

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en Inciteco S.A.S.

Juan Sebastián López

Bogotá D.C, Colombia

2017

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en Inciteco S.A.S.  
Proyecto de aplicación practica

Juan Sebastián López

Tutor: Irma María Olis Barreto

Administración de Empresas - Escuela de Administración

Bogotá D.C, Colombia

2017

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes sirvieron de guía, de luz y de correctores en este largo camino académico que de alguna manera está culminando con este trabajo de grado, gracias infinitas por cada palabra a lo largo de este hermoso camino.

## CONTENIDO

GLOSARIO .....	1
RESUMEN .....	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1. Planteamiento del problema .....	4
1.2. Justificación de la propuesta con relación al proyecto del profesor .....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivos generales.....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	6
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
3. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	10
3.1. Proceso Inciteco S.A.S. ....	10
3.2. Observación.....	11
4. MARCO METODOLÓGICO.....	11
4.1. Propuesta de mejora del Departamento de RRHH .....	12
4.1.1. Objetivo general del departamento de RRHH .....	12
4.1.2. Objetivos específicos .....	12
4.2. Manual de funciones Inciteco S.A.S. ....	13
4.3. Definición de estrategia de reclutamiento .....	23
4.4. Fuentes de reclutamiento.....	23
4.5. Definición de plan de selección.....	24
4.6. Criterios de selección del mejor candidato.....	25
4.7. Definición del plan de inducción.....	26
4.8. Medición de Impacto del proceso de RRHH (Reclutamiento, selección e inducción) .	26
4.8.1. Residente en Seguridad Industrial y salud Ocupacional.....	27
5. CONCLUSIONES .....	29
6. BIBLIOGRAFÍA .....	29

## LISTA ESPECIAL

Tabla 1	Auxiliar administrativo .....	13
Tabla 2	Auditor interno de calidad.....	14
Tabla 3	Asistente de calidad .....	15
Tabla 4	Almacenista.....	16
Tabla 5	Laboratorista .....	17
Tabla 6	Laboratorista .....	18
Tabla 7	Residente ambiental .....	19
Tabla 8	Residente de interventoría.....	20
Tabla 9	Residente en seguridad industrial y salud ocupacional.....	21
Tabla 10	Plan de selección .....	24
Tabla 11	Evaluación de desempeño .....	27

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Formato de Requisición.....	31
Anexo B: Formato de recomendación de personal .....	32
Anexo C: formato de entrevista individual .....	33
Anexo D: carta de bienvenida .....	35
Anexo E: Manual de inducción.....	36

## GLOSARIO

**Inciteco:** Mediana empresa constructora localizada en Bogotá desde 1990.

**RRHH:** Recursos humanos.

**Reclutamiento:** El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

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

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

## RESUMEN

Inciteco S.A.S. ha sido una empresa consolidada por más de 25 años en el área de la construcción a nivel local y nacional, desarrollando obras civiles generalmente con empresas del estado, desde su fundación la idea fue suplir necesidades emergentes en tal momento como la necesidad de crecimiento en la infraestructura, siempre caracterizándose por su alta calidad.

Con el transcurrir de los años la empresa fue creciendo y mejorando en el desarrollo de obras civiles de todo tipo, lo cual trajo consigo nuevos retos organizacionales los cuales se han venido abarcando, tales como certificaciones de calidad, nuevas alianzas con medianas empresas para la creación de consorcios, en resumen un sinnúmero de procesos que representan la transición de una pyme a mediana empresa, la cual actualmente aparece en el ranking entre las 50 mejores medianas empresas de construcción en la revista Dinero, sin embargo el crecimiento acelerado ha impedido estructuraciones administrativas internas, debido a que sus fundadores son en su totalidad ingenieros, por tanto la parte administrativa de la empresa siempre se manejó muy empíricamente.

Es por esto que se toma como una oportunidad la carencia de un departamento de RRHH estructurado con procesos fijos a la hora de incorporar personal a la empresa, para estructurar e implementar procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano siempre guiándose hacia las políticas empresariales, enfocadas principalmente en la alta calidad para la satisfacción del cliente.

***Palabras clave:*** *inciteco, Recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción.*

## ABSTRACT

Inciteco S.A.S. has been a consolidated company for more than 25 years in construction at local and national level, developing civil works generally with state companies, since its foundation the idea was to meet emerging needs at that time as the need for growth in the infrastructure, always characterized by its high quality.

Over the years the company grew and improved in the development of civil works of all kinds, which brought with it new organizational challenges, such as quality certifications, new alliances with medium-sized companies for the creation of consortiums, in summary, an endless number of processes that represent the transition from an SME to a medium-sized company, which currently appears in the ranking among the 50 best medium-sized construction companies in Dinero magazine, however, the accelerated growth has prevented internal administrative structures, because its founders are all engineers, so the administrative part of the company was always handled very empirically.

This is why the lack of a structured HR department with processes when incorporating personnel into the company is taken as an opportunity to structure and implement processes of recruitment, selection and induction of human resources, always guided towards business policies; focused mainly on high quality for customer satisfaction.

***Key-words:*** *inciteco, human resources, recruitment, selection and induction.*

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

INCITECO S.A.S. se constituye como empresa en el mes de agosto de 1.990 con el fin de aunar capacidades técnicas, financieras y económicas entre sus socios conformantes Antonio María López Gómez, Iván Giraldo Jaramillo y Pastor de Jesús López Gómez, ingenieros civiles e ingeniero de vías respectivamente.

La empresa cuenta con alta experiencia en la construcción de vías, trabajando desde su creación en licitaciones públicas y privadas con entidades de renombre, siempre realizando todos los proyectos bajo una estricta política de calidad la cual siempre busca satisfacer las necesidades del cliente en su totalidad, a través de un cumplimiento de leyes técnicas y ambientales, desarrollándolos con el personal idóneo para el desarrollo de los proyectos y contando con proveedores que brindan calidad y cumplimiento. Su portafolio de servicios es el siguiente:

- Edificaciones.
- Obras de urbanismo.
- Protección geotécnica.
- Redes de acueducto y alcantarillado.
- Canales.
- Redes eléctricas.
- Cableado estructurado.
- Movimiento de tierra.
- Cerramientos metálicos.
- Canchas deportivas.
- Construcción e interventora de obras de infraestructura vial.

Independiente de la gran trayectoria y éxito en el mercado de la construcción, Inciteco S.A.S. es una empresa creada empíricamente por 3 ingenieros con un conocimiento administrativo muy básico, debido a esto hay varios procesos internos que requieren una mejoría o una reingeniería que le permita lograr un crecimiento más acelerado de la empresa en sus servicios como en sus utilidades.

En un mercado tan competitivo como el actual, el capital humano es importante para el desarrollo de los procesos tanto administrativos como técnicos y por ende un departamento de recursos humanos genera un valor al desarrollo de la empresa, porque a través de las actividades de administración de capital humano se contribuye al mejoramiento, se identifican maneras óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, por ello frente a la problemática actual de la

empresa, por no contar con un departamento de recursos humanos se ha decidido desarrollar un plan de gestión, con el fin de aumentar la productividad y las utilidades.

Durante mucho tiempo la administración de recursos humanos era concebida como una actividad mediadora entre la organización y las personas, un tipo de órgano interpretador de las exigencias de la organización a los empleados y de las reivindicaciones de estos a la organización. (Chiavenato, 1988)

En otro momento era pensada para mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. (Werther & Davis, 2008)

Actualmente, y teniendo en cuenta las anteriores teorías pero además, citando una observación hecha en la auditoría del 17 de marzo del año 2014 a la empresa “se documentan acciones correctivas, más no se toma nota de acciones preventivas” de esta misma manera la organización se comporta, no teniendo muy en cuenta los futuros escenarios posibles, es por esta razón que no ha habido desarrollo de la administración de recursos humanos, puesto que la empresa corrige al ver el problema mas no hace uso de la prospectiva.

En Inciteco S.A.S. la persona a cargo de las actividades de calidad, recursos humanos, licitaciones y otras actividades secundarias, quien cuenta con un conocimiento absoluto de los procesos internos de la empresa, y fue quien respondió las preguntas en una entrevista que se realizó para poder esbozar un diagnóstico más preciso de la administración del recurso humano en la empresa. De ahí se concluyó que la empresa requiere de la creación o de la puesta en marcha de procesos de administración del recurso humano mucho más cimentados en la teoría, puesto que el conocimiento que se tiene de este departamento es muy básico, haciendo un énfasis más profundo en una reestructuración del proceso de inducción y capacitación, los cuales son muy superfluos en cuanto al contenido y así reducir brechas de incertidumbre en los procesos que este nuevo capital humano llegue a desarrollar.

## **1.2. Justificación de la propuesta con relación al proyecto del profesor**

El proyecto se inscribirá en la Línea de Investigación de Gerencia, la cual aproxima el despliegue de la política organizacional a través del programa de áreas funcionales para la dirección, en donde se busca generar conocimientos sobre finanzas, mercadeo, operaciones y

gestión humana. De esta forma, este enfoque enmarca las competencias disciplinares requeridas para la propuesta planteada, ya que el programa cuenta con un protocolo de investigación que incluye proyectos enfocados a finanzas, relacional organizacional con medio y marketing, perfil logístico en Colombia y evaluación de la efectividad de una metodología de medición de percepción de marca, entre otros. (Universidad Del Rosario, 2013)

Las características y temas a indagar en el proyecto se relacionan con el proyecto de áreas funcionales para la dirección, en el cual se considera conveniente mantener un programa que aporte conocimiento para satisfacer las demandas asociadas en el mercado, la gestión humana, la producción y las finanzas. (Universidad Del Rosario, 2013)

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivos generales**

Plantear una propuesta de mejoramiento de la administración del recurso humano (reclutamiento, selección e inducción) en la empresa *Inciteco S.A.S.*

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Encontrar una técnica de divulgación efectiva para hacer el reclutamiento mucho más amplio y de esta manera obtener mejores perfiles.
- Definir una técnica de selección del recurso humano para la empresa
- Diseñar una propuesta de inducción del recurso humano para la empresa

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Según Werther (2008) “el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.

En el libro la administración de los recursos humanos se afirma que “Gary S Becker, premio nobel de economía en 1992 sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimiento informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades”. (Werther & Davis, 2008)

Las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden cumplir. (Chiavenato, 1988). Es por esto que se puede llegar a concluir que el capital humano es quizás el activo más importante de cualquier empresa, comenzando desde cargo más bajo en el organigrama hasta su cabeza, si el departamento de recursos humanos logra un trabajo sincronizado en conjunto, bajo un clima laboral óptimo puede lograr aumentar niveles de productividad y satisfacción, debido a que los empleados se encuentran motivados y dispuestos a crecer junto con la compañía.

Antes de implementar cualquier cambio o nueva estructura, se debe tener en cuenta un aspecto fundamental en el desarrollo de cualquier actividad por parte de los empleados, como la motivación, todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por los menos, que, de origen a una propensión, a un comportamiento específico.

Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. (Chiavenato, 1988). Si se cuenta con este elemento, los procesos a aplicar serán mucho más fructíferos.

El ser humano tiene una escala de necesidades que desea satisfacer, empezando por las necesidades fisiológicas y de seguridad, luego están las necesidades sociales, necesidades de estimación y necesidades de auto-realización (Maslow, 1943), estas dos últimas resultan cruciales en el ambiente laboral, ya que el uso de sus capacidades en pro de la mejora personal y en consecuencia de la empresa genera satisfacción, lo cual representa una necesidad cubierta por consiguiente motivación en el ámbito laboral, es tarea del director del departamento de recursos humanos lograr motivación en los empleados por medio de la interacción y el conocimiento de sus opiniones y perspectivas diferentes las cuales pueden ser útiles para la empresa.

Teniendo el elemento motivacional y entendiendo la administración del recurso humano como el medio para lograr la eficiencia y eficacia en la empresa, se empieza a entender que la capacitación del personal comienza desde los más altos cargos, quienes son responsables de reunir elementos como el trabajo en equipo y la responsabilidad conjunta, de igual manera el

desarrollo de una capacitación consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral (Werther & Davis, 2008). Este conocimiento que se les da a los miembros de la empresa es capital intelectual de utilidad primordial en el desarrollo de las tareas correspondientes a cada cargo he ahí la importancia del contenido de una capacitación para un empleado nuevo que acaba de ingresar a la empresa. Para desarrollar un proceso de selección es importante tener claro las herramientas de selección de personal: El currículum, fundamental para obtener la información del candidato, especialmente su formación educativa, logros, experiencia los cuales son cruciales para filtrar candidatos. (Anderson et al. 2010)

**Las referencias:** Se trata de un procedimiento evaluativo usado frecuentemente y que consiste, fundamentalmente, en la solicitud de información relevante o a otras personas que puedan facilitar este tipo de información. (Alonso, Moscos, & Cuadrado, 2015)

**La entrevista:** para el desarrollo de una entrevista certera que arroje excelentes resultados es necesario tener en cuenta varios aspectos cruciales, revelar adecuadamente el perfil, analizar la trayectoria previa del postulante, la entrevista es una etapa de la selección, preguntar referencias y generar preguntas capciosas que generen sorpresa en el entrevistado. (Aballay & Carina, 2002)

**Entrevista:** para el desarrollo de una entrevista certera que arroje excelentes resultados es necesario tener en cuenta varios aspectos cruciales, revelar adecuadamente el perfil, analizar la trayectoria previa del postulante, la entrevista es una etapa de la selección, preguntar referencias y generar preguntas capciosas que generen sorpresa en el entrevistado. (Aballay & Carina, 2002)

**Tipos de entrevista:** entrevista directa, pregunta concreta; entrevista mixta, combinación entre preguntas concretas y de opinión. Entrevista Libre, Este tipo de entrevista es básicamente una introducción pequeña con preguntas de la hoja de vida a manera de presentación, para seguir con preguntas tales como; ¿Por qué le interesa este puesto? ¿Cuáles son sus debilidades, cuales sus fortalezas? ¿Por qué debemos elegirlo a usted? Entrevista grupal: Teniendo un grupo mínimo de 2 y máximo de 7 se simula una situación de trabajo y se les observa reaccionar. (Aballay & Carina, 2002)

**Test de capacidades cognitivas o aptitudes:** uno de los instrumentos más clásicos de la selección de personal, el cual puede arrojar información acerca de la velocidad de aprendizaje, capacidad de adaptación y un sinnúmero de características del candidato fundamentales para la elección del candidato más idóneo. (Alonso, Moscos, & Cuadrado, 2015)

Es también importante resaltar que, la inducción tiene dos partes claramente definidas, la organización en general y el puesto, lo primero que tiene que conocer el empleado es la empresa su historia, su visión, sus planes, los productos, el organigrama, el edificio donde trabajara; la segunda parte es la que corresponde al sector y al puesto. Al respecto, el nuevo empleado debe conocer: ¿Qué hace el sector?, ¿Dónde está físicamente ubicado?, normas de seguridad, horarios, ¿cuál es su trabajo? e iniciarlo. (Maristany, 2007)

La inducción se puede hacer por medio de manuales, los cuales proporcionan una comunicación que es unilateral. Muchas organizaciones cuentan con formatos para entablar comunicación entre los empleados, los supervisores y directores. (Milkovich, 1988). Estos deben ser concisos y tener actualizada la información de la empresa, es una buena opción realizar una inducción por medio de la web, ya que es una plataforma mucho más rápido de actualizar a un folleto.

La comunicación, es un factor fundamental también en la administración de los recursos humanos, siempre hay que buscar la mejor manera de llevar la información al empleado de manera concisa y entendible, un manual para el trabajador es una parte necesaria para comunicar un programa de relaciones. En él se establecen las reglas y políticas dentro de las cuales deben operar empleados y directores; los sueldos que ofrece la organización; la manera en que se designa la formación y las oportunidades de promoción; los servicios que proporciona, y lo que se espera de los empleados. (Milkovich, 1988)

Una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser un capital importante y un recurso productor de riquezas, la capacitación es la herramienta que trae a las empresas este capital tan importante, planeando actividades basadas en necesidades reales de la organización orientadas a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano. (Aguilar, 2006)

La administración de la capacitación es un proceso de tres etapas: recepción de información, corrección del entrenamiento y relevamiento de resultados. (Maristany, 2007)

En una empresa, el entrenamiento suele ser discontinuado y las empresas no siempre mantienen criterios de continuidad uniformes en el tiempo. Esto se debe a distintos factores, pero uno de ellos es la falta de una administración adecuada que permita ver que es lo que está ocurriendo, base informativa necesaria para tomar conciencia de la realidad y adoptar decisiones futuras. (Maristany, 2007)

En las grandes corporaciones, el desarrollo profesional del empleado se logra en gran medida gracias a la capacitación específica que reciba, diversas compañías utilizan la técnica de rotar a sus ejecutivos jóvenes en diferentes funciones, para ayudar al desarrollo de su talento gerencial. (Werther & Davis, 2008)

Del análisis de necesidades de la empresa surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos puntos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje sea posible. (Werther & Davis, 2008)

### **3. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

Inciteco S.A.S. tiene definido un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal el cual se explica a continuación:

#### **3.1. Proceso Inciteco S.A.S.**

- Se realiza la solicitud del recurso humano, lo hace el encargado de la obra que va iniciar o el gerente general cuando es personal administrativo.
- Se publica la oferta por medio de una página de búsqueda de empleo y también se les recomienda a los conocidos.
- Se clasifican las hojas de vida que llegan.
- Se citan a entrevista con el área encargada.
- Se legaliza el contrato con firma de documento, afiliaciones, apertura de cuenta y examen de ingreso.
- Se realiza la notificación de capacitación al personal sobre los lineamientos corporativos, sistema de calidad, manual de funciones, reglamento interno de trabajo, uso de los elementos de protección personal, plan de emergencias, riesgos a los que está expuesto según su cargo, reporte de accidentes e incidentes, sistema general de seguridad social y parafiscales.

### **3.2. Observación**

Se evidencia la clara existencia de un proceso de selección, pero al entrevistar informalmente a la encargada del proceso, esta mencionó que el proceso no se cumplía a cabalidad y que la contratación se hacía de manera muy informal, por tanto al detallar el proceso se observa que está estructurado pero hay falencia dentro del proceso de reclutamiento la cual es una actividad de divulgación que esta antes de la selección en la que se trata de atraer con selectividad a través de técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante.

Por tanto, el problema es la no aplicación de este y su orden, puesto que no se evidencia una comunicación entre la necesidad del recurso humano por parte del área operativa con el departamento de recurso humano, sino que informalmente se da a la búsqueda de un empleado según las circunstancias.

En cuanto al proceso de inducción, durante la entrevista la encargada del proceso señaló que apenas se les hace las observaciones básicas de seguridad a los empleados nuevos para que comiencen su trabajo, por tanto, la falencia del proceso es absoluta y requiere de una estructuración en cuanto a la inducción alineada con las labores específicas y la cultura organizacional.

Conocidas las falencias de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se reconoce que es necesaria una reestructuración de las descripciones de los puestos para que de esta manera sea más rápido conocer las necesidades de la empresa en cuanto a personal.

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

Para el proyecto se plantea utilizar el método descriptivo-analítico. Primero se hará un diagnóstico de los procesos y técnicas que se utilizan en la empresa, y luego, por medio del análisis se indagará acerca de los problemas de administración del recurso humano y buscar posibles soluciones al problema que ya se conoce. (Hernández, 2010)

De esta manera serán requeridas fuentes de información secundarias como bibliografía especializada en reclutamiento y selección de capital humano, proyectos realizados sobre el tema y documentación histórica de la empresa.

Las fuentes de información primaria, será la observación completa de un proceso de selección para un cargo de oficina y así mismo de uno de inducción; observar generalmente el comportamiento de la compañía, así como la recolección de información a través de sondeos y entrevistas a personal importante de la empresa.

La información será analizada bajo análisis cualitativo, por medio del análisis de la información recolectada bajo la herramienta de la observación. Analizando puntos débiles para ser corregidos mediante una reestructuración del proceso, siendo el siguiente paso la presentación de los resultados de una manera escrita especificando las técnicas encontradas como solución.

#### **4.1. Propuesta de mejora del Departamento de RRHH**

##### **4.1.1. Objetivo general del departamento de RRHH**

Contar con personal capacitado para asumir los retos de la construcción actuales, para brindar servicios rápidos, eficaces y económicos. Alineados la calidad estética y economía como pilares de su desarrollo dentro de la compañía

##### **4.1.2. Objetivos específicos**

- Por medio del reclutamiento reunir los mejores perfiles para ser seleccionado.
- Seleccionar el capital humano con alta capacidad de adaptabilidad, de aprendizaje y con altos enfoques en calidad, estética y economía
- Por medio de la inducción generar un sentido de propiedad en cuanto a los 3 pilares de competencias más importantes para la empresa.
- Para comenzar cualquier proceso de reclutamiento, es necesario realizar una investigación dentro de la empresa en la cual se conozca los puestos a suplir, las necesidades y competencias requeridas por puesto.

- A continuación, se hará la descripción de nueve (9) cargos que componen la empresa, para realizar el ejercicio de esta investigación y trabajar sobre estos.

## 4.2. Manual de funciones Inciteco S.A.S.

Tabla 1  
*Auxiliar administrativo*

Nombre del cargo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>Dependencia directa</b>	Director de calidad y/o director administrativo
<b>Objetivo del cargo</b>	Apoyar dependencia directa, administrativamente y a sus respectivos proyectos
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar y mantener actualizado el archivo de la correspondencia y demás documentos relacionados con la empresa, los proyectos y el proceso de Subcontratación y Compras.</li> <li>• Realizar la solicitud y recibir los pedidos verificando su cantidad y estado en que llegan los materiales.</li> <li>• Atender personal y telefónicamente a la comunidad y en lo posible, solucionar las inquietudes planteadas.</li> <li>• Realizar cotizaciones de varios proveedores de acuerdo con necesidades del proyecto.</li> <li>• Encargarse del envío y recepción de fax, así como también de la elaboración de cartas y memorandos.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar el cumplimiento de los requisitos tributarios de la empresa</li> <li>• Velar por el buen uso y mantenimiento de los equipos disponibles para la empresa y los proyectos.</li> <li>• Elaborar planillas de seguridad social y aportes parafiscales</li> <li>• Elaborar facturas en computador o máquina</li> <li>• Entregar cheques</li> <li>• Elaborar órdenes de compra para la empresa y los proyectos</li> <li>• Confirmar cheques ante entidades bancarias</li> <li>• Comunicarse con proveedores para reconfirmar la entrega de pedidos.</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligenciar los formatos de calidad</li> <li>• Revisar correspondencia enviada y recibida</li> <li>• Mantener con discreción la información y correspondencia que se maneje en obra y oficina.</li> <li>• Elaborar órdenes de compra y coordinar con los proveedores su despacho y entrega.</li> <li>• Inscripción, afiliación y novedades de trabajadores en la planilla de aportes sociales y parafiscales.</li> <li>• Liquidación mensual de la planilla de aportes de la empresa y de sus proyectos.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Innovación</li> <li>• Desarrollo de relaciones</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>Educación</b>	• Ser Bachiller y conocimientos básicos en sistemas

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 2  
*Auditor interno de calidad*

---

<b>Nombre del cargo</b>	AUDITOR INTERNO DE CALIDAD
<b>Dependencia directa</b>	Director de calidad
<b>Objetivo del cargo</b>	Planear y ejecutar auditorías internas de acuerdo con los procedimientos escritos y al programa de auditorías internas de calidad establecido por la Empresa
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer el plan de auditorías.</li> <li>• Comunicar el plan y el cronograma de auditorías tanto a la Gerencia como a los responsables de las áreas a auditar.</li> <li>• Coordinar la preparación de los documentos necesarios para la auditoría.</li> <li>• Coordinar las auditorías internas.</li> <li>• Solucionar todo problema que surja durante la auditoría.</li> <li>• Presentar el informe a la Gerencia General.</li> <li>• Hacer seguimiento a acciones correctivas.</li> <li>• Planear y realizar las tareas asignadas con objetividad, eficacia y eficiencia dentro del alcance de la auditoría.</li> <li>• Documentar las observaciones y no conformidades evidenciadas en la auditoría.</li> <li>• Salvaguardar los documentos pertinentes a la auditoría y devolverlos cuando se requiera.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable auditar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa.</li> <li>• Responsable de llevar a cabo el procedimiento documentado que la Empresa tiene para la ejecución de las auditorías internas de calidad.</li> <li>• Responsable de diligenciar los registros designados por la Empresa para tal fin.</li> <li>• Responsable de auditar el cumplimiento del plan de calidad a aplicar en la obra a ejecutar.</li> <li>• Responsable de presentar los informes de las auditorías internas de calidad con las no conformidades.</li> <li>• Responsable de hacer el seguimiento de las no conformidades y la toma de acciones correctivas.</li> </ul>

---

---

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Planeación y ejecución</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser profesional, preferiblemente en áreas afines a la ingeniería</li> </ul>

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 3  
*Asistente de calidad*

---

<b>Nombre del cargo</b>	ASISTENTE DE CALIDAD
<b>Dependencia directa</b>	Director de calidad
<b>Objetivo del cargo</b>	<p>Objetivo del cargo: Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad en el proyecto, enfocado bajo los requisitos del Cliente y de la Norma NTC ISO 9001:2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y conservar los registros de la calidad que se indican en la lista de registros de la calidad para el proyecto.</li> </ul>
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los documentos de origen interno del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>• Controlar los documentos de origen externo emitidos por el Cliente.</li> <li>• Retirar los documentos obsoletos de los sitios de trabajo e identificarlos ü Informar al Director Técnico sobre las auditorías internas de la calidad.</li> <li>• Efectuar la distribución de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad a los responsables del proyecto.</li> <li>• Seguir lo indicado en el plan de la calidad para el proyecto.</li> <li>• Informar al Director Técnico sobre reclamos de los clientes y productos no conformes que se presenten en el proyecto.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del establecimiento, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el proyecto.</li> <li>• Responsable de la distribución de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad a los responsables del proyecto.</li> <li>• Responsable de coordinar las capacitaciones a ejecutarse en el proyecto.</li> <li>• Responsable del retiro e identificación de los documentos obsoletos.</li> <li>• Responsable por llevar los indicadores propuestos para el proyecto y buscar acciones de mejora.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación al logro.</li> </ul>

---

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Planeación y ejecución.</li> </ul>
<b>Educación</b>	• Ser profesional en Ingeniería Civil, arquitectura, o tecnólogo en Obras Civiles, con tarjeta profesional vigente.

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 4  
*Almacenista*

---

<b>Nombre del cargo</b>	ALMACENISTA
<b>Dependencia directa</b>	Residente de obra
<b>Objetivo del cargo</b>	Su objetivo fundamental es colaborar con la verificación de los materiales, equipos y mano de obra utilizados por el contratista.
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar al Ingeniero Residente en la cuantificación del uso de los materiales de obra.</li> <li>• Elaborar las requisiciones ordenadas por el ingeniero residente.</li> <li>• Efectuar las cotizaciones de los productos requeridos</li> <li>• Generar las órdenes de compra.</li> <li>• Elaborar los formatos de recibo de material de obra.</li> <li>• Elaborar los formatos de salida de almacén.</li> <li>• Supervisión de la calidad, de maquinaria y materiales usados en la ejecución de la obra.</li> <li>• Registro de los requerimientos hechos por la comunidad, o el cliente.</li> <li>• Llevar acumulado el rendimiento de materiales en las obras.</li> <li>• Realizar el seguimiento y medición requeridos en el Proyecto e indicados por el residente.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por el buen manejo, uso y almacenamiento de los materiales e insumos de la obra.</li> <li>• Responsable del Kardex.</li> <li>• Responsable de los stocks de la obra.</li> <li>• Responsable del buen almacenamiento.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad</li> <li>• Atención</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Capacidad de planeación</li> </ul>

---

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Organización</li> <li>• Capacidad de seguir órdenes precisas</li> <li>• Diligente</li> <li>• Discreción</li> </ul>
<b>Educación</b>	• Educación Básica Secundaria

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 5  
*Laboratorista*

---

<b>Nombre del cargo</b>	LABORATORISTA
<b>Dependencia directa</b>	Residente de obra
<b>Objetivo del cargo</b>	Realizar los ensayos de laboratorio a los materiales más relevantes o elementos constitutivos del producto en la Construcción de obra
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los ensayos de laboratorio a materiales o elementos constitutivos del producto de acuerdo con las especificaciones técnicas y requerimientos del Cliente.</li> <li>• Realizar los ensayos de laboratorio en campo, según indicaciones de tiempo y lugar del Residente de Obra o de Interventoría.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar oportunamente los resultados de los ensayos de laboratorio al Residente de Obra o de Interventoría.</li> <li>• Realizar las verificaciones e inspecciones necesarias del equipo de laboratorio utilizado en el proyecto, con el fin de garantizar confiabilidad en los resultados.</li> <li>• Efectuar los diseños de mezclas de materiales según solicitud del Residente de Obra o de Interventoría.</li> <li>• Verificar que los materiales o elementos constitutivos del producto cumplan las especificaciones técnicas y requerimientos del Cliente.</li> <li>• Responsable de la entrega oportuna de la información generada de los ensayos de laboratorio.</li> <li>• Responsable del cumplimiento de especificaciones técnicas del proyecto en materiales o elementos constitutivos del producto.</li> <li>• Responsable por la calibración de los equipos de laboratorio o la acreditación de ensayos de laboratorio requeridos en el proyecto.</li> <li>• Responsable por las verificaciones periódicas necesarias para el buen funcionamiento del equipo a utilizar en el proyecto.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de informar al Residente de Obra o de Interventoría de los materiales o elementos constitutivos del producto que no cumplan con las especificaciones técnicas o normatividad aplicable al proyecto.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Desarrollo de relaciones.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Manejo óptimo de recursos.</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación adquirida en la firma de laboratorio para la cual labora.</li> </ul>

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 6  
*Laboratorista*

<b>Nombre del cargo</b>	MAESTRO DE OBRA
<b>Dependencia directa</b>	Residente de obra
<b>Objetivo del cargo</b>	El objetivo fundamental del maestro es ejecutar y controlar la realización de la obra, cumpliendo con los planos y especificaciones técnicas.
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar y supervisar continuamente las labores de los oficiales y ayudantes de la obra, transmitiendo los requisitos que se deben cumplir.</li> <li>• Dar soluciones a los problemas que se presenten en la obra y que sean parte de su responsabilidad.</li> <li>• Evitar desperdicios de materiales y controlar su adecuada utilización y consumo.</li> <li>• Aclarar dudas sobre procesos, métodos o requisitos de la construcción a oficiales y ayudantes.</li> <li>• Realizar el seguimiento y medición de las labores realizadas.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por el buen manejo y uso de los materiales de obra.</li> <li>• Responsable de todas las actividades a nivel constructivo.</li> <li>• Responsable de aplicar lo descrito en los diseños del proyecto.</li> <li>• Responsable de las labores de los ayudantes, obreros y oficiales a su cargo.</li> <li>• Responsable del pago de la seguridad social de los oficiales, ayudantes y obreros a su cargo.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agudeza visual.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Agilidad.</li> <li>• Atención.</li> <li>• Buena comunicación.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planeación.</li> <li>• Capacidad de análisis.</li> <li>• Capacidad de negociación.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Don de Mando.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Capacidad de seguir órdenes precisas.</li> <li>• Recursivo.</li> </ul>
<b>Educación</b>	• Básico Primaria, estudios como técnico constructor debidamente certificados.

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 7  
*Residente ambiental*

---

<b>Nombre del cargo</b>	RESIDENTE AMBIENTAL
<b>Dependencia directa</b>	Director Técnico y/o residente de obra
<b>Objetivo del cargo</b>	Adelantar las actividades de tipo ambiental que exija el proyecto bajo el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar el programa de manejo ambiental, implementando medidas de manejo ambiental para prevenir, evitar, controlar, mitigar y/o compensar impactos ambientales, optimizando recursos.</li> <li>• Identificar los impactos ambientales y riesgos que se puedan presentar en la ejecución del proyecto y presentar planes de acción.</li> <li>• Colaborar con el Residente de Obra en la identificación de proveedores que dispongan del permiso ambiental correspondiente.</li> <li>• Proponer rutas de transporte de insumos y de escombros generados del proyecto.</li> <li>• Presentar el plan de contingencia aplicado al proyecto en ejecución.</li> <li>• Mantener actualizado las fichas técnicas de mantenimiento del equipo y vehículos automotores utilizado en el proyecto.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por el cumplimiento de especificaciones ambientales exigidas por el cliente.</li> <li>• Responsable por el cumplimiento del programa de manejo ambiental.</li> <li>• Responsable por el cumplimiento del plan de contingencia y planes de acción propuestos.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	• Innovación.

---

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Desarrollo de relaciones.</li> <li>• Planeación y ejecución.</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser Ingeniero Ambiental, Sanitario, Arquitecto o en áreas afines a la ingeniería civil con especialización en el área ambiental.</li> <li>• Formación: Formación adquirida en la Inducción del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001/2000 dictada por la empresa.</li> <li>• Experiencia General: Poseer mínimo Cuatro (04) años de experiencia profesional, contados a partir de la fecha de grado.</li> </ul>

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 8  
*Residente de interventoría*

<b>Nombre del cargo</b>	<b>RESIDENTE DE INTERVENTORIA</b>
<b>Dependencia directa</b>	Director técnico
<b>Objetivo del cargo</b>	Adelantar las actividades de tipo técnico que exija el proyecto bajo el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa y brindar apoyo al Director Técnico.
<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y dirigir la ejecución de las obras del proyecto, incluyendo el cumplimiento del personal.</li> <li>• Controlar la programación de obra del proyecto.</li> <li>• Verificar las cantidades de obra ejecutadas.</li> <li>• Analizar los resultados de los ensayos de materiales.</li> <li>• Coordinar el mantenimiento de los equipos utilizados en el proyecto.</li> <li>• Elaborar los informes periódicos y finales.</li> <li>• Verificar el avance de la obra.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de parámetros para cada ensayo de laboratorio.</li> <li>• Asistir a los comités de obra y elaborar el acta cuando se trata de interventoría.</li> <li>• Implementar los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad que se requieran en el proyecto.</li> <li>• Informar al Director Técnico de las actividades que se desarrollan en el proyecto.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por ejecutar el tratamiento del producto no conforme.</li> <li>• Responsable por el archivo de los documentos de origen externo y la actualización de la lista de registros de la calidad del proyecto.</li> <li>• Responsable del cumplimiento de las especificaciones técnicas del Cliente en todas las</li> </ul>

---

---

	<p>actividades del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del cumplimiento de parámetros establecidos para realizar los ensayos de laboratorio.</li> <li>• Responsable de diligenciar la orden de compra y la orden de servicio para la toma de ensayos de laboratorio.</li> <li>• Responsable de elaborar las actas que se generen en el proyecto, las que aplique ya sea para el Residente de Obra o de Interventoría.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Planeación y ejecución.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser Ingeniero Civil, Transportes y Vías ó Arquitecto con Tarjeta Profesional vigente.</li> <li>• Formación: Formación adquirida en la Inducción del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001/2008 dictada por la empresa.</li> <li>• Experiencia General: Poseer mínimo cuatro (04) años de experiencia profesional, contados a partir de la fecha de grado.</li> <li>• Experiencia Específica: Poseer mínimo tres (03) años de experiencia específica como Residente de Interventoría en proyectos de construcción y/o rehabilitación o mantenimiento de carreteras, vías urbanas, pistas de aeropuerto, obras de urbanismo, edificaciones, redes de acueducto y alcantarillado o cuatro (04) años de experiencia como mínimo en cargos de los niveles profesional, coordinador o supervisor de proyectos en entidades de carácter estatal o privado, en las cuales haya tenido a su cargo proyectos de construcción, Rehabilitación o Mantenimiento de proyectos de infraestructura vial o transporte.</li> </ul>

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

Tabla 9  
*Residente en seguridad industrial y salud ocupacional*

---

<b>Nombre del cargo</b>	RESIDENTE EN SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL
<b>Dependencia directa</b>	Director técnico
<b>Objetivo del cargo</b>	<p>Adelantar las actividades que demande la gestión en seguridad industrial y salud ocupacional según lo establecido en las especificaciones definidas por el Cliente y en la legislación vigente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir todas las obligaciones de seguridad industrial y salud ocupacional contempladas en los pliegos de condiciones.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente en materia de seguridad industrial y salud ocupacional.</li> </ul>

---

---

<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el programa de salud ocupacional incluyendo al personal que labora en el proyecto, proveedores y subcontratistas.</li> <li>• Programar, cumplir, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de salud ocupacional</li> <li>• Diseñar y/o planear la implementación de un servicio oportuno y eficiente de atención a emergencias.</li> <li>• Diseñar e implementar programas de capacitación en seguridad industrial y salud ocupacional para el personal que se encuentra en obra acorde con la identificación de riesgos.</li> <li>• Diseñar, planear y actualizar los indicadores para evaluar la gestión en seguridad industrial y salud ocupacional.</li> <li>• Definir, implementar y participar en actividades encaminadas a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.</li> <li>• Realizar inspecciones a los frentes de obra para evidenciar condiciones y/o actos inseguros, orden y aseo, señalización y cumplimiento de procedimientos seguros de trabajo.</li> <li>• Verificar y garantizar que todo el personal se encuentre afiliado a la seguridad social (EPS, ARP, AFP, Caja de compensación) en el tiempo oportuno.</li> <li>• Organizar y verificar el sistema de reposición de elementos de protección personal.</li> <li>• Establecer un plan de seguimiento a acciones correctivas o correctivas derivadas de las inspecciones, investigación de accidentes de trabajo, panorama de riesgos.</li> </ul>		
	<b>Funciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que todo el personal reciba inducción en seguridad industrial y salud ocupacional y notificación de riesgos por cargo, antes de ingresar. Verificar y aprobar los permisos de trabajo para actividades de alto riesgo.</li> <li>• Asesorar al Comité paritario de Salud ocupacional / Vigía de salud ocupacional.</li> <li>• Desarrollar los protocolos de emergencia y líderes de emergencias.</li> <li>• Participar activamente en los comités socio- ambiental.</li> </ul>	
		<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por el cumplimiento del programa de Salud ocupacional, asesorando al Director Técnico en la formulación de reglas y procedimientos para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por el cumplimiento del plan de contingencia y planes de acción propuestos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de informar al director técnico del seguimiento y control de todas las actividades desarrolladas en seguridad industrial y salud ocupacional.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por el cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a SISO.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de implementar campañas de motivación y divulgación de normas y conocimientos técnicos tendientes a mantener un interés activo por la Salud ocupacional en todo el personal.</li> </ul>		
	<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por el buen funcionamiento del Comité paritario de salud ocupacional.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por la afiliación de todo el personal que labora en el proyecto a la EPS, ARP, AFP y Caja de compensación.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por la implementación, ejecución y control de las actividades relacionadas con seguridad industrial y salud ocupacional.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Planeación y ejecución.</li> <li>• Impacto e influencia.</li> </ul>		

---

---

**Educación**

- Desarrollo de relaciones, motivación al logro.
- Ser Ingeniero o arquitecto con especialización en salud ocupacional, con licencia en salud ocupacional vigente que abarque las áreas de seguridad industrial, Higiene industrial y diseño, administración y ejecución de programas de salud ocupacional en proyectos de obras civiles.
- Formación: Especialización en Salud ocupacional; formación adquirida en la Inducción del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 dictada por la empresa.
- Experiencia General: Poseer mínimo tres (03) años de experiencia profesional, contados a partir de la fecha de grado.
- Experiencia Específica: Poseer mínimo dos (02) años de experiencia específica como Profesional en Salud Ocupacional de Obra o Interventoría en proyectos de construcción y/o rehabilitación o mantenimiento de proyectos de infraestructura vial, obras de urbanismo, edificaciones.

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

### **4.3. Definición de estrategia de reclutamiento**

Conociendo todas las necesidades de personal que pueda demandar la empresa, es necesario seguir ahondando en las especificaciones del proceso para hacerlo mucho más certero e útil para la empresa, por ello es necesario conocer las fuentes de personal para así proceder con la selección del candidato más idóneo. (Chiavaneto, 2007)

Los 9 cargos descritos actualmente muestran el tipo de trabajador que Inciteco S.A.S. requiere para conformar su equipo de trabajo, es por esto que es sumamente importante contar con una amplia carpeta de candidatos de la cual se puedan seleccionar aquellos que más se ajusten a los requerimientos.

### **4.4. Fuentes de reclutamiento**

El proceso se inicia cuando un departamento requiere personal, para esto el departamento solicitante llena el formato de requisición de empleado (Anexo A).

El departamento de RRHH al conocer la necesidad de personal recurre a las 3 fuentes principales de reclutamiento ordenadas según criterio de uso:

- Reclutamiento interno: Se hace la investigación con el personal ya en nómina para descartar que la plaza pueda ser ocupada por un empleado actual de la empresa. En caso de

que una vacante sea ocupada por un empleado, se procederá a llenar la plaza con la persona inmediatamente inferior en el organigrama.

- Recomendación de un empleado: Para esto en la cartelera informativa se da a conocer la vacante recién abierta para que si algún empleado está interesado en recomendar un conocido llene el formato de recomendación (Anexo B).
- Publicación de la vacante en medios digitales.
- La empresa siempre requiere de aires frescos y nuevas tendencias del mercado, por tanto, atraer practicantes que son empleados con conocimiento fresco a un bajo costo para la empresa es importante lograrlo por medio de convenios con el Sena y universidades públicas para recibir los mejores talentos.

#### 4.5. Definición de plan de selección

Para comenzar con el desarrollo de un plan de selección se debe tener claro que el principal objetivo de este proceso es atraer candidatos potencialmente calificados (Chiavenato I. , 2008), así mismo este proceso se definirá por filtros.

Tabla 10  
*Plan de selección*

FILTRO	DESCRIPCIÓN
1	<p>Después de haber recolectado las hojas de vida que cumplen con los requerimientos, se procede a realizar un filtro teniendo en cuenta los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distancia al trabajo</li> <li>• Escolaridad</li> <li>• Experiencia en el área</li> <li>• Experiencia laboral</li> <li>• Aspiración salarial</li> </ul> <p>• Los candidatos son seleccionados por la persona encargada de recibir las hojas de vida según el formato de requisición de personal y el área solicitante.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego de haber depurado según estos criterios los candidatos restantes son llamados a entrevista la cual afecta en un 70% la decisión de contratación.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de entrevista: El tipo de entrevista elegido a realizar es el de entrevista mixta dentro de la cual serán expuestos puntos importantes a enunciar por el entrevistador con respecto a los criterios solicitados anteriormente para la selección de personal, debido a la diferencia de vacantes, se construye un formato lo suficientemente general para que abarque todos los puestos, donde el entrevistador un ejecutivo de la compañía que a criterio hará preguntas específicas del cargo. (anexo 3)</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicialmente según el criterio del entrevistador elegirá los 3 mejores candidatos que haya observado en la entrevista</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista libre con el líder del área solicitante de personal quien elegirá las preguntas más idóneas el candidato más idóneo para las necesidades del departamento.</li> </ul>
<b>Recomendaciones para el entrevistador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente apropiado con el fin de hacer sentir cómodo al entrevistado y recibir respuestas sensatas.</li> <li>• Actitud del entrevistador, mostrar sinceridad y franqueza, mostrar más interés por la persona que por el candidato (al comienzo de la entrevista). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos a profesionales a considerar en una entrevista.</li> <li>• Entrada: Postura, seguridad al caminar y saludo.</li> <li>• Experiencia de trabajo: Primer y última empresa en la que trabajo.</li> <li>• Fluidez al hablar: Seguridad en la conversación.</li> <li>• Desarrollo educativo: Instituciones educativas con altos estándares de calidad.</li> </ul> </li> </ul>

---

Información obtenida en el desarrollo de la tesis (Elaboración propia)

#### 4.6. Criterios de selección del mejor candidato

La entrevista final ha de realizarse por un alto ejecutivo o el líder del área solicitante y serán tenidos en cuenta parámetros según las tablas diseñadas para cada cargo. Adicionalmente, el candidato tiene que:

- Mostrarse capaz y en contexto con todas las funciones generales del cargo.
- Cumplir con el 90% de las habilidades requeridas.
- Mostrar la experiencia requerida.
- Demostrar seguridad al hablar y habilidades sociales.
- Generar sinergia con el entrevistador.

Al terminar la revisión de estos aspectos se elige el mejor candidato a criterio del entrevistador.

#### **4.7. Definición del plan de inducción**

Con la llegada de un nuevo empleado a la empresa, se renuevan las energías y se siente un ambiente diferenciado al ya acostumbrado, la disposición del empleado nuevo es absoluta debido a que se calcula que una persona destina 3 horas diarias durante 2 o 4 meses por tanto la expectativa de demostrar sus capacidades es alta.

Por tanto, es necesario aprovechar este ímpetu inicial para encaminar el desempeño hacia sus puntos más altos. Para esto se crearán una serie de fases para hacer la transición correctamente. (Junta de Castilla y León, 2010)

- Bienvenida: Para este proceso de manera personal se entregará una carta con aspectos que resalten la importancia para la empresa la llegada de este nuevo ser humano (Anexo D).
- Firma del contrato.
- Cartilla de inducción que contiene: información sobre la cultura organizacional y las políticas generales (Horario, día, lugar y hora de pago; política de ausencia laboral; vacaciones y días festivos; normas de seguridad etc.) (Anexo E).
- Presentaciones de personal de grupo de trabajo y subordinados en caso de haberlos.
- Ubicación del empleado en su puesto de trabajo: Funciones y expectativas del cargo, dadas por el jefe directo.

Este proceso debe ser dirigido por una persona del departamento de RRHH en conjunto con el jefe directo del nuevo empleado quien será el encargado en su totalidad de la última fase de la inducción.

Recomendaciones para el personal a cargo de la inducción:

- Hacer constante actualización de los formatos de inducción.
- Mostrarse atento a cualquier pregunta que pueda surgir.
- Hacer una entrevista informal después de la firma del contrato para identificar alguna falencia que pueda haber en términos legales, de conocimiento o capacitación requerida para comunicar al jefe inmediato.

#### **4.8. Medición de Impacto del proceso de RRHH (Reclutamiento, selección e inducción)**

El recurso humano paso de desempeñar labores operativas a verse como un departamento estratégicamente crucial en la cadena de valor de la empresa, por tanto, las acciones de este deben estar alineadas con las políticas corporativas y encaminadas a la generación de valor. (Ramos, 2015)

Con el fin de medir el retorno a la inversión de un empleado, se realizará una evaluación de desempeño al empleado a los 3 meses cumplidos del contrato, esta será respondida por el jefe directo basándose en:

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad.
- Productividad y eficiencia.
- Relaciones humanas y trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Criterio e iniciativa.
- Adaptación y capacidad de aprendizaje.

#### 4.8.1. Residente en Seguridad Industrial y salud Ocupacional

Tabla 11  
*Evaluación de desempeño*

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Fecha
<b>Nombre del empleado y CC</b>		
<b>Cargo</b>		
<b>Jefe directo</b>		
<b>Habilidades</b>		<b>Nota</b>
<p><b>Conocimiento del trabajo:</b> Conocimiento y comprensión de sus funciones y de los procedimientos y políticas relacionadas con su trabajo, así como de las áreas que se relacionan con su desempeño.</p> <p><b>Desempeño del trabajo:</b> considerando en este punto su confiabilidad y precisión. Orden y cuidado en la presentación de su trabajo.</p> <p><b>Productividad y eficiencia:</b> Cumplimiento de las responsabilidades asignadas en los tiempos acordados; logro de los objetivos planteados.</p>		

---

**Habilidades administrativas:** Desarrollo de planes claros, realistas y efectivos para alcanzar metas. Organización, ejecución y control de actividades en forma eficiente. Distribución del tiempo.

**Relaciones humanas y trabajo en equipo:** Interacción con otras personas en forma abierta, receptiva y respetuosa. Actitud de colaboración con los demás en beneficio de la eficiencia de todo el grupo.

**Comunicación:** Habilidad en la presentación de todo tipo de comunicaciones escritas. Capacidad para escuchar y comprender la información recibida. Facilidad para hablar eficazmente y transmitir la información de manera clara, completa y efectiva.

**Criterio e iniciativa:** Habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones. Capacidad para generar ideas. Manejo eficiente de las prioridades.

**Adaptación:** Facilidad para aprender de su experiencia laboral. Capacidad para adaptarse a una organización, a nuevos métodos, normas y cambios en general

**Motivación y Compromiso:** Nivel de entusiasmo, optimismo y energía positiva hacia sí mismo, hacia la gente que lo rodea, su trabajo y la empresa. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Disposición de colaborar y dar de sí todo el esfuerzo necesario para el logro de los objetivos.

**Disciplina:** Cumplimiento de las políticas y normas de la organización. Cumplimiento del horario de trabajo. Cuidado y adecuado uso de los elementos de trabajo.

#### NOTA PROMEDIO

---

Tabla tomada de evaluaciones de desempeño prácticas profesionales Universidad el rosario

La calificación de la Evaluación de Desempeño se basa en la siguiente escala:

DESCRIPCIÓN	NOTA
Es excelente, sobrepasa altamente las expectativas	5.0
Excede los requerimientos y agrega valor	4.5
El nivel de cumplimiento es satisfactorio	4.0
Cumple en forma aceptable	3.5
Cumplió con el mínimo requerido	3.0
El nivel de cumplimiento es deficiente	2.0
No cumplió	1.0
No se presentó a la empresa	0.0

- Así mismo si la nota promedio es inferior a 3.5 y mayor que 3.0 el empleado será citado a una reunión con el departamento de RRHH para evaluar las causas de este mal resultado.
- Si la calificación promedio es inferior a 3 el empleado tendrá que ser destituido de su cargo.

## 5. CONCLUSIONES

- Las empresas edificadas empíricamente en general cuentan con necesidades de estructuración de procesos administrativos, los cuales al corregirse mejoran la productividad y la organización interna de esta.
- El Reclutamiento representa la fuente de candidatos a seleccionar, entre más amplio sea el banco de candidatos a elegir, será mucho más certera la elección debido a que la diversidad representa cercanía con las características buscadas por la empresa.
- Tener unos parámetros de selección definidos y alineados con las políticas de la empresa es clave para la generación de valor en la empresa por medio de la nueva contratación.
- Una correcta inducción puede reducir notablemente la curva de aprendizaje del nuevo empleado, generando valor anticipado en la empresa.
- El proceso inicial del departamento RRHH (Reclutamiento, selección e inducción) es crucial a la hora de medir la generación de valor de cualquier empleado, reduciendo incertidumbres y asegurando desempeños que den valor agregado a los procesos internos de cualquier área de la empresa.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Aballay, & Carina. (2002). *Entrevista de selección: guía para el entrevistador*.

Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal*. México, DF: Limusa.

Alonso, Moscos, & Cuadrado. (2015). *Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas Universidad de Santiago de Compostela*. España.

Business News Americas. (2009). *The vein to follow*. Santiago de Chile, Chile.

Chiaveneto, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México DF: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1988). *Administracion de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México DF: McGraw Hill.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Haymarket Business Publications Ltd. (2013). *The importance of employee induction*. . London: Haymarket.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Junta de Castilla y León. (2010). *Manual de acogida*. Valladolid.
- Louran, W. I. (1991). *Planeación estratégica de los recursos humanos*. Montreal: PUM.
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juarez: McGraw Hill.
- Maslow, A. (1943). Pirámide de las necesidades de Maslow. Recuperado el 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos66/piramide-necesidades-maslow/piramide-necesidades-maslow.shtml>
- Milkovich, G. (1988). *Administración de recursos humanos*. México DF: McGraw Hill.
- Ramos, J. (2015). *Información capital humano*. Lima, Perú.
- Universidad Del Rosario. (Agosto de 2013). Documento descriptivo de las líneas de investigación Gerencia, Liderazgo, Realidad y Estrategia. Recuperado el 2017, de <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/Documento-Maestro-de-lineas-Agosto-2013.pdf>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México DF: McGraw Hill.