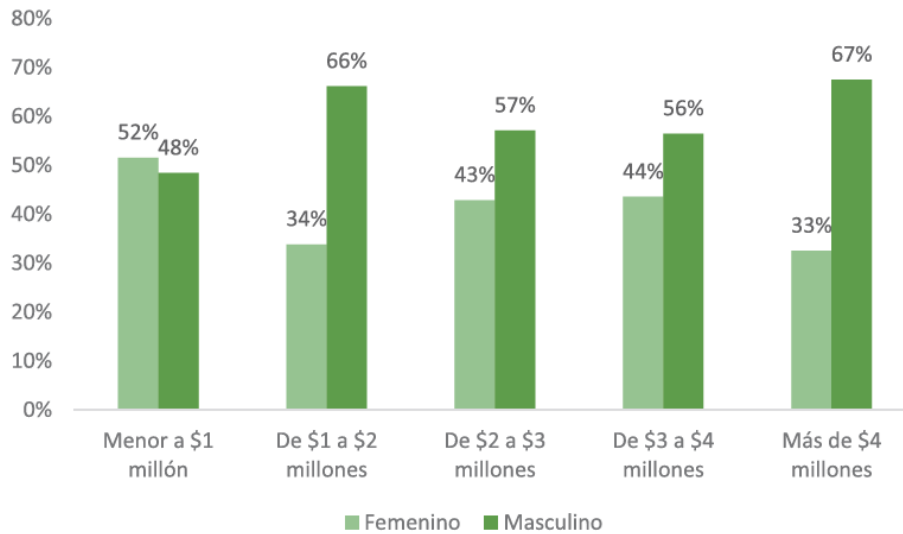
Imagen 9 Composición de colocados según género y nivel de cualificación



Fuente: Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena.

- Visto por naturaleza de las ocupaciones, la presencia laboral de las mujeres fue especialmente notoria en las actividades de ventas, mercadeo, servicios telefónicos (call center) y asesoramiento empresarial, mientras que la participación laboral de los hombres se concentró en las ocupaciones de ayudantes en fabricación y procesamiento, construcción de obras de ingeniería civil y actividades empresariales, entre otros.
- Al distribuir la población colocada por departamento, se observan diferencias en la composición por género. La participación masculina fue mayoritaria en las regionales de Casanare (82%), Quindío (72%) y Putumayo (70%), mientras que la participación femenina se destacó en las regionales de Chocó (61%), San Andrés y Providencia (58%) y Cesar (56%).

Imagen 10: Composición de colocados según género y rango salarial



Fuente: Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena.

- En cuanto al nivel salarial recibido por hombres y mujeres, se dividió el número de colocados en 5 rangos, desde aquellos que recibieron hasta 1 millón hasta los que percibieron un salario superior a los \$4 millones. Producto de esta división, se pudo determinar que mientras el 67% de los colocados con remuneración

superior a \$4 millones son hombres, el 52% de los colocados con ingreso menor a \$1 millón son mujeres. Esto indica cierta inequidad en la distribución salarial por género.

7.1.1. Análisis del mercado laboral de recursos humanos sector eléctrico para la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

En conclusión, se observa que el mercado laboral de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., lo conforma el 17% demanda total de trabajadores para microempresas. Los puestos de trabajo más demandados se concentraron en las actividades empresariales y construcción de obras de ingeniería civil, siendo este el sector económico de la empresa, en especial los servicios de instalaciones eléctricas. Desde el punto de vista de la remuneración salarial, las estadísticas de la APE indican que el 64% de los colocados recibió un ingreso inferior a \$1 millón,

mientras que otro 11,2% de los colocados recibió un ingreso entre \$1y \$2 millones, los cuales se encuentra en el rango de política salarial que tiene INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., manifestando que la empresa mantiene salarios que pueden ser atractivos para nuevo personal.

Se observa también que la empresa en la ubicación de su actividad principal que es la Ciudad de Bogotá D.C. participa con el 37%, pero la empresa también hace contratación en los municipios cercanos a la capital y que son de Cundinamarca este departamento participa con el (82%), de colocación de empleo, observándose que, a pesar de la deficiencia de colocación del Bogotá D.C., este es impedimento para buscar nuevo mercado laboral. Los hombres representaron el 55% del total de colocados al mercado laboral mientras que las mujeres representaron el 45%. Visto por naturaleza de las ocupaciones, la presencia laboral los hombres se concentró en las ocupaciones de ayudantes en fabricación y procesamiento, construcción de obras de ingeniería civil y actividades empresariales, entre otros.

7.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN: ENTREVISTA AL REPRESENTANTE LEGAL

7.2.1. Objetivo

Identificar los instrumentos o modelos de las técnicas de gestión de talento humano en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., obteniendo como resultado una propuesta de creación de Departamento de Gestión del Talento Humano que optimice el plan estratégico de la organización.
--

7.2.2. Descripción de la entrevista

Para el desarrollo de esta propuesta de creación y teniendo en cuenta el tamaño de la organización como micro empresa con proyección de crecimiento de idea de negocio, se efectuó una **entrevista al Representante Legal de la empresa, Don José Luciano Suarez** en el que se realizaron preguntas relacionadas con Gestión Humana y se utilizó la observación directa, lo que nos permitió llevar a cabo la

realización de esta investigación y análisis de los procesos actuales de la gestión del talento Humano.(**ver anexo**)

7.2.2.1. Análisis de la entrevista realizada al representante de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

La empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., tiene conocimientos muy básicos sobre las técnicas de Gestión del Talento Humano, pero no tiene clara las políticas de los subprocesos de la administración de personal. Con la entrevista buscábamos conocer cómo se realizaba la planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, seguridad y salud en el trabajo y manejo de nómina de los candidatos o trabajadores de la empresa. En base a esta premisa se realiza el siguiente análisis:

7.2.2.2. Planeación

En la empresa INS. Ingeniería Eléctrica, su planeación de recursos humanos no tiene definido los subprocesos de la Gestión del Talento Humano. Sin duda alguna la empresa actúa de acuerdo a las necesidades que se van presentado con base a los proyectos de instalaciones eléctricas que tienen contratados.

Se evidencia en la misión de la empresa, que esta organización ha definido la importancia que tiene sus trabajadores para su crecimiento empresarial: *“... Enmarcado en una actitud de servicio, confiabilidad, experiencia, compromiso, honestidad, ética y profesionalismo de talento humano calificado que garantiza una excelente prestación de los servicios solicitados con responsabilidad, puntualidad con estándares de seguridad y respeto por el cuidado del medio ambiente.”* También denota su razón de ser como una de las mejores empresas del sector de los servicios eléctricos, ofreciéndolos con calidad y excelencia.

La visión de la empresa describe la ambición que tiene los socios fundadores de la organización: *“Para el 2020 INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. pretende ser reconocida en el ámbito nacional como una empresa líder en diseño, construcción, montaje, mantenimiento en sistemas de redes eléctricas y cableado estructurado en exteriores e interiores para los sectores industrial, residencial, comercial en*

baja y media tensión (...)” En esta visión de la empresa se compromete a tener personal calificado y orgulloso de pertenecer a la organización.

En este análisis estratégico de la organización, se evidencia la necesidad de crear el departamento de Gestión de Talento Humano, como base esencial de su crecimiento y permanencia en el mercado del sector eléctrico.

La insuficiencia de la estructura organizacional nos representa con toda franqueza la distribución y funcionalidad con la que actualmente se desempeña INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., es claro que a pesar de que ha definido ciertos roles de autoridad y responsabilidades en cuando a áreas funcionales básicas de la empresa, es necesario empezar a implementar la proyección del organigrama y manual de funciones de las áreas o departamento que a futuro va a tener la empresa.

7.2.2.3. Reclutamiento

La empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. no tiene claro los subprocesos de reclutamiento y selección, se evidencian que estos dos subprocesos están fusionados como uno solo. No se encuentra la diferencia. Realizan la búsqueda de candidatos para satisfacer la necesidad requerimiento que tiene el proyecto. El proceso de reclutamiento y selección se hace a través de referencia por conocido o amigos, es informal, lo cual no garantiza personal idóneo, con competencias que van de la mano con el crecimiento de la organización, no hay sentido de pertenencia y motivación. De continuar con el manejo empírico del personal, se seguirán presentando problemas por falta de una normatividad clara para desarrollar los procesos de la organización.

7.2.2.4. Selección

Como anteriormente se había mencionado, la empresa mantiene un proceso informal de reclutamiento y selección, no se definen los procedimientos ni documentos necesarios en cada subproceso. Este proceso se da por voz o por referidos de personal conocido o los mismos dueños de la empresa. En este aspecto se tiene en cuenta la experiencia en el sector y no tanto la preparación

académica. Además, no se realizan pruebas psicotécnicas de ninguna clase ni entrevista de profundidad.

INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., no tiene en cuenta que la selección es útil para encontrar en mejor candidato a cargo que requiere la necesidad de personal. Lo más importante para la empresa es la condición médica, por de ello depende la contratación de la persona.

7.2.2.5. Contratación

No se define la contratación de personal como un proceso de las técnicas de Administración de personal de la empresa.

Desde el punto de vista legal, la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. cumple con todos los aspectos normativos de la ley entre la relación de Empleador y Trabajador. La forma de contratación para el personal operativo es de tipo OBRA O LABOR CONTRATADA, esto debido a que la empresa mantiene proyectos temporales y por cada uno de estos hay requerimientos de personal diferente. Pero, referente a lo anterior, la empresa mantiene el personal contratado inicialmente en la mayoría de los proyectos, ya que para la empresa le da seguridad, confianza y experiencia. La empresa renueva los contratos de obra labor por cada año de permanencia en la empresa, posterior a un periodo de vacaciones legales para cada trabajador.

Referente al personal administrativo que colabora en la empresa, se le mantiene un CONTRATO POR HORAS TRABAJADAS o de tiempo parcial, debido al tamaño de la organización y según los requerimientos documentales y administrativos de la empresa. Con la proyección del crecimiento de la organización, este tipo de contratación pasara ser de tipo Contrato Fijo a un año. En estos aspectos de contratación la empresa procura mantener personal fijo, ya que le garantiza seguridad, confianza, experiencia de cada procedimiento.

7.2.2.6. Inducción y capacitación

La empresa mantiene una inducción al cargo, donde solo se da a conocer el lugar de trabajo y sus correspondientes actividades, este lo empalma con

capacitaciones de los que tiene que hacer y como lo debe hacer en cada actividad de instalación eléctrica, ya que esto garantiza a la empresa que se está llevando con responsabilidad y cumplimiento los servicios contratados. No se mantiene procesos formales y de registro de la inducción y capacitación, estos procesos se mantienen como similares dentro de la organización. Cabe recalcar que hace falta capacitaciones enfocadas al desarrollo de aquellas destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo. La empresa referente a este aspecto solo mantiene capacitaciones de Trabajo seguro en alturas de sola una vez.

7.2.2.7. Evaluación de desempeño

Para la estimación del rendimiento del personal, En INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., se fundamenta en el diario vivir, es decir, todos los días de manera implícita se observa el desempeño del colaborador. La empresa no evalúa de manera formal a sus trabajadores, si este tiene fallas o errores, se le hace un llamado verbal y se retroalimenta sobre la instalación eléctrica o labor que está realizando. Como mecanismos para estimular al trabajador es considerado el trato justo, remuneración cumplida, afiliaciones, subsidio familiar, pago de bonificación no constitutiva que esta entre \$ 60.000 a 90.000 pesos mes, según el cago operativo (Auxiliar U Oficial eléctrico), integración y celebraciones de fechas especiales y prestamos por la empresa.

7.2.2.8. Nomina

La empresa tiene conocimiento de todos los procesos normativos y legales de pago salariales y administración de nómina. Este proceso se lleva en Excel, debido al tamaño de la organización, se evidencia en cumplimiento de pagos según los días estipulados (quincenas vencidas), estos realizados en efectivo y en la instalación de la empresa.

7.2.2.9. Seguridad y salud en el trabajo

En cuanto a este aspecto la empresa, mantiene la entrega legal de dotación y los elementos de protección personal, llevando registros de los mismos. Como norma

de seguridad todo el personal operativo debe tener actualizado el curso de trabajo seguro en alturas y el examen médico laboral. Además de esto se evidencia que tiene Política de Seguridad y Salud en el Trabajo. La empresa no tiene base de datos y estudios sociodemográficos de sus trabajadores.

7.3. MATRIZ D.O.F.A. DE INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S.

Para la evaluación preliminar de la situación de la empresa se tomó como referencia la Matriz D.O.F.A. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas). Con esta matriz, se permitirá trabajar con toda la información que hemos recogido, según la entrevista realizada al representante legal y la observación los procesos de Gestión del Talento Humano de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

A continuación, se muestra la matriz D.O.F.A. de la Empresa INS. Ingeniería Eléctrica, la cual es de gran utilidad para la toma de decisiones, además, es el punto de referencia, para revisar la propuesta de creación de Departamento de Gestión del Talento Humano que optimice el plan estratégico de la organización.

Tabla 4: Matriz DOFA de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

MATRIZ DOFA DE INS. INGENIERIA ELECTRICA SAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	La oferta de programas de capacitacion externa para el personal vinculado	Perdida de personal por vinculacion laboral con la competencia
	Implementacion de modelos de gestion humana por competencias	Aumento de la rotacion del personal atraido por mejores condiciones en el sector electrico
	Empoderamiento del recurso humano, mediante convenios con entidades certificadoras	Insensibilidad ante problematicas de los empleados vinculados a la empresa
	Crecimiento del sector electrico, que garantiza estabilidad en el mercado de la empresa	Grandes competidores el sector electrico.
	Implementacion de politicas de Administracion del Talento Humano	Mejores remuneracion en la comptencia
	Ser reconocida dentro del sector co una empresa que cuida a sus trabajadores	Incapacidad de mantener el mercado actual y de penetrar en otros que proveen la expansion de la empresa
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
Equipo humano con anhelo de progreso y motivado a la mejora.	Creacion del manual de funciones de la empresa	Brindar mejores oportunidades en plandes de carrera, incentivos, bienestar y demas factores que logre la disminucion de la rotacion del personal
Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con su entorno.	Aprovechamiento de las habilidades y capacidades con las que cuenta el personal, mejorando de esta forma los perfiles de los diferentes cargos.	Garantizar que el crecimiento de la empresa se evidencie en planes de bienestar para la fuerza laboral contratada
Se cuenta con personal calificado e idondeo	Fortalecimiento delsentido de pertenencia del personal con la empresa en aras de reduccion de inconformidades o insatisfaccion	Optimizar la utilizacion de tecnologia mediante talento humano capacitado para ello
Estabilidad del personal en la empresa	Crear la base de datos sociodemografica de la empresa. Tambie se debe implementar la base de hojas de vidas de la empresa	Mantener los puestos de trabajo en las mejores condiciones de seguridad y disminucion de patologias laborales. Implemnetar el Sistema de gestion de Seguridad y Salud en el trabajo.
Comunicación efectiva entre los integrantes de la empresa	Aprovechar la necesidad que tiene el mercado de la construccion en la actualidad de contratar empresas del sector electrico, brindando las herramientas necesarias que exige para el correcto desempeño de las funciones de cada trabajador, permitiendo capturar mas clientes y alcanzar mayor rentabilida empresarial	Crear politicas salariales que sean de mejores que la competencia, siempre y cuando no afecte la rentabilidad de la empresa
Los directivos de la empresa tienen la experiencia y están capacitados para administrar el negocio		
Modificación del rol de gestión huamano como aliado estratégico de la empresa		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIA DA
Son indeterminadas las funciones administrativas, gerenciales y operativas. No se tiene manual de funciones	Administrar los subprocesos de Gestion del Talento Humano en una area centralizada que garantice el crecimiento y expansion de la empresa.	Incluir en el plan de capacitacion temas relacionados con los conflictos famalliares y personales, inteligencia emocional, manejo del estrés y seguridad en el trabajo
Carencia de planes de induccion, capacitacion y entrenamiento	Evaluar el desempeño de los trabajadores para optizar los servicios de instalaciones electricas	Diseñar proceso de talento humano que satisfagan las necesidades de la compañía y los trabajadores
No existe el area encarga de la gestion de los diferentes procesos de administracion del talento huamano, lo cual los hace ineficientes para el crecimiento de la empresa	Implementar planes de bienestar laboral que genere en lo colaboaradores la satisfaccion, motivacion y optimo desempeño	Capacitar a los colaboradores en la comunicacion organizacional formal tanto para atender al cliente interno y externo.
Ausencia de integracion de los trabajadores a los planes de Bienestar Laboral	Desarrollo y planes de capacitacion y entrenamiento a partir de los recursos internos y apoyandose en lo externo por el SENA y la ARL, buscando el fortalecimiento del capila humano.	Crear un sistema de compensacion que vaya ligado con un plan de carrera que incentive el desarrollo profesional y que propenda a disminuir la filtracion de informacion o salida del personal.
Falta de evaluacion del desempeño de los trabajadores, por tanto, no se realiza la retroalimentacion de las labores realizadas y de sus comportamiento	Desarrollo e implementacion del modelo de gestion por competencias donde interactua los directivos y operativos en el mismo escenario y en condiciones iguales.	Realizar reuniones continuas para elaborar planes para el crecimiento y expansion de la empresa Implementar un proceso de seleccion y reclutamiento organizado y detallado para evitar que el perfil de los trabajadores no se a el adecuado para el cargo especifico

Fuente: Los autores del proyecto

7.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – E.F.I.

La matriz de Evaluación de Factores Internos, permitió evaluar los principales factores internos de la empresa en cuanto a la Gestión del Talento Humano con respecto a las fortalezas y debilidades encontradas en interior de la empresa y teniendo en cuenta que 4 es el valor más con una reacción alta alto de y 1 el valor más bajo con una deficiente reacción. A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la Gestión de Talento Humano de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Nota: las calificaciones indican el grado de eficacia con que la estrategia de la empresa responde a cada factor, donde 4 = alta reacción, 3 = moderada reacción, 2 = baja reacción, 1 = deficiente reacción. La media aceptada es 2.5

Tabla 5: Matriz EFI de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI) DE INS. INGENIERIA ELECTRICA S.A.S.			
FACTORES DETERMINANTES	IMPORTANCIA	CALIFICACION	PUNTAJE
FORTALEZAS			
Se cuenta con personal calificado e idoneo	0,09	3	0,27
Comunicación efectiva entre los integrantes de la empresa	0,09	2	0,18
Estabilidad del personal en la empresa	0,09	1	0,09
Los directivos de la empresa tienen la experiencia y están capacitados para administrar el negocio	0,04	2	0,08
Equipo humano con anhelo de progreso y motivado a la mejora.	0,06	1	0,06
DEBILIDADES			
Son indeterminadas las funciones administrativas, gerenciales y operativas. No se tiene manual de funciones	0,08	1	0,08
Ausencia de integración de los trabajadores a los planes de Bienestar Laboral	0,05	1	0,05
Falta de evaluación del desempeño de los trabajadores, por tanto, no se realiza la retroalimentación de las labores realizadas y de sus comportamientos	0,03	1	0,03
Carencia de planes de inducción, capacitación y entrenamiento	0,07	2	0,14
No existe el área encargada de la gestión de los diferentes procesos de administración del talento humano, lo cual los hace ineficientes para el crecimiento de la empresa	0,40	3	1,2
TOTAL	1		2,18

Fuente: Los autores del proyecto

En la aplicación de la matriz EFI, se denota que la puntuación obtenida fue inferior a la media aceptada (2,5) lo que evidencia que la Gestión del Talento Humano no responde a las fortalezas presentadas frente a las debilidades existentes en

ambiente organizacional. Lo cual debe establecer mejoras en las estrategias del departamento, aprovechando de forma eficaz las oportunidades y reduciendo el mínimo los efectos negativos para la empresa.

7.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos, permitió evaluar los principales factores externos de la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. en relación con el Departamento de Gestión del Talento Humano. Con respecto a las oportunidades y amenazas externas y teniendo en cuenta que 4 es el valor más con una reacción alta alto de y 1 el valor más bajo con una deficiente reacción. A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la Gestión de Talento Humano de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Nota: las calificaciones indican el grado de eficacia con que la estrategia de la empresa responde a cada factor, donde 4 = alta reacción, 3 = moderada reacción, 2 = baja reacción, 1 = deficiente reacción. **La media aceptada es 2.5**

Tabla 6: Matriz EFE de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE) DE INS. INGENIERIA ELECTRICA S.A.S.			
FACTORES DETERMINANTES	IMPORTANCIA	CALIFICACION	PUNTAJE
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del sector electrico, que garantiza estabilidad en el mercado de la empresa	0,13	4	0,52
La oferta de programas de capacitacion externa para el personal vinculado	0,10	3	0,3
Empoderamiento del recurso humano, mediante convenios con entidades certificadoras	0,09	3	0,27
Ser reconocida dentro del sector co una empresa que cuida a sus trabajadores con personal de ideas novedosas para la organización	0,09	3	0,27
Implementacion de politicas de Administracion del Talento Humano por competencias	0,06	2	0,12
AMENZAS			
Perdida de personal por vinculacion laboral con la competencia	0,13	4	0,52
Aumento de la rotacion del personal atraido por mejores condiciones en el sector electrico	0,10	2	0,2
Grandes competidores el sector electrico.	0,09	3	0,27
Incapacidad de mantener el mercado actual y de penetrar en otros que proveen la expansion de la empresa	0,09	3	0,27
Riesgos labolares y enfermedades asociadas al estrés y ergonomia	0,06	2	0,12
Insensibilidad ante problematicas de los empleados vinculados a la empresa	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,98

Fuente: Los autores del proyecto

En la aplicación de la matriz EFE, se observa que la puntuación obtenida fue superior a la media aceptada (2,5), lo que evidencia que la Gestión del Talento Humano responde a las oportunidades presentadas frente a las amenazas existentes en ambiente organizacional. La aplicación de la estrategia fortalece las oportunidades disminuyendo el impacto de las amenazas

8. PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S.

8.1. PLANEACIÓN

8.1.1. Denominación de del área o departamento

El área encargada de la gestión de investigación del mercado de recursos humano, vinculación de personal, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, evaluación de desarrollo, promoción, nomina, compensación, bienestar laboral y seguridad y salud en el trabajo en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., se denominará Departamento de Gestión del Talento Humano

8.1.2. Misión del Departamento de Gestión de Talento Humano

El Departamento de Gestión de Talento humano de la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., busca la formación integral de trabajadores mediante la identificación de necesidades, diseño, planeación, preparación, desarrollo y seguimiento de programas, con el fin de mantener el mejoramiento constante de la productividad dentro de un clima laboral seguro, estable y armonioso, que contribuya al desarrollo personal y mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, de acuerdo a los lineamientos culturales y estratégicos de la empresa.

8.1.3. Visión de del Departamento de Gestión de Talento Humano

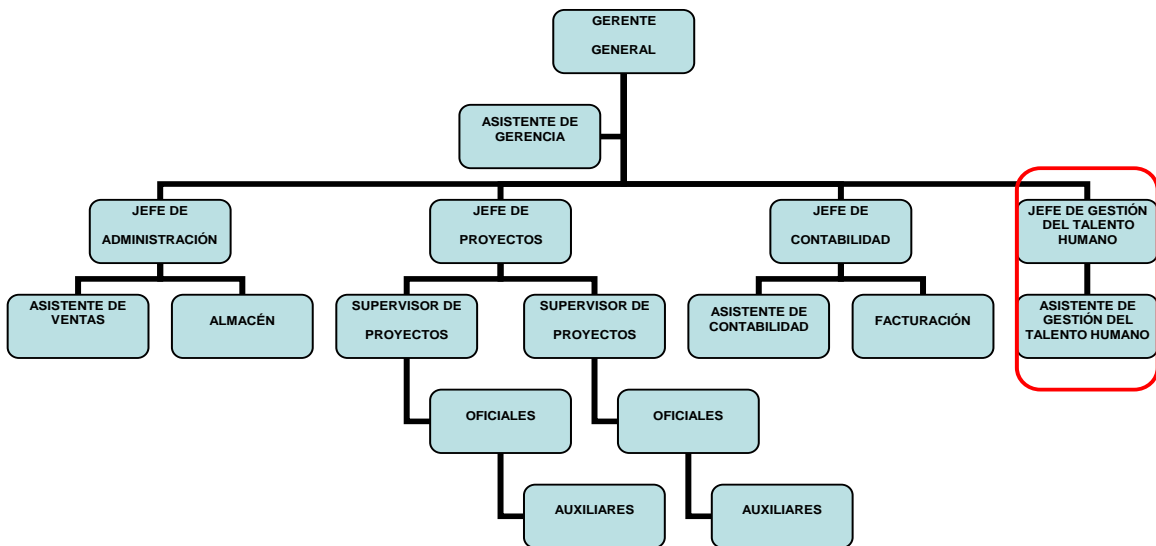
Para el 2020 el Departamento de Gestión de Talento humano estará integrado por un equipo humano calificado y con actitud de servicio, confiable, proactivo, honesto, comprometido y orgulloso de pertenecer a la empresa y que mediante su desarrollo permanente garantizará una excelente prestación de los servicios solicitados con responsabilidad, puntualidad y con estándares de seguridad y respeto por el cuidado del medio ambiente integrado en oportunidades de progreso y bienestar.

8.1.4. Objetivo del Departamento de Gestión de Talento Humano

- Asegurar en el tiempo el personal necesario, cualitativa y cuantitativamente en tiempos efectivos
- Desarrollar, entrenar y promocionar al personal actual, de acuerdo con la proyección estrategias de la empresa
- Establecer parámetros que permitan gestionar de manera acorde el proceso de desarrollo de talento humano para la empresa, teniendo en cuenta los diferentes aspectos y factores que influyen en su realización, motivando al personal de la empresa, permitiendo el mejoramiento integral del desempeño laboral
- Proporcionar lineamientos de desarrollo de talento humano que permitan establecer claridad, transparencia y equidad a todos los trabajadores que están implícitos en este proceso, mejorando el clima laboral que garanticen de manera efectiva los procedimientos de la empresa
- Detectar y diagnosticar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar adelante la estrategia y cubrir futuros puestos de nivel superior.
- Proveer a la empresa de un conjunto de estrategias que permitan diseñar, implementar, gestionar y hacer seguimiento a planes de desarrollo (método de mejora) ya sean de tipo organizacional, para equipos de trabajo y para cada trabajador en particular, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la empresa, que contribuya a maximizar el beneficio económico de la empresa

8.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Imagen 11: Ubicación en el organigrama del Departamento de Gestión del Talento Humano



Fuente: Empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Para la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. se le propone una estructura organizacional que proporcione una idea general acerca de la visión actual y general, donde se mantiene el organigrama vertical, el cual representa con fidelidad los niveles jerárquicos de en forma descendente, mediante líneas que indican la comunicación, autoridad formal apoyo, relación de mando. Se observa que mediante las líneas llenas verticales indican “autoridad sobre”. Las horizontales indican “especialización y correlación”. Cuando la línea sobre la parte media y encima del cuadro indica “mando” y cuando la línea llena se coloca a los lados indica “relación de apoyo”

Según el organigrama de la empresa se observa que el primer nivel corresponde a la gerencia y su apoyo en el proceso es su asistente gerencial, luego sigue el segundo nivel con cuatros departamentos o áreas: administración, proyectos, contabilidad y la que se propone en este proyecto gestión del talento humano. Y el tercer nivel está el área operativa: asistente de ventas, almacén, oficiales, auxiliares.

La ventaja principal del este organigrama es que facilita una comprensión más clara y detallada de las actividades de la empresa, ya que contiene puestos de trabajo. Su diseño muestra las verdaderas implicaciones y relaciones ya que especifica las redes de autoridad y comunicación formal de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

8.3. IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como objetivo propuesto para la Gestión del Talento Humano, es ser socio estratégico de la empresa, se debe medir el impacto financiero que este departamento, por cual se debe demostrar la efectividad del retorno entre integrantes de la organización. A esta premisa se sugiere que esta propuesta de creación es vital ya que se debe contar con un área especializada que se va haciendo complicadas y de gran interés cuando la empresa comience su crecimiento económico y organizacional.

Los siguientes son los impactos financieros que representaría la creación del departamento:

- **CONTRACCIÓN DE JEFE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:** este especialista tendrá un contrato por asesorías profesionales por el tamaño de la organización, para lo cual se estima un costo mensual de \$1.800.000, incluyendo prestaciones legales
- **CONTRATACIÓN DE ASISTENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:** su contrato será fijo y se presupuesta un salario mensual de \$ 900.000 con prestaciones de ley.

A continuación, se muestra como serían los costos reales según la carga prestacional de cada cargo propuesto:

Tabla 7: Costo mensual de nómina del Asistente de Gestión de Talento Humano

INS. INGENIERIA ELECTRICA S.A.S.		
NOMINA DE PROYECCION DE GTH		
Incremento en promedio de los último 3 años asignado del gobierno nacional, t		
CÁLCULO DE PRÉSTACIONES SOCIALES		
BÁSICO		\$ 900.000,00
AUXILIO DE TRANSPORTE		\$ 83.140,00
VALOR MENSUAL		\$ 983.140,00
HORA NORMAL	\$ 3.750	
HEDO	1,25	\$ 4.688
HENO	1,35	\$ 5.063
HEFD	1,75	\$ 6.563
HEFDO	2,00	\$ 7.500
HEFN	2,50	\$ 9.375
SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADOR		
SALUD	8,5%	\$ 76.500,00
PENSION	12,0%	\$ 108.000
ARL	0,522%	\$ 4.698
	21,02%	\$ 189.198
PROVISIONES		
PRIMA	8,33%	\$ 81.928
CESANTIAS	8,33%	\$ 81.928
I/CENSANTIAS	1,00%	\$ 819
VACACIONES	4,17%	\$ 37.500
	21,83%	\$ 202.176
PARAFISCALES		
SENA	2,0%	\$ 18.000,00
ICBF	3,0%	\$ 27.000,00
CCF	4,0%	\$ 36.000
		\$ 81.000
Porcentaje de SGSS y Parafisc:	51,85%	
MENSUAL		\$ 1.455.514
ANUAL		\$ 17.466.167

Fuente: Los autores del proyecto

Tabla 8: Gasto mensual de nómina del Jefe de Gestión de Talento Humano

INS. INGENIERIA ELECTRICA S.A.S.		
NOMINA DE PROYECCION DE GTH		
Incremento en promedio de los último 3 años asignado del gobierno nacional, b		
CÁLCULO DE PRÉSTACIONES SOCIALES		
BÁSICO		\$ 1.800.000,00
AUXILIO DE TRANSPORTE		\$ -
VALOR MENSUAL		\$ 1.800.000,00
HORA NORMAL	\$ 7.500	
HEDO	1,25	\$ 9.375
HENO	1,35	\$ 10.125
HEFD	1,75	\$ 13.125
HEFDO	2,00	\$ 15.000
HEFN	2,50	\$ 18.750
SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADOR		
SALUD	8,5%	\$ 153.000,00
PENSION	12,0%	\$ 216.000
ARL	0,522%	\$ 9.396
	21,02%	\$ 378.396
PROVISIONES		
PRIMA	8,33%	\$ 150.000
CESANTIAS	8,33%	\$ 150.000
I/CESANTIAS	1,00%	\$ 1.500
VACACIONES	4,17%	\$ 75.000
	21,83%	\$ 376.500
PARAFISCALES		
SENA	2,0%	\$ 36.000,00
ICBF	3,0%	\$ 54.000,00
CCF	4,0%	\$ 72.000
		\$ 162.000
Porcentaje de SGSS y Parafisc:	51,85%	
MENSUAL		\$ 2.716.896
ANUAL		\$ 32.602.752

Fuente: 1 Los autores

- **INFRAESTRUCTURA:** La empresa debe tener espacio para la oficina de 20 Metros cuadrados, para realizar las actividades administrativas y operativas de gestión del talento humano. También debe disponer de un espacio de

reuniones de coordinación o de pruebas psicotécnicas. Adecuación de la oficina: \$ 3.250.000. Arriendo promedio mensual de \$950.000.

- **RECURSOS MATERIALES:** para ejecutar los subprocesos de Gestión del Talento Humano, se requiere los siguientes recursos materiales de oficina, cómputo y papelería:

Tabla 9: Costos de materiales y equipos para oficina

UNID	MATERIALES	VALOR UNID.	TOTAL
2	Computador de escritorio de buena capacidad de	\$ 1.240.000	\$ 2.480.000
1	Impresora multifuncional	\$ 750.000	\$ 750.000
1	Teléfono – fax	\$ 200.000	\$ 200.000
1	Video beam	\$ 1.153.000	\$ 1.153.000
1	Archivo de 4 gavetas	\$ 329.000	\$ 329.000
2	Escritorios	\$ 269.000	\$ 538.000
2	Sillas ergonomicas	\$ 155.000	\$ 310.000
2	Caja de papel para impresión tamaño carta x 10 Unid	\$ 109.900	\$ 219.800
1	Caja de papel para impresión tamaño oficio x 10 Unid	\$ 113.900	\$ 113.900
1	Caja de lapices	\$ 35.000	\$ 35.000
1	Caja de esferos	\$ 40.000	\$ 40.000
1	Engrapadoras	\$ 475.000	\$ 475.000
1	Tijeras	\$ 1.500	\$ 1.500
100	Carpetas lejador	\$ 500	\$ 50.000
100	Gancho metalico	\$ 250	\$ 25.000
15	Carpeta tipo A - Z	\$ 2.500	\$ 37.500
1	perforadora 2 huecos 100 hojas	\$ 105.000	\$ 105.000
1	perforadora 3 huecos 100 hojas	\$ 210.000	\$ 210.000
TOTAL			\$ 7.072.700

Fuente: los autores del proyecto

- **PRESUPUESTO ANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:** la empresa al inicio de cada año debe contar con una proyección de presupuesto para la ejecución de todas sus actividades. El departamento deberá presentar un informe a la gerencia respecto a la ejecución de sus actividades según el cronograma planteado al inicio del año. Para este presupuesto se debe tener en cuenta sueldos y salarios, bonificaciones, vacaciones, material de oficina requerido, actividades de bienestar laboral, capacitaciones, entre otras.

Los beneficios que se pueden obtener con la acogida de esta propuesta de Creación del departamento de Gestión del talento Humano, son los siguientes:

- Implementación de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano para disminuir la rotación del personal, accidentes o incidentes laborales, enfermedad laboral, compromiso e incremento de la productividad de la empresa
- Crear clima organizacional sanos y agradables.
- Creación y fortalecimiento del bienestar laboral de los trabajadores de la empresa

8.4. PUESTOS DE TRABAJO PREPUESTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

8.4.1. Perfil del Jefe de Departamento de Gestión de Talento Humano

DENOMINACIÓN	Jefe de gestión del talento humana
SE REPORTA A	Gerente general
PERSONAS A CARGO	Asistente de gestión del talento humano

MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir los procesos de gestión del talento humano de la empresa tales como: de selección, ambiente laboral, relaciones laborales, seguridad y salud en el trabajo, gestión social y formación y desarrollo; de acuerdo al marco legal, estratégico y directrices de la empresa para atraer, motivar y retener el talento humano competente de acuerdo con los requerimientos de cultura organizacional, y dentro de un clima laboral sano y productivo que contribuya a la sostenibilidad del negocio.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Planeación

- Participar en la definición de políticas y estrategias de manejo del talento humano.
- Planear y definir el proceso de selección de personal con base en las

proyecciones elaboradas en la empresa.

- Planear la ejecución y seguimiento de las actividades relacionadas con la administración de personal tales como: vinculación, nómina, actividades relacionadas con seguridad social y pago de parafiscales, administración salarial y retiro del personal.
- Planear y definir los programas de seguridad y salud en el trabajo y gestión social con base en los indicadores de gestión y el balance social.
- Planear y definir los programas de formación y desarrollo: Inducción, capacitación, entrenamiento.
- Planear las acciones necesarias para crear, desarrollar y mantener la cultura organizacional de acuerdo al direccionamiento estratégico.
- Planear la estrategia de gestión del desempeño de los trabajadores.
- Planear y ejecutar la formación técnica propia del proceso y en temas relacionados con las certificaciones (Temas Sociales, ambientales y de seguridad) para su equipo de trabajo
- Identificar y evaluar anualmente los riesgos de sus procesos
- Implementar planes de mejoramiento en el ámbito social, de calidad, protección del medio ambiente y de seguridad.

Coordinación

- Coordinar el proceso selección en línea con las políticas de la empresa y las normas certificables (Sociales y de Seguridad)
- Coordinar programas de cultural laboral y organizacional.
- Coordinar el proceso de desarrollo de talento humano.
- Coordinar o dirigir el programa de seguridad y salud en el trabajo.
- Coordinar o ejecutar los programas de gestión social.
- Coordinar los programas de formación y desarrollo.
- Coordinar la estrategia de gestión del desempeño. (evaluación de desempeño)
- Coordinar los programas relacionados con los sistemas integrados de gestión. (cuando así ha sido definido por gerencia)

Ejecución y aseguramiento

- Apoyar la elaboración del presupuesto de mano de obra de las diferentes áreas de la empresa suministrando la información necesaria para la toma de decisiones en este aspecto.
- Participar y/o realizar actividades de los diferentes procesos de gestión humana cuando sea necesario.
- Realizar la selección del personal administrativo, gerencial y operativo.
- Realizar el proceso de inducción general a la empresa.
- Apoyar la administración de talento humano, y utilización de tiempos, con el

fin de reubicar al personal de acuerdo a las necesidades de cada área.

- Manejar las relaciones laborales individuales y colectivas.
- Mantener interlocución permanente en temas estratégicos del talento humano con la gerencia.
- Asistir y participar en los diferentes comités y reuniones de la empresa en los que se traten temas relacionados con el talento humano.
- Dar asesoría individual a cada trabajador cuando lo requiera.
- Manejar las relaciones externas con entidades externas y otras áreas de gestión humana.
- Manejar las relaciones con la comunidad inmediata que incidan en los procesos de gestión social u otros de gestión humana.
- Administrar las relaciones con las entidades de seguridad social y parafiscal.
- Administrar el proceso y asegurar que se cumpla con la cuota de aprendices SENA.
- Administrar los contratos de servicios al personal como transporte, casino y suministro de agua y bebidas, entre otros.
- Apoyar la administración de contratistas en lo relacionado con el cumplimiento de los requisitos legales-laborales.
- Diseñar, analizar y proponer acciones frente a los indicadores propios de los procesos de Gestión humana: ausentismo, rotación, mano de obra, horas extras, salarios, ILI (índice de lesiones incapacitantes), y formación, así como el balance social, para realizar la planeación de los diferentes programas y evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Asesorar y apoyar a los trabajadores del área.
- Facilitar el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo del área.
- Ejecutar los planes propuestos en la evaluación de riesgos realizada anualmente
- Mantener actualizados los estándares propios de su proceso dentro del control de documentos establecido por la empresa

Seguimiento y control

- Revisar y controlar el cumplimiento oportuno de los requisitos de contratación y otros procesos de ciclo laboral:
 - ✓ Revisar afiliaciones a seguridad social y otras entidades exigidas por ley.
 - ✓ Verificar la recuperación de incapacidades ante las EPS y ARL.
- Hacer seguimiento y evaluar a las actividades y presupuesto de programas y actividades propias de los procesos de gestión humana.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de recomendaciones y órdenes de reubicación del personal por condiciones de salud.
- Verificar que se cumplan los lineamientos del sistema integrado de gestión y las certificaciones, en lo relacionado con gestión del talento humano.
- Velar porque se cumplan las políticas relacionadas con la gestión del talento

humano.

- Garantizar el cumplimiento de requisitos de calidad, ambientales, sociales y de seguridad exigidos por las normativas requeridas por las partes interesadas, en lo relacionado con la gestión del talento humano.
- Asegurar la disponibilidad de los registros relacionados con su proceso de acuerdo con los tiempos de archivo definidos por la empresa
- Asegurar el cumplimiento de las cláusulas sociales (Pago de Seguridad Social, Parafiscales y suministro de dotación y EPP's conforme a la ley) por parte de los terceros que realicen actividades dentro de la empresa.

NIVEL DE AUTONOMÍA

Decisiones propias (debe y puede tomar)	Decisiones consultadas (con que puesto)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos disciplinarios. ✓ Como ejecutar los diferentes programas y procesos, una vez han sido avalados por la gerencia. ✓ Manejo de sus reportes directos y del área de gestión humana. ✓ Manejo del presupuesto aprobado. ✓ Aprobar los pagos de liquidaciones definitivas. ✓ Aplicar las políticas y procedimientos relacionados con los procesos de Gestión Humana. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toda decisión relacionada con costos y gastos asociados a los procesos de Gestión Humana: Gerencia ✓ Toda decisión relacionada con la mano de obra: Jefe del área respectiva. ✓ Horarios y tiempos para realizar los programas y actividades de Gestión humana que involucren la participación de los colaboradores.: ✓ Reubicaciones laborales por condiciones de salud: médico de salud ocupacional ✓ Selección y promociones en puestos de dirección: Se toma en conjunto con los jefes del puesto vacante. ✓ Ajustes salariales: Gerencia Nuevas políticas relacionadas con la gestión del talento humano: Gerencia. ✓ Condiciones especiales de despido o medidas disciplinarias: Gerencia y jefes de áreas ✓ Aprobación de préstamos al personal: Gerencia (cuando aplica) ✓ Ausencias personales: Gerencia ✓ Cancelación de contratos Gerencia y directores de área

RELACIONES

A. Internas:

Área	Para qué	Frecuencia
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir y aprobar políticas de personal, presupuesto y programas a realizar. ✓ Mantenerla informada sobre las actividades y aspectos legales y económicos relacionados con la gestión del talento humano. ✓ Informar estado de cumplimiento a los requisitos de normas certificables 	Permanente
Dirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar novedades de nómina ✓ Reportar novedades que afecten el flujo de caja para hacer las provisiones respectivas. ✓ Suministrar archivos para enlace contable. 	Diario Mensual
Suministros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar pedidos de dotaciones, elementos de protección personal y suministro de agua. ✓ Hacer seguimiento a los pedidos para asegurar el cumplimiento de las normas legales y el bienestar del personal. 	Mensual
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar labores de mantenimiento de infraestructura de áreas comunes: baños, vistieres y cafetería. 	Diario
Oficiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar asesoría y apoyo para el manejo de personal. ✓ Recibir las novedades de personal 	Permanente
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar asesoría y orientación acerca de asuntos legales y/o personales 	Permanente
Médico consultor en seguridad y salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear, coordinar y hacer seguimiento a las actividades del SG SST. ✓ Solicitar apoyo y asesoría en reubicaciones laborales. 	Permanente

B. Externas

Nombre	Para qué	Frecuencia
Entidades de seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar servicios y mantener una buena relación cliente/proveedor. ○ Hacer seguimiento a servicios al personal. ○ Resolver problemas como multa afiliación y cruce de incapacidades. ○ Recibir apoyo en actividades de promoción y prevención. 	Ocasional
A.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar la reinversión mediante apoyo, asesoría y realización de programas para el control y prevención de accidentes de trabajo y enfermedad laboral. 	Ocasional
Caja de compensación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar la utilización de los servicios y reinversión a través de convenios y programas que se ajusten a las necesidades de la empresa y el personal ✓ Realizar reclamos cuando sea necesario. (Ej. relacionados con cheques de subsidio). 	Permanente
SENA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar y asegurar el cumplimiento de la cuota de aprendices. ✓ Coordinar programas de reinversión en capacitación y desarrollo. 	Mensual
Consultor en Derecho laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar consultas para solución de casos laborales 	Ocasional
Empresas Vecinas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar proyectos de interés común 	Permanente
Alcaldía de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar colaboración en programas de bienestar y vivienda ✓ Solicitar colaboración con bolsas de empleo 	Ocasional
Gestores de proyectos de vivienda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que sean proyectos legales que cumplan con los requisitos. 	Ocasional
Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar la administración de contratos y hacer seguimiento al cumplimiento de requisitos laborales y legales. 	Mensual

PERFIL DEL PUESTO

Conocimiento y experiencia

<p>Estudios:</p> <p>Profesional universitario en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Administración de empresas• Ingeniería industrial• Trabajo social• Psicología
<p>Experiencia previa:</p> <p>Externa: 2 años Profesional de gestión Humana preferiblemente en empresas del sector eléctrico o de la construcción de igual o superior dimensión.</p>
<p>Conocimientos técnicos específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Selección de personal y por competencias• Formación y desarrollo• Derecho laboral• Seguridad y Salud en el trabajo• Planeación estratégica y administración de recursos: humanos y financieros• Consejería• Finanzas• Contratación• Administración y manejo de talento Humano• Manejo de sistemas de información• Indicadores de Gestión• Requisitos de normas certificables

Competencias requeridas

Organizacionales
<ul style="list-style-type: none">- Comprensión Estratégica del Negocio- Compromiso Organizacional- Orientación al logro- Orientación al Servicio Superior- Trabajo en Equipo

Competencias Específicas

Necesarias para desempeñar el puesto
<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Capacidad de Análisis- Comunicación Efectiva- Flexibilidad- Planeación y organización

8.4.2. Perfil del asistente de departamento de Gestión del Talento humano

DENOMINACIÓN	Asistente de gestión del talento humana
SE REPORTA A	Jefe de gestión del talento humana
PERSONAS A CARGO	ninguna

MISIÓN DEL PUESTO

Dar soporte al área de Gestión Humana en los procesos de selección y contratación, administración de personal, seguridad y salud en el trabajo, gestión social, bienestar laboral, formación y desarrollo, de acuerdo a las directrices y requerimientos de la empresa, dentro de un clima laboral sano y productivo que contribuya a la sostenibilidad del negocio.
--

FUNCIONES O RESPONSABILIDADES

Planeación

- Tener identificado cada uno de los procesos en el área.
- Agendar la ejecución de las labores para su respectiva elaboración.
- Planear con la dirección de gestión humana las estrategias y actividades a realizar, relacionadas con los procesos de acuerdo a las políticas establecidas.

Coordinación

- Coordinar las diferentes actividades con los responsables de los procesos dentro de la empresa

Ejecución y aseguramiento

- Apoyar operativamente la realización del proceso de selección en cada una de las siguientes fases:
 - Reclutamiento
 - Citación a entrevistas
 - Aplicación de pruebas de conocimientos y psicotécnicas
 - Seguimiento verificación de referencias laborales
 - Apoyo en la elaboración del informe de selección
- Apoyar operativamente la realización del proceso de ciclo laboral en cada una de las siguientes actividades:
 - Solicitud documentos de Ingreso
 - Carpeta hoja de vida con documentos
 - Afiliaciones: Seguridad Social y Caja de Compensación
 - Asignación de carnet
 - Administración de permisos de EPS y ARL
 - Operatividad de novedades de personal
 - Generar documentos para procesos disciplinarios
 - Consolidar información para solicitud de dotación legal
 - Elaboración nómina
 - Entrega de desprendibles de nómina
 - Generación de documentos al personal
 - Tramitar retiros parciales y totales de cesantías.
 - Tramitar cobro de incapacidades.
- Apoyar operativamente la realización del proceso de formación y desarrollo en cada una de las siguientes actividades:
 - Realizar seguimiento al plan de entrenamiento para cada colaborador.
 - Gestión documental de registros de formación.
 - Llevar el registro actualizado de los programas de formación recibidas por

los colaboradores

- Apoyar operativamente la realización del proceso de seguridad y salud en el trabajo en cada una de las siguientes actividades:
 - Practica de exámenes para clínicos para cada trabajador
 - Reportes a entidades de seguridad social.
- Apoyar operativamente la realización del proceso de gestión social en cada una de las siguientes actividades:
 - Utilización de los servicios de la Caja de Compensación y evaluar la calidad de las mismas.
 - Apoyo a las actividades planeadas de bienestar laboral y gestión social.
- Coordinar con las diferentes áreas y proveedores las actividades diseñadas en los distintos programadas:
 - Legales:
 - Plan de emergencias
 - Documentar el plan de emergencias
 - Conformación de las brigadas
 - Capacitación de las brigadas
 - Simulacros
 - Señalización de emergencia
 - Conformación del comité operativo
 - Planes de evacuación
 - COPASST
 - Inspecciones
 - Investigación de accidentes de trabajo
 - Vigilancia
 - Políticas de seguridad y salud en el trabajo
 - Participar en su definición
 - Difusión
 - Elementos de protección personal
 - Evaluación y definición
 - Suministro
 - Capacitación
 - De acuerdo a necesidades
 - Riesgo químico
 - Ergonomía
 - Mantenimiento preventivo
 - Trabajo en altura
 - Riesgo eléctrico
 - Programa de orden y aseo
 - Control de accidentalidad

NIVEL DE AUTONOMÍA

Decisiones propias (debe y puede tomar)	Decisiones consultadas (con que puesto)
-	✓ En general planea y propone para aprobación por parte del jefe de gestión del talento humano

RELACIONES

A. Internas: Dependen de las funciones y responsabilidades asignadas en los diferentes procesos de Gestión humana.

Con qué cargo	Para qué	Frecuencia
Director gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir guía y soporte ✓ Mantenerla informada sobre las actividades y demás aspectos del área. 	Diario
Jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar los procesos de selección, vinculación e inducción a la compañía ✓ Coordinar actividades de bienestar, capacitación o salud ocupacional de tal manera que no interfieran con las otras áreas. ✓ Evaluar avances en el proceso de capacitación y desarrollo ✓ Coordinar actividades y apoyo mutuo 	Mensual
Administrativa y contable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enviar novedades de nómina ✓ Enviar la requisición mensual de elementos relacionados con bienestar y salud ocupacional 	Ocasional
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender sus inquietudes. 	Permanente

B. Externas

Nombre	Para qué	Frecuencia
EPS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar servicios y mantener una buena relación cliente/proveedor. 	Ocasional
ARL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar soporte o coordinar programas de seguridad y salud en el trabajo 	Ocasional

Médicos EPS	✓ Coordinar consultas	Permanente
----------------	-----------------------	------------

PERFIL DEL PUESTO

Conocimientos y experiencia

<p>Estudios:</p> <p>Tecnólogo y/ técnico en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciencias administrativas • Talento Humano • Seguridad y salud en el trabajo <p>Si va a ser responsable del proceso de Seguridad y Salud en el trabajo requiere la licencia en salud ocupacional</p>
<p>Experiencia previa:</p> <p>Externa: 6 meses Auxiliar o Asistente de gestión humana</p>
<p>Conocimientos específicos: (Técnicos)</p> <p>Manejo de sistemas información</p> <p>Servicio al cliente</p>

Competencias requeridas

<p>Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión Estratégica del Negocio - Compromiso Organizacional - Orientación al Logro - Orientación al Servicio Superior - Trabajo en equipo
--

Competencias Específicas

<p style="text-align: center;">Necesarias para desempeñar el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Efectiva - Manejo y solución de problemas - Consistencia con la calidad - Tolerancia a la presión
--

9. IMPLEMENTACIÓN DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

9.1. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:⁴³

- Alcance de los objetivos.
- Por medio de personas.
- A través de técnicas.
- En una organización.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.⁴⁴

El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección

⁴³ CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México. McGraw-Hill Interamericana. 2007. "Parte II: El sistema de administración de recursos humanos". Pág. 93

⁴⁴ CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México. McGraw-Hill Interamericana. 2007. "La ARH como proceso". Pág. 119

no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

Por lo anteriormente mencionado, se propone la siguiente estructura del sistema de Gestión de Talento Humano para la empresa INS INGENIERÍA ELÉCTRICA S.A.S., Siendo importante destacar que debido al tamaño de la empresa “micro empresa” y a la visión de crecimiento de los socios fundadores, se despliega las diferentes características de los subprocesos, que son la base para el manejo correcto del personal:

Imagen 12: Subsistemas de Gestión del Talento Humano propuestos para INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.



Fuente: Los autores del proyecto

CARACTERIZACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tipo de proceso:

Apoyo

Responsabilidad y autoridad:

Jefe de Gestión del Talento Humano

Subprocesos:

- Convocatoria, selección, contratación, inducción y retiro de personal
- Política salarial y seguridad social
- Análisis y descripción de cargos, evaluación de desempeño
- Capacitación, formación o entrenamiento
- Bienestar laboral
- Sistema de Información o base de datos

Objetivos del proceso

- Establecer parámetros que permitan gestionar de manera acorde el proceso de desarrollo de talento humano para la empresa, teniendo en cuenta los diferentes aspectos y factores que influyen en su realización
- Proporcionar lineamientos de desarrollo de talento humano que permitan establecer claridad, transparencia y equidad a todos los trabajadores que están implícitos en este proceso.
- Detectar y diagnosticar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar adelante la estrategia y cubrir futuros puestos de nivel superior.
- Proveer a la empresa de un conjunto de estrategias que permitan diseñar, implementar, gestionar y hacer seguimiento a planes de desarrollo (método de mejora) ya sean de tipo organizacional, para equipos de trabajo y para cada colaborador en particular, de acuerdo con el direccionamiento estratégico

Condiciones generales del proceso

- El compromiso y el direccionamiento gerencial son indispensables para el desarrollo del proceso de talento humano, asignando los recursos necesarios para su realización.

El proceso de Desarrollo de Talento Humano se operacionaliza a través de un plan que se construye tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Crecimiento o sostenimiento económico.
- Competitividad laboral.
- Empleabilidad.
- Entorno laboral, tendencias actuales del mundo del trabajo y su impacto en las organizaciones y en las personas.
- Procesos de formación, inducción, entrenamiento, y capacitación.
- Proceso de ciclo laboral, selección y gestión del desempeño con las políticas asociadas a cada uno de estos procesos.
- Análisis antropológico del desarrollo humano.
- El ciclo de vida de este proceso parte de la estrategia de negocio definida por el Equipo directivo en el que se establecen los tres elementos que definen el perfil de conocimientos+ de la empresa: los colaboradores, las competencias y la organización entendida como un conjunto de puestos.
- El proceso de desarrollo de talento humano, es un proceso transversal que interviene en la gestión de la empresa con la estructura de puestos, la gestión del personal, de las evaluaciones de desempeño, de la selección del personal y de la formación, y desarrollo de carrera de los trabajadores

9.1.1. Integración de recursos humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.⁴⁵

⁴⁵ CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México. McGraw-Hill Interamericana. 2007. "Subsistema de Integración de recurso humano". Pág. 129

9.1.1.1. Reclutamiento

SOLICITUD DE PERSONAL APROBADO

Recibir por parte de los oficiales de obra o los jefes de departamento la solicitud de nuevos trabajadores, con el perfil requerido y cumpliendo con el formato de requisición de personal, que se describe en el anexo de este documento. (ver anexo)

REDACCIÓN Y DIFUSIÓN DEL COMUNICADO DE LA CONVOCATORIA

Se debe redactar el comunicado de la convocatoria de personal especificando requisitos necesarios para la participación del proceso de selección y las fechas estipuladas para el proceso, para esto se propone los siguientes medios de:

Imagen 13: Modelo de mensaje de convocatoria

CONVOCATORIA DE TRABAJO+A1:A49
TECNICO ELECTRICISTA Salario: \$ 1.000.000 (mensual) Localización: Bogotá D.C.
Descripcion Estás interesado en conocer más de esta oferta laboral, te esperamos el próximo: * Lunes 17 de Julio a las 8:30 a.m. en la calle 181 C No. 13-54 Barrio El San Antonio. * Preguntar por Maria del Pilar Triana, Asistente de Gestion de Talento Humano * Tienes dudas envíanos tu hoja de vida al correo ins.ingenieriaelectrica@gmail.com o escríbenos al Whatsapp 311 8092688
Empresa especializado en servicios de instalaciones electricas para el sector residencial, comercial e industrial, busca para su equipo de trabajo TÉCNICO ELECTRICISTA. Esta persona debe contar con LICENCIA CONALTEL O CONTE Además certificado de trabajo en alturas mínimo Básico y contar con mínimo Un (1) año de experiencia como técnico electricista, certificada esta experiencia puede ser informal, empresas de construcción Obras, Instalaciones o afines.
* Horario de Trabajo: Lunes a Sábado 6:00 Am - 5:30 Pm *NO trabaja los días Domingo * Tipo de trabajo: Tiempo Completo. * Nivel Educativo Mínimo: N/A * Certificados: Debe contar con certificado de trabajo en Alturas y Licencia CONTE O CANALTEL * Salario: \$ 1.000.000 + Prestaciones de ley + Cobertura Seguridad Social * Ciudad de trabajo: Bogotá * Forma de pago: Quincenal
NOTA IMPORTANTE Si NO cumple con los requisitos solicitados en esta oferta laboral por favor NO enviar su hoja de vida ya que no será tenido en cuenta para ocupar está vacante Gracias por participar en este proceso de selección * Fecha de contratación: 17/11/2017 * Cantidad de vacantes: 7

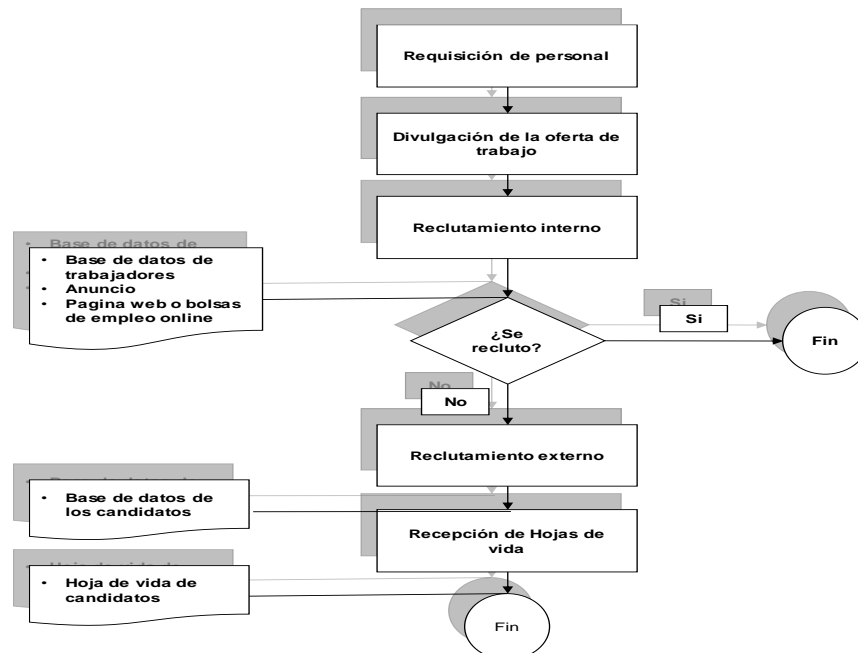
Fuente: Los autores del proyecto

- Consulta de las bases de datos de candidatos que se presentaron espontáneamente a la empresa
- Realizar la inscripción en la oficina de empleo del SENA
- Creación de la página Web de la empresa
- Registrar a la empresa a bolsa de empleo Online, como por ejemplo a: www.computrabajo.com.co, www.eempleo.com, entre otras de gran interés para el público.
- Divulgación por anuncios de periódicos o revistas, carteles dentro de la empresa

RECEPCIÓN DE HOJAS DE VIDA

Recibir hojas de vida de los aspirantes a la convocatoria y empezar a realizar la evolución del cumplimiento de la requisición inicial de personal. Si se cumple empezar proceso de SELECCIÓN.

Imagen 14: Diagrama de flujo de reclutamiento de personal



Fuente: Los autores del proyecto

9.1.1.2. Selección

OBJETIVO:

Seleccionar personal idóneo que cumpla con el perfil para el puesto, y los valores de la filosofía de trabajo, con el objetivo de afianzar una cultura organizacional, donde los colaboradores desarrollen su potencial tanto personal como profesional, y la empresa logre su crecimiento y sostenibilidad.

Se trata de incorporar a la empresa aquellas personas cuya adaptación, y su adecuación al futuro puesto de trabajo, se realice de manera efectiva.

- ✓ Recepción de hojas de vida
- ✓ Entrevista
- ✓ Prueba de habilidad física, matemática y psicológica
- ✓ Decisión final

DIRECTRICES

- El proceso busca claridad, transparencia y equidad de todos los involucrados en este.
- Es responsabilidad de la gerencia de la empresa conformar y mantener un equipo de trabajo competente y capacitado
- La prioridad para cubrir una vacante en un proceso de selección, es para los candidatos de la empresa. Al dar prioridad a los candidatos internos, se busca favorecer el desarrollo del talento humano.
- La selección de personal debe estar acorde con la planta de personal aprobada para la empresa y el presupuesto asignado.
- Cuando no se pueda llenar un puesto vacante con un candidato interno de la misma empresa, se procede entonces a la búsqueda de candidatos externos.
- La selección de los candidatos se realiza con base en el cruce de requerimientos entre el perfil del puesto y las condiciones de la persona señaladas en la requisición de personal
- La dirección de la Gestión del Talento Humano de la empresa es responsable de gestionar el proceso de selección en cada una de sus fases para atender la requisición de personal.

- La dirección de la Gestión del Talento Humano de la empresa, conjuntamente con la gerencia y el solicitante de la requisición de personal, toman la decisión sobre el candidato a contratar.
- Es responsabilidad de dirección de la Gestión del Talento Humano planear y convocar a concursos de selección para cubrir las vacantes de la empresa, así como establecer los parámetros para el desarrollo de este proceso.
- Si se tiene en cuenta como candidato a un ex-trabajador de la empresa, cuyo retiro fue de carácter voluntario, su participación en el proceso de selección, está sujeta a la verificación del desempeño laboral; en el caso de que su retiro se haya dado por decisión de la empresa, el candidato puede participar con la aprobación de la Gerencia de la empresa y/o la dirección de la Gestión del Talento Humano

Para iniciar el proceso de selección dirección de la Gestión del Talento Humano de la empresa requiere:

- Contar con la requisición de personal aprobada por la Gerencia.
- Seleccionar hojas de vida que cumplan con requisitos del cargo
- Contactar a la persona telefónicamente para citarla a entrevista y pruebas de habilidad física, matemática y psicológicas
- Asegurar el salario del puesto.
- Todo trabajador que quiera postularse a un puesto que se encuentra vacante en la empresa debe realizar un nuevo proceso de selección, el cual permitirá reconocer y afirmar los conocimientos que pueda tener para ocupar el puesto.
- La presentación de las hojas de vida de candidatos potenciales a cubrir vacantes en la empresa, por personal de la empresa, NO garantiza su vinculación.
- En el ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RES), es política emplear preferencialmente a candidatos residentes en el área de mayor influencia (poblaciones más cercanas) de la empresa; siempre y cuando cada candidato cumpla a cabalidad los requisitos generales de empleo en la presente política, y específicamente aquellos derivados del perfil del puesto a ocupar.
- Se tendrán en cuenta familiares de colaboradores, en cualquier grado de consanguinidad o afinidad.

- Es responsabilidad de dirección de la Gestión del Talento Humano llevar el registro de las instituciones externas de fuente de reclutamiento de personal.
- Es responsabilidad de dirección de la Gestión del Talento Humano de la empresa entre otras mantener una activa relación con las instituciones educativas (Colegios y Universidades, SENA, entre otros), que puedan proveer candidatos para contratos de aprendizaje, así como futuras vinculaciones laborales.
- Realizar y estudiar a las personas preseleccionadas

ENTREVISTA

Por medio de esta herramienta de selección se conoce al candidato y forma una impresión del mismo, y para consolidado de información y veracidad de los datos suministrados en la hoja de vida. También esta herramienta se encamina a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los candidatos seleccionados. (ver modelo anexo)

Todo proceso de selección realizado, termina con la evaluación de dicho proceso, esta evaluación debe incluir para su análisis los siguientes informes:

- Informe de concepto para vinculación que resume cada una de las fases del proceso de selección por candidato
 - ✓ Datos personales del candidato
 - ✓ Resultados de cada una de las fases del proceso: pruebas – entrevistas
 - ✓ Concepto final
- Informe de efectividad de los procesos de selección, que muestra los siguientes indicadores:
- Oportunidad: Tiempo previsto de entrega de candidato/fecha de vinculación.
- Responder de manera oportuna, frente a las solicitudes de personal teniendo en cuenta el presupuesto de mano de obra, según tiempos y perfiles establecidos.
- Seguridad: Realizar las visitas domiciliarias correspondientes al número de colaboradores que firman contrato a término indefinido en la empresa y que pertenecen a un cargo crítico, con el fin de verificar y validar la información suministrada.

- Seguridad: Realizar el proceso de revisión de antecedentes correspondientes al número de colaboradores que ingresan en la empresa, con el fin de verificar y validar la información suministrada en la entrevista.
- Mejora continua: Realizar el proceso de entrevista de retiro correspondientes al número de colaboradores que se retiran de la empresa

9.1.1.2. Contratación

INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., formalizara bajo la normatividad colombiana, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa

Es política de la Organización que toda persona que ingrese a trabajar a INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., firme previamente el contrato de trabajo después del cumplimiento del proceso de selección de personal; y asegurando desde el inicio la afiliación del colaborador y su grupo familiar al sistema de seguridad social y a la caja de compensación familiar. El contrato de trabajo aplica para el 100% de los cargos y niveles de la empresa: personal de dirección, profesional, asistentes, auxiliares, operarios, aprendices, practicantes.

OBJETIVO

- Establecer parámetros que permitan desarrollar de manera acorde el proceso de contratación de personal para INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. teniendo en cuenta los diferentes aspectos y factores que influyen en su realización.
- Proporcionar parámetros de contratación que permitan establecer claridad, transparencia y equidad a todos los trabajadores que están implícitos en este proceso.

DIRECTRICES

- La contratación del colaborador inicia cuando ya se haya verificado el informe por concepto de vinculación emitido por dirección de la Gestión del Talento Humano, después de realizado el proceso de selección.

- Es responsabilidad del Asistente de Gestión Humana solicitar al trabajador todos los documentos necesarios (requisitos de contrato) para realizar de manera óptima el proceso de contratación
- Es responsabilidad de Asistente de Gestión Humana brindar información respecto a los diferentes exámenes que se deben realizar el nuevo empleado de acuerdo al cargo al cargo para el cual ha sido contratado y solicitarlos.
- Todo trabajador tiene la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos que la organización solicita para tramitar el contrato, incluida la apertura de cuenta de ahorros en el Banco donde se deposita la nómina, (exámenes médicos, documentos solicitados por la empresa.
- Para un óptimo desarrollo del proceso de contratación, es responsabilidad de la Asistente de Gestión Humana realizar explicación respecto a los términos que tiene el contrato a firmar, sus cláusulas y particularidades, como también los beneficios y servicios a los que tiene derecho.
- Es responsabilidad de Asistente de Gestión Humana archivar todos los documentos del nuevo trabajador en la carpeta hoja de vida, escanear la fotografía reciente para el archivo fotográfico
- Es responsabilidad de Asistente de Gestión Humana registrar en el formato destinado para tal fin, la verificación del ingreso del colaborador a la empresa de acuerdo al aspecto al que se está realizando el seguimiento.
- Es responsabilidad de la Gerencia de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. en coordinación con dirección de dirección de Gestión del Talento Humano realizar una asignación salarial de acuerdo al cargo al que ha sido contratado.
- Es responsabilidad de Asistente de Gestión Humana realizar todas las afiliaciones a las que tiene derecho el colaborador, esto de acuerdo a los estatutos reglamentarios del derecho laboral colombiano.
- Es responsabilidad de dirección de Gestión del Talento Humano en coordinación con el Jefe inmediato de la persona asignar el puesto de trabajo al colaborador, para este efecto el Asistente de Gestión Humana una vez la persona este contratada le entrega los registros de entrega de EPP (cargos operativos) y en el área de almacén se hace entrega de todas las herramientas necesarias para realizar su labor esto de acuerdo a la actividad que va a desarrollar en la empresa
- Asistente de Gestión Humana verifica la instalación del trabajador en el puesto de trabajo asignado de acuerdo a los requerimientos que su cargo solicite y le hace entrega oficial del locker.
- Todo trabajador que ingrese a laborar en las instalaciones de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S son carne tizados de acuerdo a la norma para porte y uso de carné, coordinado por Asistente de Gestión Humana.

- El procedimiento de renovación de contrato laboral en caso de que se requiera será realizado por Asistente de Gestión Humana en donde realizaran la inducción de los nuevos términos del contrato y seguidamente la legalización y firma del contrato.
- En caso de que el cargo a desempeñar sea de mayor rango de responsabilidad y tenga que cambiar de puesto de trabajo, Asistente de Gestión Humana entrega el nuevo puesto de trabajo con todos los elementos necesarios para su desarrollo laboral.
- El Jefe Inmediato entrega la dotación y los elementos de protección personal asignados al cargo de acuerdo con la ley actual, utilizando el formato designado.

ASPECTO LEGALES DE CONTRATACIÓN

Contrato a término fijo

Debe hacerse siempre por escrito y su duración no puede ser superior a 3 años, pero puede renovarse hasta 3 veces por el mismo periodo en forma consecutiva, si es inferior a un año y el empleador o el trabajador no manifiesta con un mes de anticipación a su vencimiento su deseo de renovarlo. Luego de 3 prorrogas, se vuelve contrato a término indefinido.

Contrato a término indefinido

El contrato no estipulado a término fijo, o cuya duración no este determinada por la de obra o naturaleza de la labor contratada, o se refiera a un trabajo ocasional, accidental o transitorio, tendrá las cláusulas de CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO.

Contrato de prestación de Servicios Profesionales

Se realiza con trabajadores independientes que realizan una labor específica o especializada con recursos propios y sin responsabilidad del empleador en caso de accidente o enfermedad. Este contrato siempre es a TERMINO FIJO, NO TIENE PRORROGA AUTOMÁTICA NI GENERA VINCULACIÓN LABORAL NI

PRESTACIONES SOCIALES, tales como: horas extras, seguros, primas, subsidios, indemnizaciones, auxilios, etc. Se elabora fijando una cuantía del mismo y la forma de pago.

Todos los contratos realizados por la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. debe contener mínimo las siguientes cláusulas de contratación:

- Lugar y fecha de celebración
- Identificación y domicilio de las partes objeto del contrato
- Lugar donde va a prestarse el servicio
- Naturaleza del trabajo
- Cargo a ocupar
- Salario y fecha de ingreso a la empresa
- Forma y periodos de pago
- Duración del contrato

Imagen 15: Documentos de contratación propuestos para INS Ingeniería Eléctrica SAS

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ **CODIGO:** _____

TIPO DE CONTRATO: _____ **CARGO:** _____ **AREA:** _____

FECHA DE INGRESO: _____ **SUELDO INICIAL: \$** _____

DOCUMENTOS DE INGRESO	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1. FOTOCOPIA DOCUMENTOS PERSONALES				
2. HOJA DE VIDA CON FOTO				
3. AUTOCONSENTIMIENTO				
4. HOJA DE VIDA INTERNA				
5. PRUEBA(S) TECNICA(S)				
6 ENTREVISTA				
7. VERIFICACION REFERENCIAS				
7 VERIFICACION DE ANTECEDENTES				
8 VISITA DOMICILIARIA				
9 DOC REQUERIDOS PARA LA VINCULACION				
10 FOTOCOPIA CEDULA DE CIUDADANIA				
11. FOTOCOPIA REGISTRO CIVIL				
11 SOPORTES DE ESTUDIO				
14 CERTIFICACIONES LABORALES				
15 CERTIFICACIONES PERSONALES				
16 APERTURA DE CUENTA				
17 VERIFICACION DOCUMENTOS INGRESO				
18 HOJA DE VIDA NOMINA CON FOTO				
19 FOTOS				
AFILIACIONES				
1 SOLICITUD EXAMEN DE LABORATORIO				
2 SOLICITUD EXAMEN DE INGRESO				
3 EXAMEN MEDICO CONCEPTO				
4 SELECCIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL				
5 CERTIFICACION EPS				
6 AFILIACION EPS				
7 CERTIFICADO AFP O AFLIACION PRIMERA VEZ				
8 AFILIACION A CESANTIAS				
9 AFILIACIÓN ARL				
10 AFILIACION COLSUBSIDIO				
11 FOTOCOPIA CEDULA DE CIUDADANIA				
CONTRATO				
1 CONTRATO DE TRABAJO CON FIRMAS				
2 CONSTANCIA DE ENTREGA DE CARNET				

CARNET: _____ LOCKER: _____ DOTACION: _____	DOTACION	
	TALLA OVEROL _____ TALLA BOTA _____ TALLA GUANTE _____	_____ _____

Fuente: Los autores del proyecto

9.1.1.3. Inducción

La vinculación a la empresa INS Ingeniería Eléctrica Tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle de la empresa donde empieza su ciclo laboral, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida.

Para cumplir con este proceso de inducción INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., debe garantizar que cada uno de sus trabajadores por lo menos conozca las siguientes características de la empresa:

Inducción específica de la empresa

- Historia: principales hitos
- Direccionamiento estratégico: misión, visión, servicios de la empresa, clientes y mercado
- Filosofía de trabajo: principios y valores
- Estructura organizacional
- Programas de Bienestar laboral
- Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo
- Vista guiada a la empresa o proyecto eléctrico
- Presentación del puesto de trabajo y compañeros de trabajo

Los medios por los cuales se dará la inducción al trabajador nuevo de la empresa serán:

- Video institucional de la empresa
- Reuniones de divulgación de la empresa
- Folletos, pancartas, avisos y demás elementos de divulgación
- Manual de inducción donde se incluya: a lo anteriormente mencionado se debe adicionar horarios de trabajo, programa de incentivos, seguros, permisos, políticas de pago, afiliación a seguridad social, etc.

9.1.2. Organización de los recursos humanos

9.1.2.1. Evaluación de desempeño

La empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. debe definir el sistema de gestión del desempeño y sus componentes, de manera que se puede garantizar el logro de los objetivos de la compañía, equipos y trabajadores. A través de esta gestión se busca definir procesos formativos, orientadores y compensatorios que conduzcan a crear un mayor valor para la organización enmarcada en una cultura de resultados y armonía laboral.

Estos lineamientos aplican para el 100% de los trabajadores de la compañía. Inicia con la definición del rol y responsabilidades del cargo, la fijación de objetivos en un período determinado, realizando seguimiento periódico entre líder de proceso y trabajador generando planes y acciones de mejoramiento

CONDICIONES GENERALES

- Gestión de la evaluación del desempeño se desarrolla en función del Direccionamiento Estratégico de la Empresa y los diferentes planes estratégicos de los procesos de instalaciones eléctricas
- El marco sobre el cual se desarrolla la gestión de desempeño en la empresa tiene como base la filosofía del SER, HACER y SABER, elementos que fundamentan la cultura organizacional.
- Gestión de la evaluación de desempeño se concibe como un proceso sistemático y objetivo ya que integra una visión del pasado y del futuro, que involucra la perspectiva del trabajador, el líder de proceso y un facilitador externo al proceso.
- Gestión de la evaluación permite estimar, valorar y cuantificar los aspectos básicos que intervienen en los resultados de la organización y que son propias tanto de las personas como de los procesos o actividades que realizan.
- Gestión de la evaluación asigna un valor a cada resultado, al grado de cumplimiento (eficacia) y a la utilización de recursos para lograrlo (Eficiencia).
- Gestión del Talento Humano en coordinación con líderes de proceso define y actualiza periódicamente los perfiles, roles, responsabilidades y competencias de los cargos.
- La Gerencia y Gestión del Talento Humano definen el procedimiento y herramientas que permitan hacer la valoración de los trabajadores en función

de los objetivos y las metas de la compañía y facilite realizar el proceso de acompañamiento y retroalimentación para realizar planes de mejoramiento.

- Es responsabilidad del jefe de proceso la valoración del desempeño de un trabajador con el acompañamiento de un Oficial eléctrico y/o Gestión del talento Humano.
- Gestión del talento Humano estructura el plan anual de valoración del desempeño de acuerdo con una programación previamente convenida por los jefes de los procesos involucrados.
- Todo encuentro de valoración genera compromisos para las partes con sus respectivos seguimientos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios a continuación descritos define los parámetros cualitativos y cuantitativos que permite valorar el desempeño de un colaborador, de tal manera que permita definir acciones a seguir.

Tabla 10: Criterios de evaluación de los trabajadores de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

COLOR	CRITERIO	
VERDE	EJEMPLAR	Sobrepasa claramente el desempeño promedio Mayor (>) o igual (=) que 100
AZUL	BUENO	Su desempeño se encuentra en el promedio, realizando todas sus funciones satisfactoriamente. Mayor (>) que 85 y menor (<) que 100
AMARILLO	POR MEJORAR	Existen algunas deficiencias en la realización de su trabajo que pueden ser mejoradas con un trabajo específico y concreto. Mayor (>) que 70 y menor (<) que 85
ROJO	ESFUÉRCESE	No ofrece los resultados esperados Menor que 70

Fuente: Los autores del proyecto

GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

ACOMPAÑAMIENTO

El acompañamiento, para la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., consiste en un proceso de guía permanente, que realiza un oficial de patrulla eléctrica o jefe de área con cada uno de sus trabajadores (o un oficial a uno de sus reportes directos).

La clave de este proceso, consiste en que este se lleva a cabo durante el momento específico en que el colaborador realiza la labor sobre la cual está siendo monitoreado o evaluado

Este espacio debe ser de mínimo quince minutos hasta, como máximo, media hora y su frecuencia ideal es diaria.

Para el personal nuevo el acompañamiento escrito inicia a partir de la semana 3, para el personal antiguo desde la semana 2. El acompañamiento verbal es permanente

SEGUIMIENTO

El seguimiento comprende el análisis de datos para comprobar que las metas se están cumpliendo de acuerdo a los objetivos o indicadores propuestos.

El seguimiento empieza desde que se realizan las primeras mediciones y con base en este se realizan los acompañamientos.

En la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. se realizará un seguimiento documentado a partir de la 5 semana para personal nuevo o en la segunda semana después de un reentrenamiento en la labor.

El seguimiento contempla un proceso disciplinario por desempeño y no significa que no se realicen acompañamientos.

ELEMENTOS CLAVE PARA UNA FORMACIÓN EFECTIVA y CUMPLIMIENTO DE METAS

Inducción	Semana 0
Capacitación + Acompañamiento verbal	Semana 1 a 2
Entrenamiento + Acompañamiento escrito	Semana 3 a 4
Seguimiento – Evaluación	Semanal – Periodo Prueba

CONDICIONES GENERALES

- Todo trabajador (auxiliar, Oficial, profesional) debe recibir inducción, capacitación y entrenamiento en su cargo
- Se llevarán indicadores de desempeño de todos los trabajadores
- Se realiza Acompañamiento y Seguimientos de acuerdo a los resultados del indicador siempre comparando el resultado Individual vs Equipo vs Empresa
- Mínimo se debe realizar un acompañamiento por escrito semanal de acuerdo a la metodología por equipo de trabajo
- Se realizarán acompañamiento al acompañamiento (GTH-Oficial)
- Se realizan hechos significativos verbales y escritos, acta de compromiso antes de iniciar un proceso de seguimiento
- El proceso de acompañamiento debe ser registrado en el formato diseñado para tal fin
- El proceso de seguimiento inicia después de revisado el desempeño de todo el proceso por Oficial vs Jefe de Área con los trabajadores que no cumplen
- El proceso de seguimiento en equipo (GTH-Jefe Área-Oficial-Trabajador) inicia con la revisión de antecedentes personales y laborales de los trabajadores que no cumplan el compromiso, para esto es necesario entregar los compromisos a gestión humana. En caso de ser cumplidos se llevará un registro del proceso y se archivan en hoja de vida
- No se realiza traslado a otros proyectos eléctricos si la persona se encuentra en nivel "ESFUERCE" o de calificación baja

Tabla 11: Criterios de seguimiento

PASO A SEGUIR	No. de semanas consecutivas		ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Esfuércese	Por mejorar		
Hecho significativo verbal	1	2	Debe registrarse en el registro de hechos significativos sin la firma del colaborador	Oficial
Hechos significativo escrito	3	4	Enunciar las llamadas verbales anteriores con fecha y datos, valorar impacto económico y comparativo del indicador con el promedio del grupo	Oficial y /o Jefe de area
Compromiso	3	4	Enunciar las llamadas verbales anteriores con fecha y datos, valorar impacto económico y comparativo del indicador con el promedio del grupo	Oficial y Jefe de area
Primer llamado de atención por parte de gestión humana	4	5	Reporte dónde se resuma los pasos anteriores y adicionar el comparativo de los indicadores con el grupo. Elaborar compromiso y plan de acción de mejoramiento. Valorar impacto económico	Oficial, Jefe de area/GTH
Segundo llamado de atención por parte de gestión humana	6	7	Evaluación de cumplimiento de compromiso anterior, solicitar por escrito al trabajador su posición al respecto. Valorar impacto económico. Elaborar nuevo compromiso	GTH - Jefe de área
Despido por justa causa	8	9	Carta y liquidación	GTH

Fuente: Los autores del proyecto

- En este escenario para volver a iniciar el conteo de semanas consecutivas es necesario permanecer dos semanas consecutivas en el nivel superior
- Cuando una persona tiene puntaje bueno, y viene de esfuércese o por mejorar el conteo inicia nuevamente de ceros (por evaluar, revisar)
- Si la persona viene en esfuércese y sube una semana a por mejorar y la siguiente semana vuelve y baja a esfuércese esa semana se cuenta en el acumulado que tiene la persona

PROCESO DE EVALUACIÓN (ver formato anexo)

INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. debe implementar un proceso de evaluación del desempeño que le permita obtener un conocimiento real tanto de sus trabajadores como de sus resultados y que a través de esta gestión podemos desarrollar procesos formativos, orientadores y compensatorios que conduzcan al crecimiento del evaluando a un mejor desempeño y al logro de los resultados que la empresa plantea.

El proceso de evaluación o de apreciación del desempeño con que cuenta la empresa le permite estimar, valorar y cuantificar los aspectos básicos que

intervienen en los resultados de la organización y que son propias tanto de las personas como de los procesos o actividades que realizan.

Se tienen establecidos diversos instrumentos dependiendo del nivel y del tiempo en que se requiera la información.

- ✓ Evaluación del trabajador en período de prueba
- ✓ Evaluación del trabajador semestral
- ✓ Evaluación del personal administrativo

El personal será evaluado de acuerdo con las siguientes directrices.

Periodicidad

A.- En períodos de prueba a los 45 días de ingresado.

B.- Una vez, durante cada semestre calendario.

Responsables

El proceso de evaluación se desarrollará conjuntamente entre el área operativa y el área de Gestión del Talento Humano.

Desarrollo

- ✓ Se evaluará el personal de acuerdo con una programación previamente convenida por las áreas involucradas.
- ✓ El comité evaluador, Jefe de área, oficial y la dirección de Gestión Talento Humano, se reunirán con el evaluado y seguirán el proceso mediante instrumento diseñado para tal fin.
- ✓ Con el evaluado, si así se deduce del resultado, se establecerán unos compromisos sobre los cuales se realizará el seguimiento respectivo.

Parámetro Evaluador

- ✓ Como resultado de la evaluación del trabajador en período de prueba se requiere un puntaje de 17/20 para continuar en la empresa
- ✓ En la evaluación semestral del trabajador se requiere mínimo de 60/70, y en la anual 65/70, posteriormente se procederá a establecer las acciones que conduzcan al mejoramiento del desempeño, o al inicio del proceso de desvinculación

Criterios de evaluación en periodo de prueba

- ✓ Gestión del Talento Humano entrega la programación y el instrumento de valoración de desempeño al Jefe de área y/o oficial eléctrico en el día 30.
- ✓ El trabajador no puede ser trasladado a un proyecto eléctrico diferente al asignado en la contratación durante su periodo de prueba.
- ✓ En caso de ser necesario un cambio de proyecto eléctrico. es responsabilidad de los líderes involucrados realizar la valoración del periodo de prueba.
- ✓ Periódicamente el líder de proceso realiza seguimiento al desempeño de las responsabilidades del cargo, a los objetivos propuestos y a las competencias requeridas.
- ✓ En caso de evidenciar que el trabajador no se ajusta al perfil del cargo, debe informar a Gestión del Talento Humano el día 30, para que se realice en conjunto el acompañamiento y seguimiento; y de ser necesario se genere un compromiso por escrito.
- ✓ La evaluación del periodo de prueba se realiza con el trabajador, el jefe del área y un oficial eléctrico.
- ✓ La fecha para la evaluación es acordada entre el Jefe de área y Gestión del Talento Humano, dicha fecha no debe ser inferior al día 45 ni superior al día 50 del periodo de prueba. Se debe diligenciar el formato Gestión del Desempeño
- ✓ La decisión de la continuidad del colaborador es tomada en conjunto por el equipo que participa, teniendo en cuenta el resultado final de la valoración que significa un puntaje mayor o igual a 85% o 17 puntos
- ✓ El concepto de la valoración debe ser entregado a la Dirección Gestión del Talento Humano el día 55 de valoración después de que se ha realizado este procedimiento.

9.1.2.2. Análisis y descripción de puestos de trabajos:

Los establecimientos de los requisitos básicos (nivel de escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) y demás aspectos importante del cargo para el desempeño exitoso del puesto se debe aplicar a todos los cargos actuales de la empresa, fundamentado en la estructura organizacional de la misma. Todos los trabajadores de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. deberán poseer o evidenciar las siguientes competencias, que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa:

- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Transparencia
- ✓ Responsabilidad

INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. debe buscar unificar las especificaciones de los cargos de los diferentes puestos de trabajo, para esto debe diseñar un formato único de que describa los aspectos básicos, que, al momento de auditar el sistema de Gestión del Talento Humano, sean útiles en cada etapa del ciclo laboral.

Entonces se propone que la descripción de cargos contenga los siguientes componentes que se consideran importantes para el análisis de cada puesto de trabajo:

- I. **Objetivo del cargo:** propósito que se pretende alcanzar la lograr los objetivos estratégicos de la empresa
- II. **Funciones:** cada una de las actividades que deben ser realizadas para el cumplimiento del objetivo general del cargo
- III. **Información general:**

A. Requerimientos

- ✓ **Educación:** educación requerida para desarrollar las funciones inherentes del cargo
- ✓ **Experiencia:** tiempo mínimo requerido para el desempeño óptimo de labores similares con otra empresa del sector
- ✓ **Competencias sociales:** habilidades de cada personal, que complementan el desempeño de las funciones y las relaciones interpersonales

- ✓ **Competencias técnicas:** Conocimientos específicos que contemplan el nivel de educación empleado

B. Relaciones con otras dependencias: grado de comunicación e incidencia de la relación

C. Relaciones externas y finalidad: existencia de relación directa con clientes o proveedores.

IV. Autoridades: superior inmediato

V. Responsabilidades: nivel en el cual el trabajador debe responder por las diferentes funciones que están directamente relaciones con la labor que desempeña

La descripción de cargos, se debe actualizar periódicamente debido al continuo cambio de la empresa y el notable crecimiento que se ha proyectado, cuando se creen nuevos cargos, estos deben ser ingresados al manual de descripción de cargos.

Conforme a la estructura de cargos actual de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., conforme al análisis encontrados:

- I. Administrativos: Gerente
Contador publico
Asistente administrativa
- II. Operativo oficial eléctrico
Auxiliar eléctrico

9.1.3. Retención de recurso humanos

9.1.3.1. Administración de sueldos y salarios

INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., debe promover un esquema de incentivos que fortalezcan el desempeño y cumplimiento, sentido de pertenencia de los trabajadores, para esto la empresa debe:

- A. Crear escalas salariales:** los cargos similares deben mantener el mismo salario para llegar a una estandarización de los pagos de nómina. Es evidente, que el nivel de estudios, experiencia y técnicas son el declive de esta propuesta, por tanto, se propone un incentivo monetarios o bonificación que compense aquellos estudios y experiencia. Esta escala salarial permitirá un mejor desempeño laboral y motivación, evidenciada en una distribución equitativa de las remuneraciones de cada trabajador.

- B. Realizar política salarial:** los pagos equitativos, deben tener en cuenta los beneficios sociales y bonificaciones otorgadas a los trabajadores, esto debe ser dinámico y ser coherente con la evaluación de desempeño aplicada a cada trabajador. La política salarial permitirá atraer y vincular trabajadores calificados y con un mejor desempeño y productividad, creando un mejor clima organizacional al interior de la empresa. Lo que es importante en tener en cuenta aspectos tan importantes como la descripción de cargos, presupuesto empresarial, tendencia del mercado laboral y demás factores del estado, normatividad legal políticos, sociales, económicos, culturales y religiosos.

- C.** La empresa debe tener en cuenta, para realizar los incrementos de salarios, el incremento que el Gobierno Nacional da al salario mínimo legal y así empezar a estructurar su incremento de los diferentes salarios que tiene dentro de la organización.

Tabla 12: incrementos salariales para INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Incremento	2017	7%		
SMMLV	2017	\$ 737.717	Transporte	\$ 83.140
Tabla de incrementos proyeccion 2018				Salario INS
OFICIAL ELECTRICO				\$ 916.000
	7,40%	Maximo	110%	\$ 67.784
	7,20%	Medio	105%	\$ 65.952
	7,00%	Minimo	100% del SMMLV	\$ 64.120
AUXILIAR ELECTRICO				\$ 761.359
	7,40%	Maximo	110%	\$ 56.341
	7,20%	Medio	105%	\$ 54.818
	7,00%	Minimo	100% del SMMLV	\$ 53.295
ADMINISTRATIVOS				\$ 1.250.000
Desde SMMLV hasta 2 SMMLV (\$1.475.434)	7,40%	Maximo	110%	\$ 92.500
	7,20%	Medio	105%	\$ 90.000
	7,00%	Minimo	100% del SMMLV	\$ 87.500
				\$ 3.000.000
desde \$3.000.000 hacia adelante	7,40%	Maximo	110%	\$ 222.000
	7,20%	Medio	105%	\$ 216.000
	7,00%	Minimo	100% del SMMLV	\$ 210.000

Fuente: los autores del proyecto

SMMLV, según el incremento del gobierno nacional

Los puntos máximo, medio y mínimo se determinan según la evaluación de desempeño del trabajador, rentabilidad del proyecto eléctrico y tendencia del mercado laboral. Para las bonificaciones, se tendrá en cuenta si la evaluación de desempeño fue el 100%, tendrá el punto máximo, si esta fue entre 80% y 90% tendrá el punto medio y si es menor del 80% será el punto mínimo.

- D.** Otorgar auxilios económicos por eventos especiales del trabajador, los cuales serán no constitutivos de salario (educación, matrimonio, fallecimientos, nacimientos, etc.)
- E.** Auxilio de alimentación y rodamiento, viáticos, si ejecuta labores en un lugar distinto al sitio real donde fue contratado

F. Los sueldos se pagarán quincenalmente, los días 15 y 30 de cada mes

G. INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., podrá conceder préstamos de emergencia a sus trabajadores, siempre y cuando lleve más de 6 meses con la empresa, tengan justificación y no exceda 3 veces el sueldo mensual en un plazo no mayor a 10 meses.

H. Pagos de horas extras legales previa programación.

9.1.3.2. Seguridad y salud en el trabajo

INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. debe Promover la salud y el bienestar de los trabajadores, previniendo la ocurrencia de accidentes de trabajo y las enfermedades laborales, apoyando los procesos de atención en salud y de rehabilitación, dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo , identificando evaluando y controlando los factores de riesgo ocupacionales provenientes del ambiente de trabajo y de las condiciones de salud de los trabajadores, para ello debe establecer parámetros que garanticen el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo:

- Es responsabilidad de la Gerencia el desarrollo y cumplimiento del Plan Básico Legal, quien designará los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y físicos, para el cumplimiento de las acciones y programas planteados.
- Es función del Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo la elaboración y seguimiento a los planes de acción de los programas a desarrollar, al igual que tener actualizados los indicadores de control de este proceso y el contacto y administración de los recursos técnicos designados por la Gerencia, la ARL de la empresa.
- Se deben asignar las responsabilidades a los diferentes niveles de la empresa para garantizar un proceso de mejoramiento continuo en salud y seguridad en el trabajo.
- La empresa debe establecer y mantener documentados:
 - ✓ Objetivos de SST, coherentes con la política y los resultados de la identificación de peligros y la evaluación de riesgos
 - ✓ Indicadores y metas que permitan medir el cumplimiento de objetivos
 - ✓ Seguimiento al desempeño de los indicadores

- ✓ Gestión de acciones correctivas y preventivas a partir de los resultados
- La empresa debe establecer y mantener Programas de SST para lograr sus objetivos, estos deben incluir:
 - ✓ Las responsabilidades y autoridades documentadas
 - ✓ Los medios y el cronograma
 - ✓ Deben ser revisados a intervalos regulares y planificados
 - ✓ Deben ser ajustados para involucrar los cambios en las actividades, productos o condiciones de operación de la empresa

En este SG SST los programas de las empresas se están enmarcados dentro de cinco procesos:

- ✓ Medicina preventiva
- ✓ Seguridad Industrial
- ✓ Higiene Industrial
- ✓ Plan básico legal
- ✓ Saneamiento ambiental

COMPETENCIA y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL QUE ADMINISTRA SST.

- ✓ El personal que administra, desempeña y/o verifica actividades con efectos en la SST debe ser competente en términos de: educación, entrenamiento y/o experiencias apropiadas para el cargo.
- ✓ El Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo debe tener un cargo cuyo alcance le permita asegurar que el SG SST esta implementado adecuadamente y presentar informes sobre su desempeño a la Gerencia y/o Dirección De Gestión Humana para su revisión y como base para el mejoramiento.
- ✓ Se deben definir, documentar y comunicar las funciones, responsabilidades y autoridades del personal que administra, desempeña y/o verifica actividades con efectos en la SST.

- ✓ Establecer un cronograma de formación de SST que involucre a todos los trabajadores, con base en todos los riesgos asociados a las labores, la política de SST y las responsabilidades frente al tema.
- ✓ Asegurar la concientización y el entrenamiento frente a la SST en todos los niveles de la organización, con base en los riesgos y su responsabilidad.
- ✓ Contar con un presupuesto aprobado por la gerencia para los programas de SST.
- ✓ Identificar las actividades con riesgos donde se deban aplicar medidas de control (normas de seguridad).
- ✓ Estandarizar estas actividades, incluido el mantenimiento cuando aplique y actualizarlos cuando se generen cambios producto de las Acciones correctivas o preventivas
- ✓ Establecer y mantener procedimientos para el diseño del sitio de trabajo, procesos, instalaciones, maquinaria y procedimientos operativos, con el fin de eliminar o reducir los riesgos de SST

9.1.3.3. Bienestar laboral

Desarrollar un ambiente social propicio para el eficiente desempeño laboral de nuestros trabajadores y que fortalezca el sentido de pertenencia con la empresa, mejorar la calidad de vida del trabajador y contribuir a la consolidación de las relaciones entre áreas de la organización. Estableciendo parámetros que permitan desarrollar de manera acorde el proceso de Bienestar Laboral hacia los trabajadores de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., teniendo en cuenta los diferentes aspectos y factores que influyen en su realización.

- Todos los proyectos, programas y/o actividades de Bienestar laboral se realizarán dentro del marco del direccionamiento estratégico de la Compañía, de tal forma que fortalezca la filosofía de trabajo adoptada por la organización.
- Gestión Humana presenta las directrices del plan de Bienestar laboral a la Gerencia de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. y asegura que existan los recursos para garantizar el cumplimiento del proceso en la organización.
- La compañía destina un presupuesto anual para el desarrollo de las actividades, proyectos o programas relacionados con Bienestar laboral.
- Gestión Humana diseña políticas, criterios específicos, procesos y procedimientos que aseguren la participación de los colaboradores en los proyectos, programas y actividades de Bienestar laboral.

- Los recursos disponibles para el Plan Operativo de Bienestar laboral se invierten teniendo en cuenta las necesidades prioritarias detectadas en el diagnóstico, y la optimización de los mismos.
- Es responsabilidad de Gestión Humana asegurar que todos los proyectos, programas y actividades de Bienestar Laboral se lleven a cabo dentro de un marco de ética, respeto y compostura propia de la imagen de la empresa
- Los programas, proyectos y actividades de Bienestar Laboral son canalizados a través de Gestión Humana
- El equipo de Gestión Humana detecta las necesidades de Bienestar Laboral, para diseñar un plan anual de actividades teniendo en cuenta el uso racional de los recursos económicos y de tiempo con la que cuenta la empresa.
- Es responsabilidad de Gestión Humana desarrollar los programas de acuerdo con su plan y a las eventualidades que se presenten dentro del presupuesto asignado. Debe tenerse en cuenta a la totalidad de los colaboradores, con el fin de tener una distribución equitativa de los recursos dando prelación al bien general sobre el particular.
- Los proyectos, programas y actividades de Bienestar Laboral pueden ser apoyados por el comité social en la coordinación logística de los mismos.
- Gestión Humana fomenta en los trabajadores la utilización de los programas y servicios que ofrece la empresa y las entidades externas.
- El tiempo dedicado a las actividades debe considerar las restricciones y opciones que la empresa tiene frente a turnos y Jornada laboral sin afectar el curso normal de la operación del negocio de tal forma que se comunique a los jefes con anterioridad.
- Los proyectos, programas y actividades en lo posible se deben desarrollar en jornada extra laboral y en el caso de alguna excepción debe ser aprobada por la Gerencia.
- Gestión Humana fortalece y mantiene alianzas con entidades externas que permitan consolidar sinergias en recursos y especialidad.

9.1.4. Desarrollo de recursos humanos

9.1.4.1. Capacitación

Este procedimiento cubre a todos los trabajadores de la empresa, desde el ingreso del trabajador a la empresa hasta su desvinculación.

Inicia con el diagnóstico de las necesidades de formación, finaliza con la medición del impacto de los programas en los procesos del negocio y en el propio desarrollo y crecimiento del colaborador.

- Establecer estrategias de formación que fomenten el desarrollo profesional, laboral y personal de los trabajadores
- Facilitar el desarrollo de las competencias de los trabajadores, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Condiciones Generales

- El compromiso y el direccionamiento gerencial es indispensable para el desarrollo del proceso de formación, asignando los recursos necesarios para su realización.
- La Formación de los trabajadores se adecua a las necesidades, objetivos y políticas de la empresa.
- La organización brinda a los trabajadores la formación necesaria para el desarrollo de sus actividades.
- Los programas de formación son coordinados a través de Gestión Humana.
- Todo programa de formación cuenta con una evidencia objetiva de su ejecución. (ver anexo)
- Cada líder y/o responsable del proceso diagnostica las necesidades de formación y realizar el seguimiento a la efectividad del programa.
- Para la asistencia a programas de formación externos no programados por la empresa se seguirá lo establecido en la política de permisos y de seguridad

Procedimiento

Diagnóstico de Necesidades de Formación

Cada Jefe inmediato y/o Responsable de proceso debe diagnosticar las necesidades de formación.

El diagnóstico de necesidades parte del Plan Estratégico de la Empresa, de tal forma que la formación entregue a los trabajadores las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Negocio.

Los programas de formación deben buscar cerrar las brechas entre el estado deseado y el estado actual de los factores claves de éxito identificados en la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario responder con programas de formación no programada frente a cualquiera de los siguientes eventos:

- Dar respuesta a las exigencias y/o expectativas del cliente.
- Se requieren reemplazos temporales para desempeñar labores diferentes a las habitualmente efectuadas.
- Ingresa un nuevo empleado o se pasa a un nuevo cargo o a una nueva sede.
- Un cargo es modificado de forma sustancial.
- Se crea o se modifica un documento normativo y/o requerimiento Legal.
- Se cambia de tecnologías (información, manufactura, bodegaje, etc.)
- Cambios legislativos que afecten los Procesos de la empresa.
- Se genera una no conformidad por desconocimiento de los procedimientos en una auditoria interna y/o externa.
- Cuando el trabajador se ausenta por tiempo prolongado de sus labores (más de 6 meses).
- Se requiera implementación de programas que apoyan la filosofía, planes o proyectos de empresa.
- Se requiere desarrollar y/o reforzar una competencia organizacional o específica en un colaborador.
- Se requiere para la realización de un proyecto específico.
- Para incrementar el desempeño de los equipos.
- Se requiera calificar a los trabajadores.

- Solicitud directa de los trabajadores

El diagnóstico de necesidades se puede alimentar según el caso de diversas fuentes como:

- Direccionamiento estratégico de la empresa
- Plan estratégico de la empresa
- Informe de ejecución del plan de formación del periodo anterior
- Análisis de las entrevistas de Retiro
- Análisis de desempeño de los procesos.
- Análisis del Sistema Integrado de Gestión.
- Resultados medición de clima organizacional.
- Estudios epidemiológicos.
- Estudio sociodemográfico de la población
- Valoración competencias de trabajadores

Una vez identificadas las necesidades de formación, el equipo líder prioriza por complejidad e impacto para definir el Plan Anual de formación.

- Diseño y planeación de los Programas de formación:
- Definir los objetivos del programa de formación.
- Definir el grupo objeto del programa de formación.
- Definir contenido que dé respuesta a la necesidad planteada.
- Definir la metodología que mejor se ajuste al despliegue del contenido, teniendo en cuenta la población objetivo. (Taller, seminario, charla, lecturas, estudio de casos, foros, entre otros)
- Definir si la formación se puede realizar con facilitadores internos en caso contrario seleccionar proveedores externos.
- Definir el cronograma de implementación.
- Definir materiales y recursos físicos, materiales, humanos, financieros y de tiempo.
- Definir los instrumentos de evaluación.

Es responsabilidad del Jefe Inmediato y/o Gestión humana definir el contenido, metodología, intensidad y cronogramas de los programas de formación requerida, diligenciando en el formato de Plan anual de formación esta información.

Coordinación logística de los Programas de Formación:

- ✓ Es responsabilidad del Jefe Inmediato y/o Gestión humana coordinar los aspectos logísticos con anterioridad al evento de formación, con las personas responsables de atender estos requerimientos.
- ✓ Coordinación con las diferentes entidades o personas que serán responsables del desarrollo de cada uno de los contenidos.
- ✓ Reserva del lugar con las especificaciones que se requieran y en caso necesario cancelación del valor.
- ✓ Coordinar con los jefes de área la ejecución de cada uno de los programas en las fechas y horas establecidas, teniendo como base la logística de cada una de las actividades. Es importante recordar con anticipación a las partes involucradas para cada uno de los programas las fechas de cada evento.
- ✓ Consecución de los recursos necesarios para cada actividad.
- ✓ Invitación y confirmación de asistentes con la debida anticipación.
- ✓ Ejecución de los Programas de Formación
- ✓ En la fecha del evento de formación verificar la logística.
- ✓ Recibir a los invitados, dar la bienvenida al programa, explicar los objetivos y las recomendaciones especiales.
- ✓ Diligenciar el formato de registro de asistencia
- ✓ Al finalizar el programa de formación verificar que se cumplieron los objetivos y realizar la evaluación de satisfacción del programa con los asistentes

Evaluación de los Programas de Formación

Es importante medir los procesos de formación en términos de su valor agregado para el desarrollo y sostenibilidad del negocio. Los indicadores de efectividad: eficacia y eficiencia de los programas de formación los define el responsable del proceso que afecta.

La evaluación de los programas de formación se realiza en las siguientes dimensiones:

- Evaluación del aprendizaje adquirido: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser conocidas y aprendidas en el programa.
- Evaluación de Transferencia: Aplicación en el puesto de trabajo, resolución del problema o mejora que dio paso al programa de formación; cambios en comportamiento o procesos.
- Evaluación de resultados: Metas de los indicadores (referidos a los procesos o a las personas) que deben ser impactados por el programa.
- Evaluación de efectos económicos: Efectos económicos generados por las mejoras que se espera obtener, referidas a los procesos o a las personas (Retorno sobre la inversión – ROI).
- Evaluación de Satisfacción: Percepción de los participantes, el multiplicador y la empresa frente al proceso desarrollado.

Evaluación de esfuerzo o proceso de capacitación:

- ✓ Horas de formación por colaborador.
- ✓ Cobertura de la formación.
- ✓ Costo hora de formación.
- ✓ Relación presupuestal de formación /presupuesto de la empresa.
- ✓ Estructura de los recursos para formación (co-financiación).
- ✓ Cobertura por procesos.
- ✓ Cobertura por niveles.
- ✓ Índice de actividad de los formadores internos.
- ✓ Índice de realización.
- ✓ Índice de ausentismo.

Las evaluaciones para medir la eficacia de los programas de formación se pueden realizar de manera individual o grupal de acuerdo con diferentes metodologías. (Casos, pruebas escritas, indicadores de desempeño de una actividad en particular, emisión de un concepto de los participantes, preguntas de refuerzo y/o aclaración durante la ejecución del entrenamiento; la elaboración de un plan de acción por los participantes para aplicar lo aprendido, etc.). Con el fin de conocer los resultados de los indicadores de esfuerzo, se realiza una evaluación a los participantes del programa.

- La evaluación se realiza de manera individual por cada colaborador.
- Cuando el evento cubre a todo el personal, esta se realiza por muestreo aleatorio.

Seguimiento y Gestión del Conocimiento

Para realizar un adecuado seguimiento se deben determinar las fuentes de información, la frecuencia de medición, la asignación de responsables de la recolección de información, la forma de tabulación, análisis y la presentación de la información para ajustar, estandarizar y formalizar los elementos claves de éxito, así como las claves en el uso y la mejoría. La Gestión del Conocimiento comprende todas las acciones que permiten que las personas cuenten con el conocimiento necesario para desplegar la estrategia del negocio.

CONCLUSIONES

Las empresas del sector de las instalaciones eléctricas, deben estar preparadas para enfrentar nuevos retos en el mercado, para ello es importante que sus trabajadores estén en la capacidad de responder a estas exigencias con conocimiento y seguridad, motivados y satisfechos de pertenecer a la empresa. Por tanto, la empresa debe tener en cuenta la disminución de rotación de personal, permitirá que se fortalezcan dentro de su estructura organizacional, permitiendo adquirir ventajas competitivas en el mercado.

Mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión del talento humano y sus diferentes subprocesos, según el análisis y la visión empresarial de los socios empresariales INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. tiene excelentes posibilidades de crecimiento y expansión en el mercado energético, de la construcción y obra civil, en especial su razón de ser "Instalaciones eléctricas", por tanto, la empresa debe pensar en crear el departamento de Gestión del Talento Humano que organice los procesos de administración de personal y los aplique con la efectividad que requieren dentro del plan estratégico de la empresa para su éxito. Adema esto permitirá que los trabajadores cuenten con un equipo serio, dispuesto a colaborar y velar por proteger los derechos del trabajador.

Aunque no existe un mando gerencial definido dentro de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., esta es tendiente con gran fuerza hacia el liderazgo, argumentado ventajas competitivas y significativas mediante el trabajo en equipo, siento estas la eficiencia, calidad, mejor clima organizacional y rentabilidad. Los parámetros planteados como propuesta para fortalecer este liderazgo y conocimiento de la importancia del talento humano, deber ser lineamientos tácticos y estratégicos para la empresa, corrigiendo las debilidades y consolidar las fortalezas.

En resumen, la administración en las organizaciones radica en el arte de gestionar y aprovechar las habilidades, talentos y las competencias de la persona y no solamente en lograr que se haga las cosas con cuantificaciones del trabajo, se debe considerar a las personas como seres que siente y buscan mejorar su calidad de vida y no como piezas de equipos, herramientas o utensilios que se pasan de una parte a otra según las necesidades inmediatas de la empresa. En la gerencia del talento humano, se busca el descubrimiento de las habilidades y el desarrollo de las competencias positivas para el beneficio de la organización como personas que integran la misma.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se sugiere vinculación de cargos directivos estratégicos que apoyen los procesos internos y optimicen el conocimiento en base de la experiencia, para que de esta manera se inyecte un estilo gerencial participativo acorde a los cambios estructurales de la organización y el mercado energético, de la construcción y obra civil.
- ❖ Se debe tener en cuenta la importancia de la implementación y puesta en marcha de una política de administración salarial, ya que la nómina de la empresa es un punto crítico en la organización, esto permitirá equilibrar la objetividad de los cargos, generando el personal estabilidad, seguridad y estabilidad dentro de la empresa
- ❖ Es importante tener en cuenta que la capacitación dentro de la empresa disminuye el error y los gastos, por tanto, esta debe ser intensa y periódica, con el fin de lograr calidad en los servicios eléctricos y un mayor valor agregado a cada uno de los procesos estratégicos de la organización. Estas capacitaciones deben estar acompañadas de habilidades y destrezas basadas en la experiencia, prácticas y ejercicios que fortalezcan el conocimiento del trabajador.
- ❖ Después de la exposición y conocimiento del documento de propuesta de plan de gestión del talento humano por cada uno de los actores participes de la esta propuesta, se hace necesario retroalimentar este estudio con aportes o recomendaciones que pueda generar cada uno de ellos, adicionalmente generar ideas para poder en marcha este proyecto.
- ❖ Realizar alianzas estratégicas entre la INS Ingeniería Eléctrica S.A.S. y la Universidad de Cundinamarca, con el objetivo principal de los estudiantes correlacione la teoría con la práctica, y que la empresa obtenga beneficios actualizándose constantemente en la implementación y mejoras de nuevas técnicas que garanticen una cultura de mejoramiento continuo.
- ❖ Con el crecimiento de la empresa, es importante incorporar nuevos procesos de gestión del talento humano, descripciones del cargo y demás actividades de administración del talento humano

- ❖ Se debe incorporar la filosofía de trabajo en equipo dentro de la empresa, creando ambientes laborales sanos y agradables.
- ❖ Difundir este trabajo de grado entre las personas encargadas de la gestión de la empresa, de tal manera que sea analizada y discutida, para crear la posibilidad de adopción de la propuesta.
- ❖ La empresa debe tener un plan estratégico de gestión del talento humano, para lograr el direccionamiento unificado de la administración de personal, implementando políticas para el cambio organizacional y nueva cobertura de mercados del sector energético, de la construcción y obra civil. De tal manera que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las habilidades, talento y capacidades del trabajador que hace parte fundamental en el crecimiento organizacional.
- ❖ Se debe realizar una profundización en como adoptar estos medios de gestión laboral para que sirva de marco para ajustes laborales y empresariales
- ❖ Por último, la empresa debe crear programas de bienestar laboral, que involucren la seguridad y salud en el trabajo, espacios recreativos, incentivos laborales. Esto contribuirá a que se fortalezcan la cultura, la motivación y pertenencia por la empresa, permitiendo que cada trabajador se haga participe como miembro integral del proceso de crecimiento de INS Ingeniería Eléctrica S.A.S., permitiendo que la misma tenga los mejores resultados en la penetración del mercado del sector.

BIBLIOGRAFÍA

ÁILES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Tercera Ed. Buenos Aires. Editorial Granice, 2007. . (s.f.).

(s.f.). Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena. Tomado de: <http://observatorio.sena.edu.co/Comportamiento/Dinamica>. Fecha de consulta: octubre 12 de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones. Octava Ed. México. Mc Graw Hill, 2007. 481p. (s.f.).

CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano: diseño de cargos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia. Año 2000. . (s.f.).

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. Bogotá D.C., McGraw –Hill. 2002. Pág. 9. (s.f.).

COOPERACIÓN EN RED EURO AMERICANA PAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. [En línea]. CREADESS. 2012. [marzo 20 de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.creadess.org/index.php/infor>. (s.f.).

LE BOTERF, Guy. Ingeniería de las competencias, citado en GONZÁLEZ, León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias. Octava Ed. Colombia. Editorial Universidad del Norte, 2017. (s.f.).

MIRANDA, Martin. Transformación de la educación media Técnico-Profesional, citado en GONZÁLEZ León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias. Octava Ed. Colombia. Editorial Universidad del Norte, . (s.f.).

MUNCH GALINDO Lourdes. Administración del talento humano: la gestión del activo más importante de la organización. México Editorial Trillas. 2005 (reimpreso 2010). . (s.f.).

ORTIZ, Frida y GARCÍA, María del Pilar. Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas. México D.F. Editorial Limus, 2000. Pág. 64. (s.f.).

RIVERA Hugo Alberto, MESA Lina María. HURTADO Margarita María. Perdurabilidad empresarial: el caso del sector eléctrico de iluminación colombiano. (En línea). No. 124, ISSN: 0124-8219. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C. 2012. (septiembre 30 de. (s.f.).

WEB GRAFÍA

(s.f.). Boletín trimestral Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional 2017. Observatorio laboral y ocupacional del Sena. Tomado de: <http://observatorio.sena.edu.co/Comportamiento/Dinamica>. Fecha de consulta: octubre 12 de 2017.

Código sustantivo de trabajo. Colombia. Artículo 23. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>. (s.f.).

COOPERACIÓN EN RED EURO AMERICANA PAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. [En línea]. CREADESS. 2012. [marzo 20 de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.creadess.org/index.php/infor>. (s.f.).

COOPERACIÓN EN RED EURO AMERICANA PAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. [En línea]. CREADESS. 2012. [marzo 20 de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.creadess.org/index.php/infor>. (s.f.).

Duración de contrato de trabajo. Disponible en: <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>. (s.f.).

Gerencia. Teoría X y teoría Y Mc Gregor. (En línea). Consultado: (septiembre 10 de 2017) Disponible en: <https://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>. (s.f.).

Gestiopolis. Escuela estructuralista. (En línea) Consultado: (septiembre 10 de 2017). Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/max-weber-y-la-escuela-estructuralista/>. (s.f.).

Importancia del proceso de inducción del personal. (en línea). Disponible en: <http://www.gsh.com.co/importancia-del-proceso-de-induccion-de-personal-02/>. Fecha de consulta: marzo 10 de 2017 . (s.f.).

Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. (En línea). Consultado: (septiembre 10 de 2017). Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>. (s.f.).

Reclutamiento. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>. Fecha de consulta marzo 13 de 2016. (s.f.).

Selección de personal. Disponible en línea: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/233/225>. (s.f.).

Teoría científica y principios de administración de Taylor. (En línea) Consultado: (septiembre 10 de 2017) Disponible en: <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>. (s.f.).

Teorías Administrativas. Teoría clásica. (En línea) Consultado: (Septiembre 10 de 2017) Disponible en: <http://teoriasadministrativass.blogspot.com.co/p/fundador-henry-fayol-henry-o-henri.html>. (s.f.).

Teorías de la administración. Abraham Maslow. (En línea) Consultado: (septiembre 10 de 2017). Disponible en: <http://jokasico.blogspot.com.co/2013/03/abraham-maslow.html>. (s.f.).

WIKIPEDIA. Descripción de Bogotá. [En línea]. Alcaldía mayor de Bogotá. 2010. [marzo 20 de 2017]. Disponible en : <https://es.wikipedia.org/wiki/Bogot%C3%A1>. . (s.f.).

WIKIPEDIA. Descripción de Bogotá. [En línea]. Alcaldía mayor de Bogotá. 2010. [marzo 20 de 2017]. Disponible en : <https://es.wikipedia.org/wiki/Bogot%C3%A1>. . (s.f.).

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al Gerente de la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

Recolección y análisis de información: entrevista al representante legal

Objetivo

Identificar los instrumentos o modelos de las técnicas de gestión de talento humano en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., obteniendo como resultado una propuesta de creación de Departamento de Gestión del Talento Humano que optimice el plan estratégico de la organización.

Descripción de la entrevista

DATOS DEL ENTREVISTADO

Ciudad:	Bogotá D.C.
Fecha de la entrevista:	lunes, septiembre 04 de 2017
Nombre del entrevistado:	José Luciano Suarez
Identificación del entrevistado:	80.539.099 de Zipaquirá
Cargo en la empresa:	Representante Legal
Nivel de educación:	Tecnólogo en instalaciones eléctricas residenciales, comerciales e industriales
Años de experiencia:	20 años en el sector eléctrico y de la construcción
Tiempo laborado en la empresa:	desde la fundación de la empresa, 4 años, El señor José Luciano Suarez es cofundador de la organización.

DATOS DE LOS ENTREVISTADORES

Nombre:	Juan Carlos Suarez Bello
Identificación:	1.075.651.270 de Zipaquirá
Rol en la entrevista:	Estudiante de Administración de empresa de la Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá, Decimo semestre. Autor de la tesis de grado definida en la propuesta de creación del Departamento de Gestión del Talento Humano

Nombre:	Diana Carolina González
Identificación:	1.073.153.453 de Madrid
Rol en la entrevista:	Estudiante de Administración de empresa de la Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá, Decimo semestre. Autora de la tesis de grado definida en la propuesta de creación del Departamento de Gestión del Talento Humano

Siendo las 9:00 a.m. del día lunes 04 de septiembre se realiza la entrevista de análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la Gestión del talento Humano. Se toma como herramienta de análisis la entrevista por el tamaño actual de la organización (pequeña empresa) y características propias de la misma.

Juan Carlos y Diana Carolina: “Cordial saludo Don Luciano, de antemano agradecemos atender nuestra solicitud a esta entrevista, que tiene como objetivo realizar el análisis de la situación de la empresa en cuanto a su gestión de talento humano, que garantiza la productiva de la organización”

Señor Luciano: “Muchas gracias a ustedes por tomar en cuenta a mi empresa en su proyecto de grado de administración de empresas, considero que esta es una gran oportunidad para mi empresa en cuanto a su proyecto de crecimiento y captación del mercado. Esto facilitara de cierta manera darnos a conocer y marcar la diferencia de mi empresa en el sector de servicios eléctricos.”

Diana Carolina pregunta:

1. ¿La empresa tiene organigrama?

Sr. Luciano: por el momento no se ha estructurado el organigrama de la empresa, por el momento tenemos uno básico, pues, con mi socio Pedro Alberto Suarez, nos hemos empeñado en conseguir clientes que garanticen la rentabilidad de la empresa. Otra cuestión es que nosotros también estamos involucrados en el área operativa y trabajamos hombro a hombro con nuestros trabajadores, por lo tanto, ellos nos responden directamente a nosotros. En mi empresa también tenemos un contador que nos facilita tener al día toda la parte tributaria y en cuanto al manejo administrativo de la empresa, me apoyo en mi esposa quien tiene conocimientos de administración de empresas.

2. ¿La empresa ha definido misión, visión, principios, valores, objetivos y políticas?

Sr. Luciano: Si señora, la empresa tiene misión y visión. Por el momento tenemos la política de Seguridad y salud en el trabajo.

3. ¿La empresa cuenta para cada uno de los cargos con manual de funciones o manual de procesos o procedimientos?

Sr. Luciano: no señora, en este aspecto no hemos creado el manual de funciones, procesos y procedimientos. Pero esperamos que mediante esta iniciativa de ustedes nos den las bases para realizarlo.

4. ¿La empresa tiene alguna certificación?

Sr. Luciano: por el momento no la consideramos importante y no lo hemos necesitado para nuestros proyectos. ¿Por qué? Creemos que lo importante es garantizar la sostenibilidad de la empresa y no en llenarnos de certificaciones. Pero con el crecimiento de la empresa empezaremos a tener en cuenta algunas certificaciones.

5. ¿Qué áreas tiene la empresa?

Sr. Luciano: Como anteriormente le había comentado, la empresa tiene el apoyo administrativo y financiero por parte de mi esposa y del contador. También la empresa tiene el área operativa, que son nuestros auxiliares y oficiales de electricidad. En el momento somos un total de dos apoyos administrativos (Contador, asistente administrativo,) yo como representante legal y mi socio como coordinador de los proyectos. Ambos trabajamos con el área operativa que son 4 trabajadores en total. Nuestro objetivo principal es crecer a 50 trabajadores.

6. ¿Tiene políticas claras del Gestión del talento Humano?

Sr. Luciano: no señora, no se han definido.

7. ¿Aplica técnicas de administración de personal?

Sr. Luciano: algunas técnicas aplicamos, actualmente ¿Cuáles aplica?, realizamos la parte de recepción de documentos, contratación y afiliación de seguridad social, nomina. Que son las que hemos considerado básicas para la empresa. También hemos empezado a implementar la parte de Seguridad y Salud en el trabajo.

8. ¿Cuántas personas tiene en el área de recursos humanos?

Sr. Luciano: actualmente una persona, que es multidimensional, ella se apoya con Juan Carlos en ciertos aspectos de gestión y normatividad.

Juan Carlos pregunta:

9. ¿Quién realiza la planeación de personal?

Sr. Luciano: es este aspecto, yo me encargo de verificar la necesidad de personal, según la dimensión de nuestros proyectos eléctricos.

10. ¿Qué método utiliza para la planeación de personal?

Sr. Luciano: la necesidad de personal se hace de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus proyectos eléctricos.

11. ¿Qué factores se tienen en cuenta para realizar la planeación del personal?

Sr. Luciano: la experiencia que se requiere en el puesto y el perfil.

12. ¿En el momento de realizar la planeación del personal, a que le da más importancia?

Sr. Luciano: le damos importancia al impacto de gastos que va tener la empresa. Otros aspectos serian que las personas que vamos a contratar cumplan con los requisitos para cumplir nuestras metas y objetivos, que son el cumplimiento y confianza en cada proyecto.

13. ¿En la empresa, las personas tienen un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?

Sr. Luciano: No se tiene esa cultura. Todos somos polifuncionales.

14. ¿Quién realiza el reclutamiento del personal?

Sr. Luciano: nuestra asistente administrativa, quien presta sus servicios por horas.

15. ¿Qué método se utiliza para el reclutamiento del personal?

Sr. Luciano: reclutamiento por referidos o conocidos por parte de nosotros los que integramos a la empresa. Nos da mayor seguridad.

16. ¿Qué técnicas se utiliza para el reclutamiento del personal?

Sr. Luciano: verbalmente, por referidos.

17. ¿Qué relaciones con entidades maneja la empresa para el reclutamiento de personal?

Sr. Luciano: no tenemos ninguna relación con entidades de reclutamiento

Diana Carolina pregunta:

18. ¿Quién realiza la selección del personal?

Sr. Luciano: está a cargo de mi persona.

19. ¿Qué factores se tiene en cuenta para la realización de la selección del personal?

Sr. Luciano: la experiencia, responsabilidad y conocimiento del sector. Que sean personas de gran dedicación.

20. ¿Qué etapas se utiliza para la selección de personal?

Sr. Luciano: la entrevista verbal que yo les realizo. El examen médico de pre empleo y el curso de alturas.

21. ¿Qué documentos exige para la selección de personal?

Sr. Luciano: los que tenemos definidos son los siguientes: hoja de vida actualizada con foto, ultimas certificaciones laborales, certificado de estudios, antecedentes disciplinarios y de policía, referencias personales, fotocopia de la cedula de ciudadanía, curso y seguridad en alturas y examen médico pre empleo.

22. ¿Posee algún sistema de información acerca de cada uno de los trabajadores?

Sr. Luciano: no señora, no tenemos una base de nuestros trabajadores

23. ¿Realiza actualización de perfiles?

Sr. Luciano: no por que las personas no se capacitan, según ellos esta es una manera de adquirir responsabilidades, que ellas no consideran necesarias.

24. ¿Qué formas de contratación utiliza para la vinculación de nuevo personal?

Sr. Luciano: inferior a un año y a término fijo. Contrato por asesorías profesionales, hora contratada.

25. ¿Qué aspectos legales tiene en cuenta para la contratación de personal?

Sr. Luciano: al momento de realizar la contratación tengo en cuenta la forma de del contrato, duración, derechos y obligaciones del empleado y del empleador, salarios, requisitos y prestaciones de ley. Además, de esto, considero la importancia de la permanencia del personal a pesar del tipo de contrato. Siempre espero contar con los mismos.

26. ¿A través de que realiza la contratación de personal?

Sr. Luciano: la contratación se realiza directamente con la empresa.

Juan Carlos pregunta:

27. ¿Qué aspectos considera más importante al momento de contratar un trabajador?

Sr. Luciano: considero importante la experiencia y habilidad. Responsabilidad y respeto.

28. ¿Cuál es rango salarial de los trabajadores en la empresa?

Sr. Luciano: el rango salarial entre el apoyo administrativo y operativo esta entre 1 y 2,5 smmlv. Esto incluye bonificación no constitutiva de salario y auxilios de transporte.

29. ¿Quién realiza la inducción de personal en la empresa?

Sr. Luciano: no se realiza ninguna inducción.

30. ¿Quién realiza la capacitación de personal?

Sr. Luciano: mi socio o yo en este caso, les realizamos la capacitación en las funciones que van a realizar y conocimiento del proyecto de cual sido objeto de contratación.

31. ¿Qué métodos se emplean para la capacitación de personal?

Sr. Luciano: verbalmente con ellos, no se realiza ningún registro.

32. ¿Cuáles son las razones por las cuales se realiza la capacitación de personal?

Sr. Luciano: para crear compromiso, que tengan conocimiento de las exigencias de la empresa y la normatividad.

33. ¿Tiene convenios con otras entidades para capacitar el personal?

Sr. Luciano: tenemos convenio con ENSER – Entrenamiento, Seguridad y Prevención S.A.S. de la Ciudad de Bogotá D.C. para realizar la capacitación de curso de alturas y actualización de los mismos.

34. ¿Considera usted que la capacitación es una herramienta importante en la empresa?

Sr. Luciano: Si claro, esto no ayuda a mejorar cada día.

35. ¿Cada cuánto realiza las capacitaciones?

Sr. Luciano: según la exigencia de los cargos operativos.

36. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Sr. Luciano: no se cuenta con este proceso

Diana Carolina pregunta:

37. ¿Percibe usted que los colaboradores trabajan motivados?

Sr. Luciano: sí señor.

38. ¿Qué mecanismos hay en la empresa para estimular el personal?

Sr. Luciano: trato justo, pago de todo lo que la ley exige, remuneración justa y a tiempo, afiliaciones y subsidio familiar, pago de bonificaciones, auxilio de alimentación, integración y celebraciones de fechas especiales, prestamos.

39. ¿Qué ventajas considera usted que trae consigo la evaluación de desempeño?

Sr. Luciano: son oportunidades para el cambio.

40. ¿Qué medida toman cuando los colaboradores presentan un bajo rendimiento?

Sr. Luciano: se busca el origen de lo que está pasando y se hace una retroalimentación y si se puede colaborar con la causa de solución.

41. ¿Existe una ficha personal de record laboral, anotándose en estas las ocurrencias tales como inasistencias, incapacidades, permisos, licencias, vacaciones, etc.?

Sr. Luciano: no tenemos esto aplicado.

42. ¿Considera usted que sus trabajadores les falta iniciativa y toma de decisiones?

Sr. Luciano: A veces tienen ideas propias, pero no las desarrollan. Ellos esperan hacer lo que les ordenan.

Juan Carlos pregunta:

43. ¿Conoce los procedimientos de una nómina?

Sr. Luciano: sí señor, son de mi conocimiento todos los procesos de liquidación de nómina de la empresa

44. ¿Qué sistema de nómina maneja la organización?

Sr. Luciano: nuestra nomina la manejamos en una base de datos de Excel.

45. ¿Cada cuánto se realiza los pagos de nómina en la empresa?

Sr. Luciano: Los pagos se realiza cada 15 días. Los días 15 y 30 de cada mes. ¿Cómo se realiza?, los pagos los realizo en efectivo y con la respectiva firma de parte del trabajador de su desprendible de pago.

46. ¿Los trabajadores cuentan con pagos de seguridad social, parafiscales y horas extras?

Sr. Luciano: a todos nuestros trabajadores se le garantiza la afiliación a salud, riesgos laborales, pensión, cesantías y caja de compensación familiar. Además de este se le realiza los pagos de prima, cesantías, interés de cesantías, vacaciones y pagos que estipula ley y de acuerdo a los tiempos que la misma dicta.

47. ¿Se encuentra establecido que todas las autorizaciones de descuento, avisos de despido o retiro de trabajadores, sean notificados a la liquidación de nómina?

Sr. Luciano: sí señor, conforme lo dice la ley se realiza estos descuentos.

48. ¿La empresa tiene Sistema de Gestión en seguridad y Salud en el trabajo?

Sr. Luciano: en el momento está en el proceso de implementación de SG SST

49. ¿La empresa suministra la dotación legal y elementos de protección personal a cada trabajador?

Sr. Luciano: se le suministra la dotación cada 4 meses, tres veces al año. Y los elementos de protección cada vez que se dañan y se requieren. o según las funciones a realizar y de acuerdo a las mismas.

Juan Carlos y Diana Carolina: Muchas gracias, Don Luciano por darnos un tiempo para responder esta entrevista, esperamos que nuestra propuesta de Gestión de Talento Humano, le garantice prosperidad a su empresa. También esperamos contar con usted y Don Pedro, en la sustentación de proyecto de grado en la universidad.

Sr. Luciano: Gracias a ustedes y siempre a la orden. Claro hay estaremos, gracias por la invitación.

Anexo 2: Certificado de Cámara de comercio



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CEDRITOS

CODIGO DE VERIFICACION: 05122823668189

31 DE OCTUBRE DE 2016 HORA 13:13:13

R051228236 PAGINA: 1 de 2

* * * * *

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : INS. INGENIERIA ELECTRICA SAS
N.I.T. : 900736158-9 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN
DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02459547 DEL 29 DE MAYO DE 2014

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :23 DE MARZO DE 2016
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 181 C NO. 13 54

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : ins.ingenieriaelectrica@gmail.com

DIRECCION COMERCIAL : CL 181 C NO. 13 54

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : ins.ingenieriaelectrica@gmail.com

CERTIFICA:

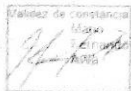
CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. SIN NUM DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 27 DE MAYO DE 2014, INSCRITA EL 29 DE MAYO DE 2014 BAJO EL NUMERO 01839291 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA INS. INGENIERIA ELECTRICA SAS.

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: DISEÑO, CONSTRUCCIÓN, MONTAJE Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS Y REDES ELECTRICAS PARA LOS SECTORES INDUSTRIAL, RESIDENCIAL, COMERCIAL EN MEDIA Y BAJA TENSION. INSTALACIÓN REDES INTERNAS DE



Anexo 4: Carta de aceptación por INS Ingeniería Eléctrica al trabajo de grado



INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.
NIT: 900.736.158 – 9

Bogotá, Marzo 20 de 2017

Señores
COMITÉ DE OPCIONES DE GRADO E INVESTIGACIÓN
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Administración de Empresas
Universidad de Cundinamarca
Extensión Facatativá

Respetados señores:

De manera atenta manifestamos nuestro interés y conocimiento de la propuesta de Proyecto de investigación titulada, "Propuesta para la creación del modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., ciudad de Bogotá", elaborada por los estudiantes:

Juan Carlos Suarez Bello, con Cedula de Ciudadanía No. 1.075.651.270 de Zipaquirá
Diana Carolina González, con Cedula de Ciudadanía No. 1.073.153.453 de Madrid

En este sentido, nos comprometemos a participar en este proceso ofreciendo la información y el apoyo necesario para el desarrollo de la propuesta.

Conocemos y aceptamos el reglamento y disposiciones sobre la realización de opciones de grado de la Universidad de Cundinamarca

Cordialmente:



JOSÉ LUCIANO SUÁREZ
REPRESENTANTE LEGAL
Cedula de Ciudadanía No. 80.539.099 de Zipaquirá
Calle 181 C No. 13 – 54 Torre 7 Apto 202, Bogotá
Teléfono: 796 2924
Celular: 311 8092688

Dirección principal: calle 181 c No. 13 – 54 Bogotá D.C.
Teléfono: + 57 (1) 796 2924 Celular: 311 8092688 – 304 6408878
E – mail: ins.ingenieriaelectrica@gmail.com

Anexo 5: Formato de requisito de personal

INS INGENIERIA ELECTRICA S.A.S.											
REQUISICIÓN DE PERSONAL											
Fecha Solicitud	<table border="1"> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AAAA</td> </tr> </table>	DD	MM	AAAA							
DD	MM	AAAA									
Nombre Solicitante	<table border="1"> <tr> <td>NO APROBADA, motivo:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>No presupuestado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Reestructuración</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Proyectos nuevos</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>No se requiere</td> </tr> </table>	NO APROBADA, motivo:	<input type="checkbox"/>	No presupuestado	<input type="checkbox"/>	Reestructuración		<input type="checkbox"/>	Proyectos nuevos	<input type="checkbox"/>	No se requiere
NO APROBADA, motivo:	<input type="checkbox"/>	No presupuestado	<input type="checkbox"/>	Reestructuración							
	<input type="checkbox"/>	Proyectos nuevos	<input type="checkbox"/>	No se requiere							
Cargo Solicitante	REQUISICIÓN No.:										
TIPO DE CONTRATO											
Indefinido	<input type="checkbox"/>	Cargo	<input type="text"/>								
Fijo	<input type="checkbox"/>	Departamento	<input type="text"/>								
Obra o Labor	<input type="checkbox"/>	Area	<input type="text"/>								
Practicante Universitario	<input type="checkbox"/>	Centro de costos	<input type="text"/>								
Aprendizaje Sena	<input type="checkbox"/>										
Fecha Ingreso Planeada	<table border="1"> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AAAA</td> </tr> </table>	DD	MM	AAAA							
DD	MM	AAAA									
Fecha Terminación*	<table border="1"> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AAAA</td> </tr> </table>	DD	MM	AAAA	*No aplica para contratos Indefinidos Duración *(Meses) <input type="text"/>						
DD	MM	AAAA									
Número de Personas Solicitadas con esta Requisición:	<input type="text"/>	MOTIVO DE VINCULACIÓN	Promoción	<input type="text"/>							
Número de Personas ACTUALES en el mismo cargo:	<input type="text"/>		Traslado	<input type="text"/>							
Número de Personas Presupuestadas en el cargo:	<input type="text"/>		Vacante	<input type="text"/>							
Las personas solicitadas están PRESUPUESTADAS?	<input type="text"/>		Reemplazo	<input type="text"/>							
Es un cargo vacante?	<input type="text"/>		Nuevo Cargo	<input type="text"/>							
Nombre último Titular	<input type="text"/>										
REQUISITOS DEL CARGO											
Rol (Explique brevemente el objetivo del cargo teniendo en cuenta ¿Qué hace? y ¿Para que? Redacte en tercera persona)											
<input type="text"/>											
<input type="text"/>											
<input type="text"/>											
Responsabilidades (Liste las principales responsabilidades del cargo, máximo 5)											
<input type="text"/>											
<input type="text"/>											
<input type="text"/>											
<input type="text"/>											
Requerimientos del Cargo											
Educación											
Nivel de Educación Requerido	<input type="text"/>	Experiencia	Interna	<input type="text"/>							
Profesión	<input type="text"/>		Externa	<input type="text"/>							
Matrícula Profesional	<input type="text"/>										
Requiere ingles	<input type="text"/>										
Conocimientos especiales	<input type="text"/>										
Competencias (Liste las seis competencias principales que requiere la persona para ejercer las responsabilidades de su cargo)											
1.	<input type="text"/>										
2.	<input type="text"/>										
3.	<input type="text"/>										
4.	<input type="text"/>										
5.	<input type="text"/>										
6.	<input type="text"/>										
SELECCIÓN											
Nombre Candidato Seleccionado:	<input type="text"/>										
Fecha Aprobación Requisición	<input type="text"/>	DIA	MES	AÑO							
Fecha Finalización Selección	<input type="text"/>										
Fecha Reporte de la Novedad	<input type="text"/>	(aplica para Traslado, Ascenso, Nombramiento, Ingreso)									
COMPENSACION											
SALARIO APROBADO (\$)	<input type="text"/>	Observaciones	<input type="text"/>								
Fecha Aprobación Salario del Cargo	<input type="text"/>	INCENTIVOS(\$)	<input type="text"/>								

Anexo 6: Formato de entrevista de personal

INS INGENIERIA ELECTRICA SAS Formato entrevista de preselección

TIPO DE PREGUNTA	OBSERVACIONES	PREGUNTA	COMENTARIO	SEÑALE CON UNA X SU VALORACION				
				1	2	3	4	5
AMPLIAR INFORMACIÓN DE LA VACANTE	1. Candidato reclutado por la empresa: Se inicia informando quienes somos, para poder preguntarle Luego se informa del puesto a cubrir con la vacante, para preguntarle	¿Qué sabe usted de nuestra empresa?						
		¿Por qué le interesa hacer parte de ella?						
	2. Candidato se presenta a una convocatoria de proceso de selección: Luego se informa del puesto a cubrir con la vacante, para preguntarle	¿Qué sabe del puesto que va a cubrir esta vacante?						
		¿Que piensa de este puesto y por que razón le gustaría participar en este proceso?						
MOTIVO DE LA SOLICITUD		¿Qué le llamó ó que le llama la atención de esta oportunidad?						
		¿Qué puede usted aportar a la empresa en este puesto?						
		¿Qué relación tiene esta oferta de trabajo con su proyecto de vida?						
		¿Que piensa su familia de esta opción de trabajo?						
DATOS PERSONALES	Ahora, quisiera conocerlo, ampliando alguna información de la hoja de vida:	¿Dónde vive usted actualmente y con quien vive?						
		¿Qué planes o proyectos personales o familiares tiene previstos en el corto o mediano plazo?						
		¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?						
INFORMACIÓN ACADÉMICA	Si responde que si, pregunte	¿Asiste actualmente o planea hacerlo a algún programa de formación, diferente de los referenciados en la hoja de vida?						
		¿Qué días asiste y en que horario?						
		¿Qué aspectos de su formación académica lo han preparado para este puesto?						
EXPERIENCIA PROFESIONAL	¿ Se encuentra usted trabajando actualmente? 1. Si se encuentra trabajando actualmente:	¿ En qué empresa trabaja?						
		¿Qué rol desempeña?						
		¿Hace cuanto esta vinculado?						
		¿A quien le reporta?						
		¿Cuál es el resultado de su trabajo?						
		¿Cuál es su salario actual?						
	Dependiendo del puesto, pregunte	¿ Cual es su plan de beneficios?						
		¿ Cual es su expectativa salarial en este momento?						
		2. No se encuentra trabajando actualmente, (Tiene experiencia laboral):	¿ Cual fue su último empleo?					
		¿Qué rol desempeño?						
		¿Hace cuanto termino su relación laboral?						
		¿A quien le reportaba?						
		¿Cuál es el resultado de su trabajo?						
		¿Cuál fue el resultado de su trabajo?						
		Dependiendo del puesto, pregunte	¿ Cual era su plan de beneficios?					
3. Sin experiencia laboral	¿ Cual es su expectativa salarial en este momento?							
	¿Qué logros laborales obtuvo?							
	¿Con que área de su formación encuentra mayor afinidad y le gustaría desempeñarse?							
PREGUNTAS DE VALIDACIÓN PARA PUESTOS DE NIVEL OPERATIVO		¿Esta dispuesto a trabajar tiempo extra cuando el volumen de trabajo lo amerite?						
		¿Esta dispuesto a cambiar de labor en las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo con las necesidades que se presenten?						

ESCALA DE VALORACION		
Nivel	Porcentaje de ajuste	Valoración
1	0 a 60 %	Baja
2	61 a 75%	Media
3	76 a 95%	Buena
4	96 a 100%	Muy Buena
5	> a 100%	Sobresaliente

VALORACION DE PERCEPCION PROMEDIO OTORGADA AL CANDIDATO

1 2 3 4 5

Anexo 7: formato de verificación de datos

INS INGENIERÍA ELÉCTRICA SAS GESTIÓN HUMANA – FORMATO VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES

FECHA: _____

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres
DIRECCIÓN RESIDENCIA _____		TELÉFONO _____
BARRIO _____		CIUDAD _____
CEDULA DE CIUDADANÍA Nº _____		DE _____
LIBRETA MILITAR Nº _____	DISTRITO _____	CIUDAD _____
CERT. JUDIC. Nº _____	EXPEDIDO EN _____	VIGENTE HASTA _____
ES FUMADOR _____		CONSUME BEBIDAS EMBRIAGANTES _____
CONSUME O ha CONSUMIDO DROGAS O ESTUPEFACIENTES _____		

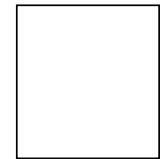
¿TIENE ANTECEDENTES PENALES O DE POLICÍA? _____

NOTA: Autorizo sin ninguna restricción verificar mis antecedentes con entidades competentes, a que consulte mis referencias y me realice visita domiciliaria con el fin de participar en el proceso de selección para el cargo solicitado.

Así mismo certifico que tengo conocimiento que cualquier omisión de información de mi parte será motivo para no ser elegibles.

LUGAR Y FECHA _____

FIRMA _____ C.C. _____



HUELLA ÍNDICE DERECHO

(No escriba en éste espacio)

VERIFICACIÓN _____ ES REQUERIDO SEGÚN OFICIO _____ CRITE – 701
DEL _____ GRUPO Y CAPTURAS Y ANTECEDENTES DIJIN – F2 SOLICITUD Nº _____
OBSERVACIONES _____

ASESORES SEGURIDAD FÍSICA

Anexo 8: Programa de acompañamiento

INS INGENIERIA ELECTRICA S.A.S. PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO												
Nombres y Apellidos: _____												
Identificación: C.C. No. _____						Fecha de Ingreso: _____						
No. ACOMPAÑAM	FECHA	HORA	TEMA	LABOR	TIEMPO EN LA LABOR	OBJETIVO	IND ACTUAL	META	TIEMPO DE LA META	ESTRATEGIA	OFICIAL	FIRMA TRABAJADOR
1												
2												
3												
4												
CIERRES:		ACOMPAÑAMIENTO:				1						
						2						
						3						
						4						

Anexo 9: Formato de evaluación de desempeño

INS INGENIERI ELECTRICA SAS EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: _____ CODIGO: _____ AREA: _____ FECHA INGRESO: _____						
PERIODO DE EVALUACION: _____ FECHA DE ELABORACION: _____						
CONCEPTO	DESCRIPCION	EVALUACIÓN				
I. INDICADORES DE DESEMPEÑO		6	12	18	24	30
SUB-TOTAL		/ 30				
I. COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN (HACER)						
		1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,5	4,6-5
1. PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR	* Planea el trabajo para lograr los objetivos propuestos, ejecuta lo planeado, verifica si los resultados propuestos fueron los obtenidos y desarrolla las acciones que conllevan a un mejoramiento.					
2. COMUNICACIÓN	* Escucha y transmite ideas e instrucciones de manera efectiva					
3. GESTIÓN DE RECURSOS	* Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido y eficaz para obtener los resultados esperados. Es ingenioso y creativo					
4. TRABAJO EN EQUIPO	* Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre sus compañeros y los estimula hacia el logro de los objetivos propuestos					
5. LIDERAZGO	* Da sentido al trabajo de sus compañeros, animando y motivando a conseguir los objetivos que les propone					
6. DAR BUEN EJEMPLO	* Comprende, se identifica y actúa de acuerdo con la filosofía y valores de la empresa, las políticas, directrices y normas de la empresa.					
SUB-TOTAL		/ 20				
II. COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL (SER)						
		1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,5	4,6-5
1. PROACTIVIDAD	* Genera soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan, mira las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable					
2. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	* Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas, da solución a los problemas, resuelve y sabe cuantificar su importancia					
3. APRENDIZAJE PERSONAL	* Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos a mejorar					
4. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	* Sabe identificar a tiempo las necesidades de cambio, y actúa en consecuencia para aprovechar las oportunidades de mejora					
5. EQUIDAD	* Antepone los intereses de la empresa a los intereses particulares. Actúa en todos los casos basados en las políticas de la empresa					
SUB-TOTAL		/ 30				
III. COMPETENCIAS TÉCNICAS (SABER)						
		1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,5	4,6-5
1. ORIENTACION INTERFUNCIONAL	* Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en el producto, da razón de qué, cómo y para qué de cada una de las labores del	0,8	1,6	2,4	3,6	4
2. CAPACIDAD DE FORMACIÓN	* Ayuda a sus compañeros a descubrir sus áreas de mejora, así como a desarrollar sus habilidades y capacidades. Dispuesto a escuchar					
3. VISIÓN PERSONAL Y DEL ENTORNO	* Comprende y colabora activamente en la misión y objetivos de la empresa. Ajusta sus prioridades y actividades a las necesidades de la empresa.					
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	* Maneja conceptos administrativos y técnicos que le permiten la efectiva orientación de recursos humanos y físicos					
5. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTOS	* Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia, de forma que le permite identificar y resolver situaciones cotidianas.					
SUB-TOTAL		/ 20				
TOTAL GENERAL		/ 100				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
1 A 1,9 = REPLANTEE		2 A 2,9 = ESFUERCESE		3 A 3,9 = POR MEJORAR		
4 A 4,5 = VA MUY BIEN		4,6 A 5 = EJEMLAR				
PLAN DE MEJORAMIENTO						
CONDICIONES A MANTENER: _____						
CONDICIONES A MEJORAR: _____						
COMPROMISOS DEL EVALUADO: _____						
ACCIONES A DESARROLLAR PARA EL CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO						
POR PARTE DEL EVALUADO			FECHA REVISIÓN			
_____	_____	_____	_____	_____	_____	
_____	_____	_____	_____	_____	_____	
POR PARTE DEL EVALUADOR			FECHA REVISIÓN			
_____	_____	_____	_____	_____	_____	
_____	_____	_____	_____	_____	_____	
EVALUADOR	GESTIÓN HUMANA			EVALUADO		

Anexo 10: Formato de evaluación de gestión del desempeño

INS INGENIERIA ELECTRICA S.A.S.									
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EVALUACIÓN									
EVALUADOR:					EVALUADO				
FECHA DE INGRESO:					FECHA EVALUACIÓN:				
FECHA DE ENTREGA PARA EVALUAR:					FECHA PROGRAMADA :				
	FACTOR	PUNTAJE					PUNTAJE	CALIFICACION	
	I CUMPLIMIENTO 10%	A	B	C	D	E		N	
	Puntualidad	2	5	1	3	4			
	Asistencia	4	5	1	3	2		10	
	II POSICION FRENTE AL TRABAJO 20%								
	Actitud	3	4	1	2	5			
	Responsabilidad	1	5	2	3	4			
	Habilidad para aprender	3	5	1	2	4		15	
	III DESEMPEÑO 25%								
	Cantidad	4	3	5	2	1			
	Calidad	3	5	1	2	4		10	
	IV TRATO 10%								
	Relaciones interpersonales	3	5	4	2	1		5	
	V FACILITACION REQUERIDA 20%								
	Control	5	3	1	4	2		5	
	VI POLITICAS DE LA EMPRESA 15%								
	Presentación personal y orden en general	2	4	5	3	1			
	Uso de dotacion y carné	4	3	2	5	1			
	Uso de elementos de protección	2	4	5	1	3			
	Uso apropiado de vestier y locker	5	4	2	1	3			
	Participación Actividades	2	5	3	1	4		25	
	PUNTAJE TOTAL -->						/70		70
CONCEPTO FINAL:									
COMPROMISO									
FIRMA EVALUADOR					FIRMA TRABAJADOR				

Anexo 11: Formato de capacitación

Nombre del curso – acción de formación	Intensidad horaria	Fecha		
		Día	Mes	Año
Dirigido a: (señalar unidad organizativa)	Hora Inicial	Hora final		
Tiempo Jornada Laboral	Tiempo fuera Jornada Laboral			
Lugar de realización	No. Personas programados	Total asistentes	Acción Planeada	Acción No planeada

Área de formación						
Cultura Organizacional	Bienestar Laboral	Seguridad y Salud en el trabajo	Sistemas Integrados de Gestión	Sistemas de Información	Formación Técnica	Educación Continua

Productos formación		
Contenidos	Recursos	Costes

ASISTENTES				
	Nombre Completo	Cédula	Puesto	Firma
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
NOMBRE COMPLETO DEL INSTRUCTOR			FIRMA DEL INSTRUCTOR	
Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>				
Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>				
Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>				

Recibido para archivo por: _____

Anexo 12: Formato de evaluación de formación o capacitación

EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE PROGRAMAS DE FORMACION

Con base en su experiencia durante este programa de formación y la aplicabilidad del enfoque para su trabajo, por favor conteste abiertamente cada una de las siguientes preguntas. Esta información contribuirá en medida al mejoramiento permanente del proceso, contenidos o metodologías.

INFORMACION DEL PARTICIPANTE

Nombre:

Cargo:

Empresa/área:

INFORMACION DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Nombre del programa:

Nombre del facilitador:

Lugar y fecha de realización:

Para responder al cuestionario, favor utilizar las alternativas de calificación que se describen a continuación, colocando una X sobre la calificación seleccionada.

1= Completamente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3 = Neutral


4= De acuerdo

5= Completamente de acuerdo

De antemano agradecemos su participación en este programa

1. Sobre el participante	1	2	3	4	5
Mi asistencia a las diferentes sesiones del programa fue total					
Mi puntualidad fue permanente					
Mi participación en las diferentes sesiones fue apropiada					
Mi esfuerzo por entender los temas fue apropiado					
Entendi como aplicar lo que aprendí en mi trabajo					
Lo aprendido es de fácil aplicación					
2. Sobre el grupo de participantes	1	2	3	4	5
La participación activa y el aporte del grupo al desarrollo del evento fue apropiado					
El esfuerzo del grupo por entender los temas fue apropiado					
3. Sobre el tutor/ multiplicador/ docente o facilitador	1	2	3	4	5
El Conocimiento y dominio del tema facilitó el desarrollo del programa					
La habilidad para comunicarse y transmitir ideas fue la apropiada					
La habilidad para contextualizar a la realidad de la empresa fue la apropiada					
la utilización de ayudas educativas facilitó el desarrollo del programa					
4. Sobre el programa de Formación	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho(a) con el programa					
Voy a empezar a recomendarlo a otros					
Cumplió el programa los objetivos propuestos					
El contenido del programa respondió a mis necesidades y expectativas					
El contenido del programa es relevante para mi trabajo					
El contenido del programa es claro y esta organizado					
El tamaño del grupo fue apropiado para el desarrollo del programa					
La duración de la sesión fue apropiada para el desarrollo del contenido					
El horario del programa fue el apropiado					
5. Sobre la logística del programa	1	2	3	4	5
El lugar donde se realizó el evento fue acorde al programa					
Recibí oportunamente la invitación al programa					
La calidad y administración de los equipos audiovisuales fue apropiada					
Los materiales entregados son útiles					
El servicio de alimentación tuvo en cuenta las necesidades de todos los participantes.					
Estoy satisfecho(a) con la atención y servicio recibido en el programa					
6. Observaciones y Recomendaciones:					
Señale lo que eliminaría, lo que modificaría y lo que mantendría:					
De lo que usted aprendio que es lo que considera más util para aplicar en su trabajo?					
Enumere dos aspectos de lo que aprendió que va a aplicar en su trabajo inmediatamente.					

Anexo 13: Formato de datos básicos de Ingreso del trabajador

 <p>INS - Ingenieria Eléctrica S.A.S. NIT No. 900.736.158 - 9</p>		<p>INS - Ingenieria Eléctrica S.A.S. NIT No. 900.736.158 - 9</p>	
DATOS BASICOS DEL TRABAJADOR			
Nombre y Apellidos completos			Sangre tipo <input type="checkbox"/> RH <input type="checkbox"/>
Cedula de Ciudadania No.	Expedida en		Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Fecha de Nacimiento	Ciudad		Departamento
Direccion Actual			Barrio
Ciudad	Departamento		Pais
Correo Electronico	Telefono		Celular
Estado Civil	Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/>	Union libre <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/>
Nivel de estudios	Primaria <input type="checkbox"/> Bachiller Clasico <input type="checkbox"/>	Bachiller Tecnico <input type="checkbox"/> Tecnico SENNA/otro <input type="checkbox"/>	Tecnologo <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/>
	Posgrado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	Cual <input type="checkbox"/>	
EPS (Afiliado actualmente)	AFP <input type="checkbox"/>	ARL <input type="checkbox"/>	Nivel de riesg
Dotacion Personal	Camisa <input type="checkbox"/> Camiseta <input type="checkbox"/>	Pantalon <input type="checkbox"/>	Botas <input type="checkbox"/> Carnet empresarial <input type="checkbox"/>
ESPACIO PAR DILIGENCIAMIENTO DE LA EMPRESA			
Caja de Compesacion	Recibe Subsidio familiar		Fondo de Cesantias
Obra o Lugar de trabajo asignado			
Cargo			Fecha de Ingresc
Tipo de Contrato	Termino fijo inferior a un año <input type="checkbox"/> Terminio fijo igual a un año <input type="checkbox"/> pactada <input type="checkbox"/>		Indefinido <input type="checkbox"/> OBRA O LABOR <input type="checkbox"/>
Sueldo mensual	Auxilio de transporte <input type="checkbox"/>		Otros pagos <input type="checkbox"/> BONIFICACION <input type="checkbox"/>
Observaciones			

Anexo 14: Formato de entrega de EPP

		INS. INGENIERIA ELECTRICA S.A.S. NIT No. 900.736.158 - 9					
		GESTION DEL TALENTO HUMANO SISTEMA DE GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
FORMATO PARA ENTREGA INDIVIDUAL DE ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL (EPP)							
DATOS DEL TRABAJADOR A QUIEN SE LE ENTREGA EL ELEMENTO							
NOMBRE DEL TRABAJADOR							
CEDULA DE CIUDADANIA		CARGO					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		AREA					
ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL (EPP) ENTREGADOS							
ITEM	EPP ENTREGADOS:	CANT.	FECHA ENTREGA	FIRMA ENTREGA	FECHA DEVOLUCION	CANT.	FIRMA DEVOLUCION
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
DATOS DEL RESPONSABLE DE LA ENTREGA DE LOS ELEMENTOS							
NOMBRE		CEDULA DE CIUDADANIA		DE			
CARGO		FIRMA					
COMPROMISO							
<p>Me comprometo a utilizar adecuadamente durante la jornada laboral los elementos de protección personal recibidos y mantenerlos en buen estado, dando cumplimiento a las normas de salud ocupacional que contribuyen a mi bienestar físico, psicológico y social. Declaro que he recibido información sobre el uso adecuado de los mismos.</p>							
<p>Usando los equipos y elementos de protección personal (incluyendo ropa de trabajo) estoy cumpliendo con mis deberes como trabajador definidos en la ley a través de la siguiente normatividad: CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO; Art. 56 y Art. 58 numeral 7; LEY 9 DE 1979; Art. 88; DECRETO 1295 DE 1994: Art. 22, Decreto 1072 del 2015 en su artículo 2.2.4.6.21. "Medidas de Prevención y Control". Soy responsable del uso y cuidado de los EPP mismo so pena de verme inmerso en faltas penales o disciplinarias. El presente compromiso quedará archivado en el Departamento de Gestión de Talento Humano - Seguridad y Salud en el Trabajo como sistema de verificación y seguimiento del cumplimiento de mis deberes y derechos como trabajador de INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.</p>							
<p>El presente compromiso aplica para los elementos de protección personal entregados.</p>							
<p>Yo, _____ certifico que he recibido la capacitación del manejo correcto de los EPP, por que y para que se implementa su uso, la vida útil de los EPP, instrucciones de solicitud y/o cambio y mis responsabilidades con los EPP. El día _____ y la capacitación recibida por _____ con cargo _____, en constancia:</p>							
<p>firma _____ Cedula de Ciudadania _____ de _____</p>							

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

INFORMACIÓN GENERAL:

Anexo 15: formato de descripción de cargos

Título del Puesto:	
Área a la que reporta:	
Reporta a: (puesto)	
Puestos que le reportan directamente:	
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Describe el propósito del puesto en un enunciado. QUÉ hace, CÓMO lo hace, y PARA QUÉ lo hace. Es decir, la razón de existir del puesto.
•

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CLAVES:

Brevemente describe las responsabilidades del puesto. Por favor enlista estas actividades en orden de importancia.

Todas las funciones y responsabilidades descritas son enunciativas y NO limitativas

RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

•

RELACIONES INTERNAS ESTRATÉGICAS:

Con quién (área y puesto de la CIA)	Para qué (acción concreta)	Frecuencia (diario, semanalmente, mensualmente...)

RELACIONES EXTERNAS ESTRATÉGICAS:

Con quién (clientes, proveedores, distribuidores, etc.)	Para qué (acción específica)	Frecuencia (diario, semanalmente, mensualmente...)

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Enlistar las competencias que requiere la persona que ocupe el puesto.	Especifica el nivel de dominio.

NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS:

1 Alto	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
2 Medio	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
3 Bajo	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	NIVEL
Definir qué habilidades técnicas requiere dominar y tiempos de manejarlo.	Especifica el nivel de dominio.

NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS:

1 Alto	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
2 Medio	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
3 Bajo	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.

PERFIL DEL PUESTO:**CARACTERÍSTICAS GENERALES:**

Sexo:	
Edad Requerida (rango):	

ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO:

Profesión	
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	
Áreas de experiencia y años requeridos: Especificar en qué áreas y por cuánto tiempo requiere de experiencia la persona que ocupe el puesto.	
Manejo de Presupuestos: (montos que se deben de haber manejado previamente)	
Idiomas: (especifica el nivel)	

Anexo 17: Política de SST de la empresa INS Ingeniería Eléctrica S.A.S.

INS. INGENIERIA ELECTRICA S.A.S.
NIT 900.736.158 – 9
Instalaciones Eléctricas
ARL Positiva
Riesgo V

POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S. en aras de velar cada día más por la seguridad y salud, de todas aquellas personas que de una u otra manera se encuentran vinculada a la empresa, adopta la siguiente política de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el compromiso de continuar, mejorar y mantener el bienestar de todos sus trabajadores, dándole alcance a cada una de las dependencias de la empresa, estableciendo para ello programas orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado, el cual nos permitirá la identificación, prevención y valoración, y así de esta manera prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

MARCO GENERAL DE LA POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Esta Política se rige por la legislación colombiana vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Decreto ley 1295 de 1994 “Por el cual se determina la organización y administración del sistema general de Riesgos Profesionales”.
- Ley 1562 de 2012 “por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”, (Programa de Salud Ocupacional).
- Decreto 1072 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.” CAPITULO 6 “Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG SST).”, Artículo 2.2.4.6.5 Política en Seguridad y Salud en el Trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Orientar el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, basado en la mejora continua para la intervención de riesgos y peligros asociados a las condiciones laborales o profesionales, procurando el bienestar físico y mental de todas aquellas personas que se encuentran vinculadas en calidad de trabajadores, las cuales están cubiertas en riesgos profesionales y laborales de la Empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y valorar los riesgos en el campo de la salud profesional y seguridad de las personas, buscando los mecanismos adecuados que nos permitan tomar acciones necesarias para la prevención de los mismos.
- Velar por la salud y seguridad de todos los trabajadores que se encuentren vinculados o presten servicios a la empresa, todo ello mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG SST establecido en la misma.
- Cumplir con la normatividad legal vigente, y demás disposiciones aplicables en materia de riesgos laborales y seguridad.

ALCANCE

La presente Política será aplicable a todas las personas de las diferentes dependencias de la empresa INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., que se encuentren vinculados laboralmente, o en calidad de trabajadores independientes que por ley deban estar afiliados al sistema de riesgos profesionales.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA

INS. Ingeniería Eléctrica S.A.S., está comprometida en mantener y mejorar la calidad de vida, proteger la integridad física y mental, de igual manera seguirá efectuando el control de las condiciones de trabajo y del entorno donde se realiza el que hacer de cada una de las personas.

Esto se logra mediante una acción continua en la identificación, evaluación y control de los riesgos, siempre a través de una adecuada planeación, programación e implementación de los programas de Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial.

Es compromiso de todos los dependencias de la empresa, velar por mantener una cultura de auto cuidado, Seguridad y Salud en el Trabajo, convirtiéndola en un estilo de vida; a su vez se debe dar cumplimiento a las normas, disposiciones y procedimientos establecidos, de acuerdo con las directrices institucionales y la legislación Colombiana vigente, generando de esta forma valor y competitividad al interior de la misma.

La empresa, mantendrá el liderazgo, el compromiso y la calidad, para que los trabajadores desde su actividad cuenten con los recursos, la asesoría oportuna, pertinente y clara para prevenir toda clase de accidentes y enfermedades profesionales.

Así mismo, considera que las acciones preventivas, participativas y el compromiso individual de todos, como son administrativos, proveedores, contratistas, clientes, visitantes o personas que de una u otra forma se encuentren relacionados con nuestra empresa, son parte fundamental para el éxito de la cultura de prevención en Seguridad y Salud en el trabajo, logrando una población sana y capaz de satisfacer las expectativas de ambas partes.

Los lineamientos de la Política deben ser revisados como mínimo una vez al año, de requerirse por modificación de la normatividad vigente o de nuevas disposiciones, se ajustará y actualizará de acuerdo a los cambios legales en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La presente Política es de obligatorio cumplimiento y por lo tanto hará parte de las disposiciones Institucionales.

NOTIFÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, a los veintisiete (27) días del mes de mayo del año dos mil diecisiete (2017).

José Luciano Suarez

Cedula No. 80.539.099 de Zipaquirá

Representante legal