

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS CON ENFASIS EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**LADY JOHANA PULIDO MARIN**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ  
2019**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS CON ÉNFASIS EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**LADY JOHANA PULIDO MARIN**

**Monografía para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientadora  
MARIA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga PhD**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ  
2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del director de la Especialización

---

Firma del calificador

Bogotá., DC. agosto de 2019

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Director del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrector Académico y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Director de Especializaciones

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

La dedicación de este proyecto de grado, está dirigido a cada una de las personas que han hecho posible la culminación de este proyecto.

A mis padres que desde pequeña me enseñaron el valor del estudio y actualización de conocimientos, y la culminación de cada una de las metas a las cuales damos inicio en la vida.

A mis hijos y esposo por ser el motor que me motiva a ser mejor persona cada día.

A mi hermana y mi sobrina, que son mi soporte y aliento en mis momentos de crisis.

A mi ángel incondicional Daniela, que desde el Cielo trabaja para que cada cosa pase en el momento indicado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Cada vez que agradezco por un favor recibido, se queda alguien por fuera sin que sea mi intención.

Por esta razón, agradezco en primer lugar al Dios Todopoderoso, que me ha premiado con salud y vida hasta el día hoy, para ejecutar cada una de las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida.

A mis hijos, mi esposo y mi familia que de todas las maneras me motivan y no me dejan desfallecer.

A cada uno de los docentes que hicieron parte de esta Especialización, mis compañeros que desde sus experiencias profesionales y personales enriquecieron esta experiencia y nuevos conocimientos.

A mi asesora de monografía la Doctora María Eugenia Villa, por su paciencia, apoyo y dedicación para con mi proceso.

Y por supuesto a JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, por abrir las puertas de su empresa, y brindarme la disposición tanto de información como de colaboración para la elaboración de este trabajo de grado.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. ANTECEDENTES	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. DELIMITACIÓN	19
5. MARCO TEORICO	20
5.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	20
5.2 OBJETIVOS DEL AREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	21
5.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	22
5.3.1 Admisión de personas	22
5.3.1.1 Reclutamiento de personas	23
5.3.1.2 Selección de personas	23
5.3.2 Aplicación de personas	24
5.3.2.1 Orientación de personas	24
5.3.2.2 Diseño de cargos	25
5.3.2.3 Evaluación del desempeño	26
5.3.3 Compensación de personas	27
5.3.3.1 Remuneración	27
5.3.3.2 Programas de incentivos	27
5.3.3.3 Beneficios y servicios	28
5.4 DESARROLLO DE PERSONAS	28
5.4.1 Entrenamiento	28
5.4.2 Desarrollo de personas	28
5.5.3 Desarrollo Organizacional	29
5.6 MANTENIMIENTO DE PERSONAS	29
5.6.1 Salud Ocupacional	30
5.6.2 Relación con los empleados	30
5.7 MONITOREO DE PERSONAS	31
6. DISEÑO METODOLÓGICO	32
7. EL ESTADO DEL ARTE DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33

8. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DEL ESTADO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	37
8.1 HISTORIA	37
8.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS	39
8.3 CLIENTES	40
8.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	40
8.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA	40
8.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	41
9. DISEÑO DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE TALENTO HUMANO	42
9.1 DISEÑO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	42
9.2 RECLUTAMIENTO	42
9.3 DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS	43
9.3.1 Fase de planeación	43
9.3.2 Fase de preparación	43
9.3.3 Fase de implementación	43
10. CONCLUSIONES	44
11. RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Recurso Humano en las organizaciones	20
Figura 2. Proceso gestión del Talento Humano	22
Figura 3. Subprocesos de admisión de personas	23
Figura 4. Subprocesos de aplicación de personas	24
Figura 5. Factores para análisis de cargos	26
Figura 6. Subprocesos de compensación de personas	27
Figura 7. Estratos de Desarrollo	29
Figura 8. Subproceso de mantenimiento de personas	30
Figura 9. Subproceso de monitoreo de personas	30
Figura 10. Estructura organizacional Era de la Industrialización Clásica	33
Figura 11. Estructura organizacional Era de la Industrialización Neoclásica	34
Figura 12. Estructura organizacional Era de la Información	35
Figura 13. Organigrama JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS	40

## ÍNDICE DE IMAGENES

	pág.
Imagen 1. Obra de construcción vial	37
Imagen 2. Suministro de materiales de Construcción	37
Imagen 3. Retrocargadora de llanta	38
Imagen 4. Fabricación de ornamentación	39

## GLOSARIO

**COMPETENCIA:** “hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”<sup>1</sup>

**CONTRATACIÓN:** Según Wayne<sup>2</sup>, es la formalización de la selección de un candidato específico.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento, cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”<sup>3</sup>

**ORGANIZACIÓN:** “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”<sup>4</sup>.

**RECLUTAMIENTO:** “es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”<sup>5</sup>

**REMUNERACIÓN:** “se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización”<sup>6</sup>

**SELECCIÓN DE PERSONAS:** “es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección”<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2ed. Argentina: Granica, 2008. P18. ISBN.978-950641-677-1

<sup>2</sup> WAYNE MONDY, r. Administración de recursos humanos, BANDY MONDY, Judy. Prentice Hall, Ed11, México, 2010, p 160. ISBN 978-607-32-0203-9

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones .Ed 9. Revisión Técnica por Margarita Barcenás Salas; Río de Janeiro, p72. ISBN 978-607-15-

<sup>4</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones .Ed 9. Revisión Técnica por Margarita Barcenás Salas; Río de Janeiro, p6. ISBN 978-607-15-

<sup>5</sup> WAYNE MONDY, r. Opcit.,p128

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones .Ed 9. Revisión Técnica por Margarita Barcenás Salas; Río de Janeiro, p274. ISBN 978-607-15

<sup>7</sup> WAYNE MONDY, r. Administración de recursos humanos, BANDY MONDY, Judy. Prentice Hall, Ed11, México, 2010, p 158. ISBN 978-607-32-0203-9

## **RESUMEN**

La presente monografía hace un breve resumen de los conceptos básicos necesarios para la creación de un área de gestión de talento humano, diagnóstico de la gestión actual de personal de la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, y se realiza la propuesta inicial para la creación del área en la empresa, con los procesos de reclutamiento y selección.

**Palabras clave:** talento humano, reclutamiento, selección, remuneración.

## **SUMMARY**

The present monograph gives a brief summary of the basic concepts necessary for the creation of an area of human talent management, diagnosis of the current personnel management of the company JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, and the initial proposal for the creation of the area in the company, with recruitment and selection processes.

**Keywords:** human talent, recruitment, selection, remuneration.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente para que una organización sea sostenible en el tiempo y alcance el posicionamiento propuesto, le demanda una gran inversión de competitividad. Por este motivo las grandes empresas comenzaron hace algún tiempo a fijar su atención en el factor más importante de la producción, el personal que ejecuta las diferentes labores. Y a su vez la mediana y pequeña empresa no se hicieron esperar.

Si bien hace unos años las personas eran vistas como una máquina de producción, el avance tecnológico y modernismo se encargó de darle un giro a dicha visión.

La educación jugó un papel protagónico en este avance, pues el talento de un ser se centra en la suma de habilidades y competencias, las cuales aporta al mundo que lo rodea y especialmente a aquel que le motiva ya sea por satisfacción o por remuneración.

Si bien la selección de personas para una organización lleva consigo un proceso, cabe hacer relevancia en la importancia de este para que se seleccionen los candidatos adecuados. Que, visto desde la teoría, serán aquellos que sean capaces de adaptar sus habilidades y conocimientos personales a los requisitos técnicos y profesionales de la organización.

Para la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, que comenzó sus labores como persona natural en el año 2010 y ha ido creciendo paulatinamente durante estos años, se ha hecho necesario la organización de sus procesos y en especial el del área de gestión humana, no solo por la satisfacción y seguridad de sus colaboradores, sino por exigencia de las empresas para las cuales trabaja.

Los sistemas de gestión empresariales que actualmente miden la efectividad de los procesos en las organizaciones, son una cadena de exigencia no solo para el cliente interno, sino para el externo también.

La propuesta de la creación del área de gestión humana para la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, pretende dar solución y avance al proceso de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta que de ellos se deriva la contratación adecuada y efectiva para las necesidades que tiene y nacen a diario en la empresa, que hasta el día de hoy todas han sido fruto de una improvisación.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta para la creación del área de gestión del talento humano, con énfasis en el proceso de reclutamiento y selección para la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS S.A.S.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Documentar el estado del arte sobre la evolución de la gestión del talento humano.
- Realizar diagnóstico preliminar del estado organizacional de la empresa
- Diseñar la propuesta para la creación del área de gestión humana

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todo negocio creado para generar una utilidad, requiere de análisis de mercado, financiero y de costos que permitan la justificación de gastos e inversiones para proyectar la sostenibilidad del mismo y por qué no decirlo, la proyección de la empresa a futuro.

La gran mayoría de industrias cuando han avanzado en el tiempo, y han logrado cierto crecimiento, requieren de alguien que les apoye la gestión de todo el sistema relacionado con las personas que se necesitan para avanzar con nuevos desarrollos, derivados de nuevos negocios o simplemente para que mantengan en estricto orden los ya existentes.

Este caso se observa con gran frecuencia en las pequeñas empresas, que aplazan la posibilidad de tener un área técnicamente conformada para la gestión del talento humano y deja crecer esta deficiencia generando un colapso que termina en la contratación de personal no competente, pérdidas económicas, demandas y en el peor de los casos quiebra de la organización.

La empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS S.A.S, legalizada desde enero del año 2016 y quien anteriormente actuaba como persona natural, desempeñándose hoy como Representante Legal, nos permite evidenciar esta debilidad existente actualmente y que requiere de una inminente solución.

Este trabajo de grado, pretende dar respuesta a la necesidad actual que tiene la empresa, teniendo en cuenta que es un punto débil, el cual se puede volver crítico cuando se incorpora en nuevos mercados.

Con base en lo anterior, se presenta esta propuesta para la creación del área de Gestión del Talento humano, con énfasis en el proceso de reclutamiento y selección de personas.

## **2. ANTECEDENTES**

La empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS S.A.S, es una empresa dedicada al transporte de materiales de construcción, infraestructura vial y construcción de vivienda.

Fue creada en el año 2011 por el señor JHON ALEXIS BOADA VARGAS, Ingeniero Civil de profesión, quien en su momento se apoyó en personal de confianza con el que había trabajado años atrás, para comenzar con la ejecución de un proyecto asignado en ese entonces.

Para ese momento la contratación de dicho personal que se asignaba a la operación de la maquinaria como volquetas y retroexcavadora, se realizó de manera informal, los acuerdos de basaban en la confianza y se delimitaron las funciones por obra o labor realizada.

Desde ese año hasta el año 2015, se ejecutaron los proyectos asignados y desarrollados por el personal, con la participación de los clientes a los cuales se les atendió y prestó los diferentes servicios.

Actualmente los clientes para los cuales se trabajó durante estos años, transformaron su razón social y simultáneamente generaron la necesidad que la empresa se acogiera y se formalizara de manera legal.

Desde enero del año 2016 a la fecha, JHON ALEXIS BOADA VARGAS, quien era la antigua razón social, se formalizó como empresa, conocida hoy como JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS S.A.S.

Por lo tanto, se incrementaron los proyectos asignados y la proporción de los mismos. Lo cual derivó la necesidad de tener una sede donde se presta servicio cliente y proveedores.

Esto último ha generado la necesidad de tener un proceso de selección técnicamente constituido de tal manera que no se permanezca en la informalidad, teniendo en cuenta la naturaleza y normatividad que aplica al tipo de empresa.

Es por esta razón que el presente trabajo de grado busca presentar una propuesta propia y adecuada, para la creación del área de gestión del talento humano en la empresa, buscando enriquecer la estrategia organizacional, y contribuir al crecimiento de la misma.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Esta propuesta pretende dar respuesta a una de las necesidades existentes en la organización de la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS S.A.S. De acuerdo con sus antecedentes, se busca que la empresa adopte la propuesta que se presentará para la creación del área de Gestión de Talento Humano con énfasis en el proceso de reclutamiento y selección, y pueda crecer dando continuidad a la implementación de nuevos procesos y así cumplir sus objetivos a cabalidad.

La propuesta final será de gran aporte y utilidad para la empresa, que, al decidir la implementación de esta, tendrá adelantado gran parte del proceso. Una vez creada el área de Gestión de Talento Humano, se hace una transformación desde el manejo del personal de manera empírica, a una gestión basada en procesos que apuntan al desarrollo organizacional y crecimiento de la empresa.

A través de este proyecto, la autora pretende investigar sobre temas como diagnóstico organizacional, definir los procesos para implementar en el área de Gestión Humana y diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personas que permitirá a la empresa estandarizar sus actividades.

Con relación a la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de este trabajo de grado, la autora considera que se cuenta con el aporte más importante, que es el interés de la gerencia, para crear el área de gestión del talento humano y de la misma manera está dispuesta a realizar las actividades de campo necesarias para el levantamiento de información, reuniones, y recursos financieros requeridos para la elaboración de la propuesta.

#### **4. DELIMITACIÓN**

Esta propuesta se elabora como Trabajo de Grado en la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Fundación Universidad de América, con el título “Propuesta para la creación del área de gestión del talento humano en la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS con énfasis en los procesos de reclutamiento y selección”

La propuesta se realizará únicamente para los procesos de reclutamiento y selección.

La propuesta será presentada a la gerencia, quien tomará la decisión de la implementación.

## 5. MARCO TEÓRICO

Parece una exageración, pero el manejo de personal es actualmente un desafío para las organizaciones. Lo anterior radica en la premisa, de que el factor humano es el activo principal de una organización. Y de ello se deriva la satisfacción personal y desarrollo profesional de cada uno de sus integrantes.

### 5.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del Talento Humano en la mayoría de sectores productivos, ha cobrado gran importancia en los últimos años. El cliente era considerado, aquella persona u empresa que compraba el producto, terminado. Hoy en día este valor se extiende no solo al cliente externo, sino también interno.

Considerándose como el área más sensible de cualquier empresa, depende de aspectos como características propias del negocio, estructura organizacional, tecnología utilizada, metas de la organización entre otros.

Figura 1. Recurso Humano en las Organizaciones



Fuente: buscador google académico, imágenes.  
Talento Humano

Son varios los autores que han definido la función del área de talento humano:

“Usualmente Talento Humano funciona como un departamento, su función es de staff, es decir, de soporte organizacional. Pues a través de la labor de la misma, se provee la empresa de recursos idóneos, competitivos, conformes y comprometidos con su trabajo. Es por ello que cada una de las acciones se realiza en función de las necesidades organizacionales, de manera que se funcione como un todo”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ARMAS ORTEGA, Yadira; LLANOS ENCALDA, Mónica y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Samborondón:Universidad ECOTEC,2017.p.66.ISBN 978-9942-960-29-0

Jaime Maristany<sup>9</sup> define la administración del talento humano como el área que tiene por objeto reconocer, administrar, y evaluar las técnicas y métodos de administración como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando la confianza de los empleados a todo nivel.

“El término recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización”<sup>10</sup> así lo define Werther y concluye que aunque las labores del área de recurso humano contribuyen al éxito de una organización, estas deben adecuarse a las estrategias propias de la misma.

“La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”<sup>11</sup>

Siendo una conclusión en la mayoría de los autores, el hecho que la inversión de la atención del personal refleja una mejor productividad y satisfacción al personal.

## **5.2 OBJETIVOS DEL AREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

A continuación, se listan seis objetivos bajo los cuales debería trabajar el área de gestión de talento humano, según Chiavenato <sup>12</sup>

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

De esta manera será más fácil para el personal, contribuir a la consecución de las metas proyectadas por la organización.

---

<sup>9</sup> MARISTANY, Jaime. Autores definen la gestión de Talento Humano. México D.F:2009

<sup>10</sup> WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos.

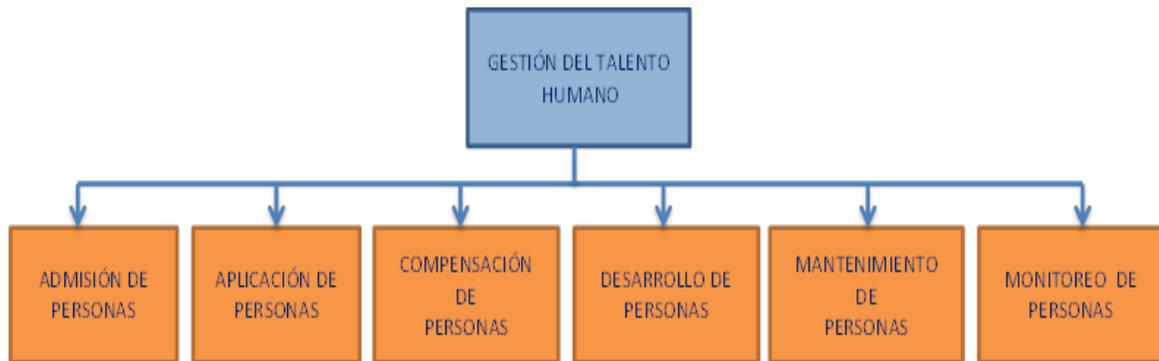
<sup>11</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal.8ed. traducido por Pilar Mascaró Sacristán; México: Ed. Pearson, 2001. p.21. ISBN968-444-488-5

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p11.ISSBN958-41-0288-5

### 5.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Basado en los objetivos que busca cumplir el área de gestión humana, se plantean seis procesos para la gestión del área, los cuales se muestran en la figura 2.

Figura 2. Procesos Gestión del Talento Humano



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano,2005. Capítulo 1 página 13

**5.3.1 Admisión de personas.** Es el proceso mediante el cual se inicia la búsqueda del personal requerido para una organización.

Sin embargo, este proceso de ingreso a una organización es recíproco, ya que no siempre las organizaciones buscan el personal, por el contrario, las personas también buscan y eligen en donde trabajar.

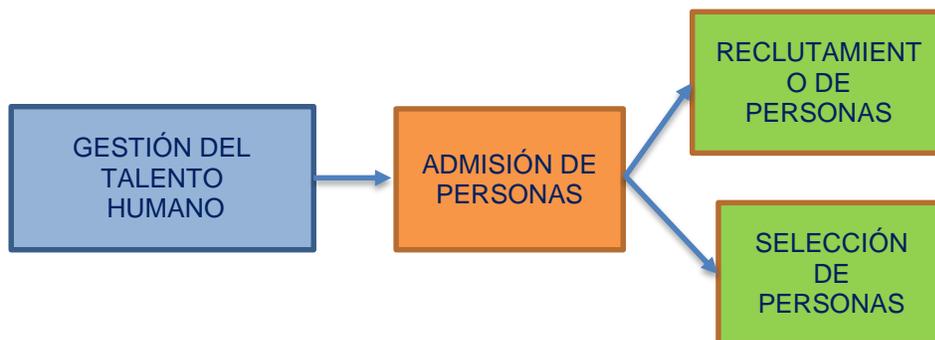
Dado que este proceso se centra en la depuración de los mejores candidatos, las personas también deben adaptarse a las normas y metas establecidas por cada organización.

“asegurar el ingreso de personas idóneas ciertamente no es tarea fácil, debe existir primero la plena conciencia de lo que se busca. Ya que si el reclutador, responsable de filtrar el talento adecuado, no posee plena conciencia de que debe ser, saber, conocer y dominar el candidato, y en qué medida cubre las expectativas, difícilmente podrá tomar una decisión adecuada , probablemente este dejando entrar a cualquiera”<sup>13</sup>

Existen dos subprocesos inmersos en la admisión de personas, los cuales los definen el reclutamiento y la selección.

<sup>13</sup> ARMAS ORTEGA Yadira; LLANOS ESCALDA, Mónica y TRAVERSO HOLGUIN, Paola. Gestión del talento humano y nuevo escenarios laborales. Samborondón, Ecuador, Universidad ECOTEC,2017. p70. ISBN978-9942-960-29-0

Figura 3. Subprocesos de Admisión de Personas



Fuente: La autora

**5.3.1.1 Reclutamiento de personas.** Es el proceso mediante el cual se atraen candidatos suficientes y con cualidades específicas para el cargo.

Dentro de este subproceso es muy importante saber qué cualidades se requiere que posea el candidato, dado que los costos que representan su búsqueda son significativos.

Desde el análisis de Chiavenato<sup>14</sup>, que afirma que las personas y las organizaciones no nacen juntas. Es decir que el proceso de encontrar el personal adecuado para la organización, también va de la mano con que la personas también escogen las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos, generan lo que se conoce como mercado laboral.

El mercado laboral es la relación directa entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan o necesitan este mismo. Por su naturaleza está condicionado por varios factores, como lo son el crecimiento económico, calidad de los puestos de trabajo, productividad, entre otros.

**5.3.1.2 Selección de personas.** Es la parte del proceso de admisión de personas, donde teniendo varias opciones de candidatos que alinean su perfil con las necesidades de la organización, se selecciona el más apropiado.

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización; las que presenten características deseadas por la organización”<sup>15</sup>

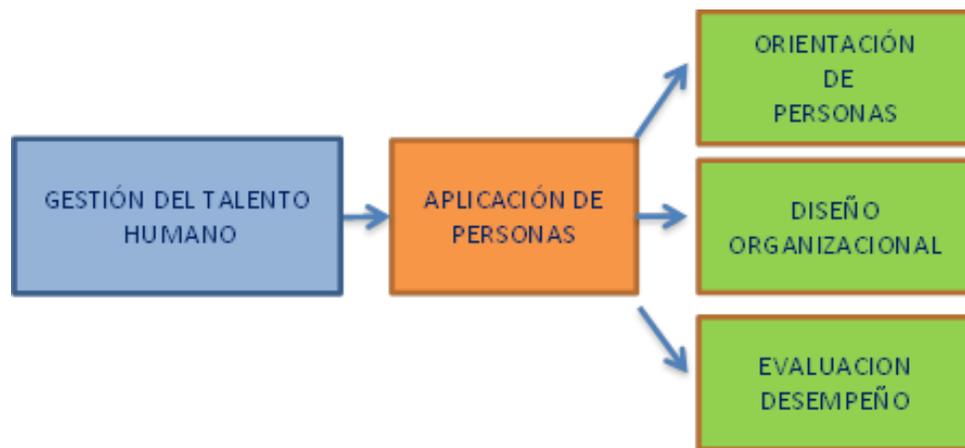
<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p13.ISSBN958-41-0288-5

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p111.ISSBN958-41-0288-5

Las características que diferencian al ser humano, son aquellas que hacen necesario este proceso. Esto hace referencia tanto a las diferencias personales, como psicológicas y comportamentales.

**5.3.2 Aplicación de personas.** Es el proceso mediante el cual se planean cada una de las actividades que realizarán las personas en la empresa. En este se incluye: orientación de personas, diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y evaluación de desempeño.

Figura 4. Subprocesos de aplicación de personas



Fuente: El autor

**5.3.2.1 Orientación de personas.** Tal como lo describe Chiavenato<sup>16</sup>, la orientación hace referencia a la ubicación de una persona con relación a un plano.

Vale aclarar que, para guiar a alguien hacia algún lugar, primero debemos saber a dónde se quiere llegar, en este caso preciso la organización.

No solo se contempla guiar a los empleados nuevos, sino a los antiguos también. Por este motivo es importante tener clara la misión, visión y cultura organizacional de la empresa.

“Es imprescindible que este establecida su misión (razón de ser) y visión (lo que espera) e igualmente sus valores organizacionales que norman la actuación dentro de ella: la estrategia general y en su caso las particulares que afirman los caminos a seguir, obtención y aplicación optima de recursos económicos, materiales humanos (propiamente dicho) y técnicos”<sup>17</sup>

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Ibíd. p142

<sup>17</sup> AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso. Administración de recursos humanos: Su proceso organizacional. Revisión Ignacio Cabello. Monterrey: Universidad Autónoma de Monterrey, p36. ISBN 978-607-27-0535-7

- **Misión:** es el propósito por cumplir y la razón de la existencia de cada organización. Teniendo implícita las filosofía, valores y creencias.
- **Visión:** es la proyección de la imagen de la organización en un tiempo específico, la cual debe ser clara y objetiva. Es decir, en ningún momento se debe pretender metas inalcanzables.

**5.3.2.2 Diseño de cargos:** depende directamente de la estructura organizacional, siendo la que define el orden que la rige, la comunicación y quien ejerce el poder.

“El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama.”<sup>18</sup>

El análisis y diseño de un cargo, demanda dedicación. El detalle del mismo debe contemplar los conocimientos, habilidades y capacidades de la persona que lo va a ejecutar.

Wayne<sup>19</sup>, sugiere que cuando se realiza este tipo de análisis, se debe considerar involucrar al personal para el cual se diseña el cargo y la persona que supervisa dicha labor, con el fin de no incluir y saturar el proceso por falta de conocimiento.

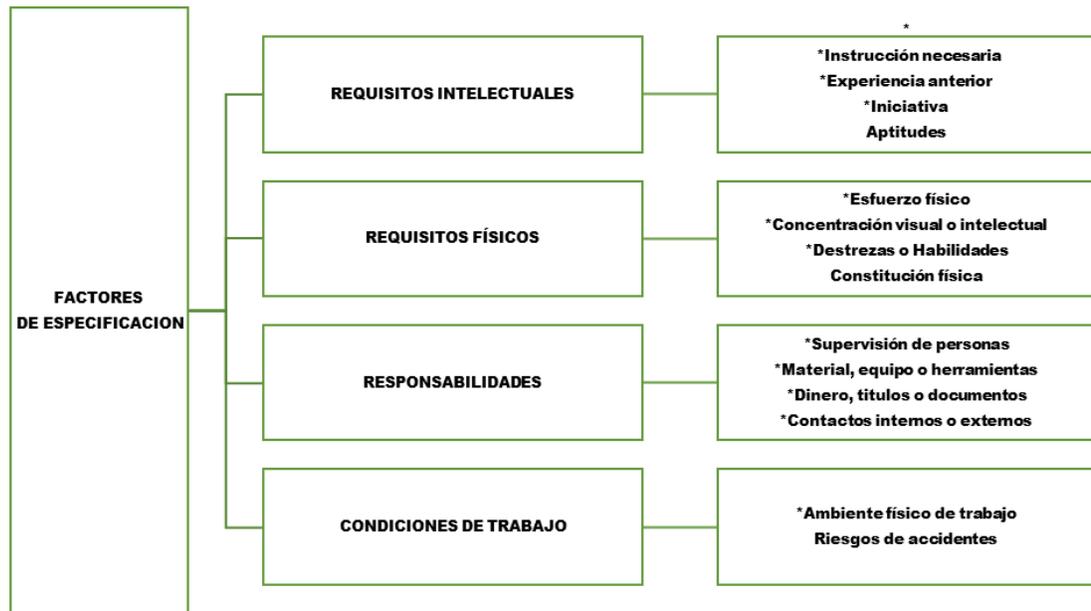
“En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores es influida por las características de su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización”

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p164.ISSBN958-41-0288-5

<sup>19</sup> WAYNE MONDY, r. Administración de recursos humanos, BANDY MONDY, Judy. Prentice Hall, Ed11, México,2010, ISBN 978-607-32-0203-9

Figura 5. Factores para análisis de cargos



Fuente: C CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p. 185 ISSN958-41-0288-5

**5.3.2.3 Evaluación del desempeño:** es la evaluación periódica aplicada al personal de la organización donde se evalúa, el cumplimiento de la labor para la cual fue contratado, mide los indicadores propuestos y permite generar oportunidades de mejora en los procesos.

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación, sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.”<sup>20</sup>

Tal como lo referencia Chiavenato<sup>21</sup>, diariamente en cada una de las labores que las personas ejecutan dentro o fuera del sitio de trabajo, al igual que en vida personal, se vive en permanente evaluación de productos, procesos, personas, servicios, etc. Y aunque para algunos este proceso genera incomodidad y presión, en la competitividad de las organizaciones es necesario, ya que un bajo desempeño detectado tardíamente, genera pérdidas incalculables para la empresa.

<sup>20</sup> WAYNE MONDY, r. Administración de recursos humanos, BANDY MONDY, Judy. Prentice Hall, Ed11, México, 2010. P239. ISBN 978-607-32-0203-9

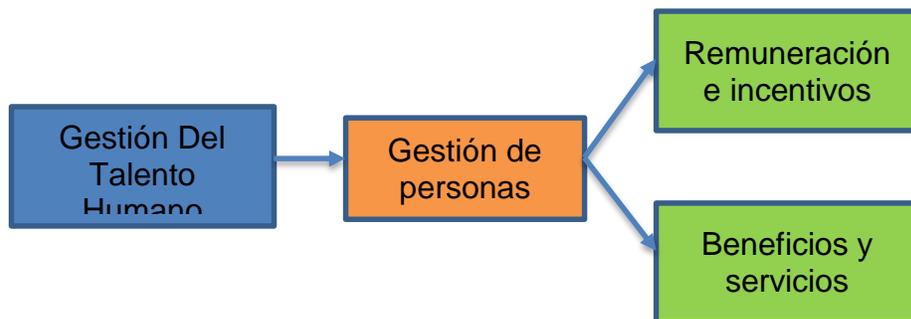
<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p13.ISSN958-41-0288-5

Toda medición genera resultados tanto positivos como negativos, y debe ser socializado con el personal involucrado. A esto se le denomina retroalimentación.

**5.3.3 Compensación de personas.** Tal como lo describe Wayne<sup>22</sup>, es la retribución que recibe el empleado a cambio de la ejecución de una función, con base en las estrategias de la organización.

Tal como se muestra en la figura 6, la componen dos subprocesos: remuneración e incentivos y beneficios

Figura 6. Subproceso de Compensación de personas



Fuente: La autora

**5.3.3.1 Remuneración:** es el pago recibido por parte del empleado a cambio del desempeño de su cargo.

Esta remuneración es la reciprocidad que recibe el empleado a cambio de su esfuerzo y dedicación. Por lo que es de gran importancia la proyección de este tipo de recompensas, que se convertirán en mayor compromiso para el cumplimiento de metas de la organización.

La remuneración de la nueva era, incursiona con tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y los beneficios.

**5.3.3.2 Programas de incentivos:** es la motivación por el cumplimiento de actividades establecidas, alcanzar metas y cambiar resultados. En él se contemplan tanto las recompensas como las sanciones.

“Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones(es decir, sanciones y

---

<sup>22</sup> WAYNE MONDY, r. Administración de recursos humanos, BANDY MONDY, Judy. Prentice Hall, Ed11, México,2010. P269. ISBN 978-607-32-0203-9

penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros”<sup>23</sup>

**5.3.3.3 Beneficios y servicios:** es considerado según Chiavenato<sup>24</sup>, un tipo de regalía. No siempre se proporciona a la totalidad de empleados de una organización.

Es considerado una manera de comodidades y ventajas, entre los más comunes están seguros de vida, subsidios de alimentación, educación para los hijos, entre otros.

Se debe tener en cuenta que, al ser una remuneración adicional, debe saberse que a cambio debe haber un retorno que sustente la inversión y la responsabilidad de ambas partes para con el compromiso adquirido.

## **5.4 DESARROLLO DE PERSONAS**

Tal como define Chiavenato<sup>25</sup> es la información que se brinda a las personas para contribuir al desarrollo de la organización. Este tipo de información no solo enriquece los hábitos y comportamientos al interior de la empresa, sino alimenta la satisfacción personal y enriquecimiento de la personalidad al adquirir nuevos conocimientos.

En esta parte de procesos se denomina estratos, a cada uno de los niveles que se escala a medida que se desarrolla la persona en la organización. Ver figura 7

**5.4.1 Entrenamiento.** Es el entrenamiento del personal como apoyo e impulso al desempeño del cargo. Se caracteriza por la transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes y conceptos.

**5.4.2 Desarrollo de personas.** Es la mezcla del entrenamiento y el desarrollo personal, enfocado al crecimiento de la persona como profesional y su proyección a futuro.

Con miras en lo anterior, ofrece varios métodos por medio de los cuales cumplir el objetivo.: rotación de cargos, posiciones de asesoría, asignación de proyectos, participación en curso y seminarios, entre otros.

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p259.ISSBN958-41-0288-5

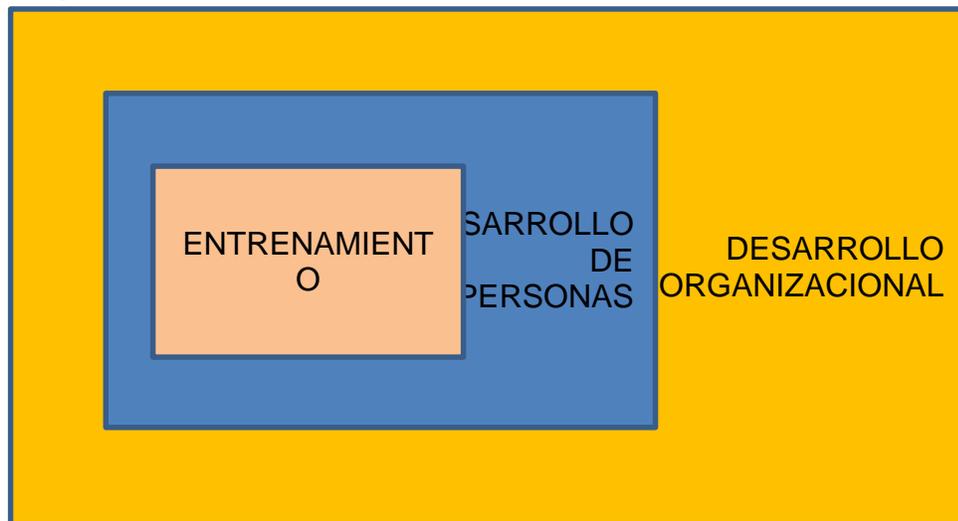
<sup>24</sup>. Ibíd. p283

<sup>25</sup>. Ibíd. p302

**5.4.3 Desarrollo organizacional.** Es el cambio que generan las personas al interior de la organización, partiendo del entrenamiento y el desarrollo propio.

El apoyo de la alta dirección debe estar presente, para la aplicación de los conocimientos a la solución de oportunidades de mejora y con apoyo directo de consultores o asesores especializados

Figura 7. Estratos de desarrollo



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p13.ISSBN958-41-0288-5

## 5.6 MANTENIMIENTO DE PERSONAS

El éxito de una organización que depende del personal para la ejecución de sus actividades.

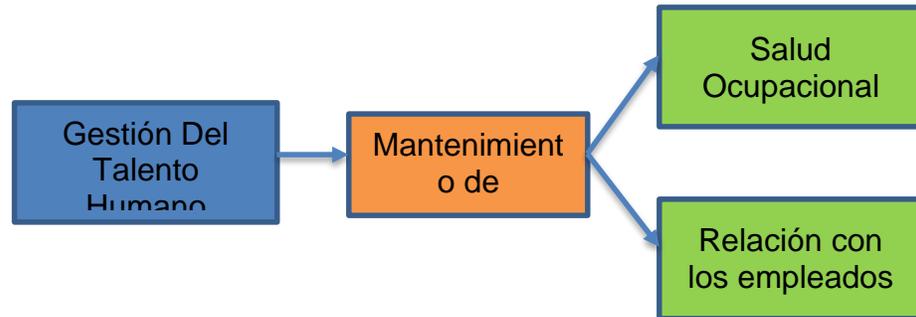
Por este motivo según Chiavenato<sup>26</sup>, se debe mantener la satisfacción de los mismos al interior de la empresa. Estos cuidados especiales dependen no solo de la organización, también de los estilos de gerencia, la relación con las personas y los cuidados implícitos dentro de la salud ocupacional.

La figura 8 muestra los dos subprocesos implícitos en el mantenimiento de las personas: Salud ocupacional y relación con los empleados.

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p13.ISSBN958-41-0288-5

Figura 8. Subproceso de mantenimiento de personas



Fuente. La autora

**5.6.1 Salud ocupacional:** se ocupa del bienestar del personal de la organización.

“En la sociedad moderna el empleador debe asumir considerablemente responsabilidad por la personas que han contraído un vínculo laboral con la empresa. De acuerdo con los parámetros legales de la sociedad de la sociedad del siglo XXI, la protección del personal es costosa y requiere dedicarle considerables recursos, pero en último término se justifica por sus efectos morales, psicológicos y económicos”<sup>27</sup>

**5.6.2 Relación con los empleados:** según Chiavenato<sup>28</sup> la ejecución de las tareas asignadas a una labor, requiere constante relación con personas del mismo o rango o superior,

“Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo, o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas”<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> WERTHER William; KEITH Davis. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. 6 ed. Traducido por MEJIA Gómez Joaquín. México: Mc Graw Hill, 2008.p 410. ISBN 978-970-10-5913-5

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p361.ISSBN958-41-0288-5

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto., Ibíd. p 363

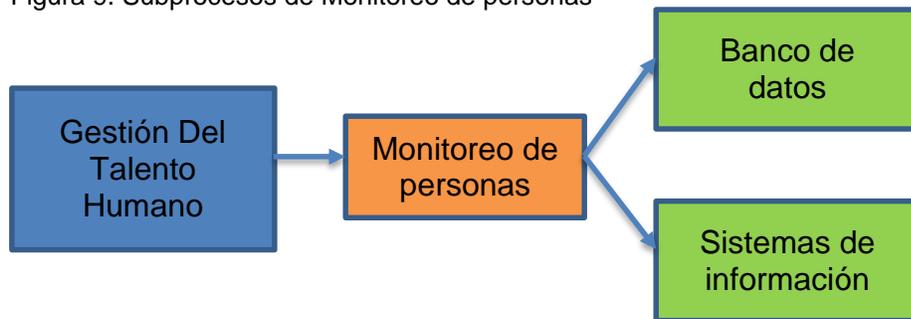
## 5.7 MONITOREO DE PERSONAS

Tal como lo expone Chiavenato, “las organizaciones no funcionan sobre la simple improvisación ni al zar, sino de acuerdo con determinados planes orientados a alcanzar objetivos, cumplir la misión y lograr la visión a través de estrategias bien definidas”<sup>30</sup>.

Es por esta misma razón, que cada proceso debe estar en continua supervisión y acompañamiento.

Para Chiavenato<sup>31</sup>, relaciona dos subprocesos para esta labor: el poseer un banco de datos y establecer los sistemas de información, tal como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Subprocesos de Monitoreo de personas



Fuente. La autora

“El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información”<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002. p417. ISSN958-41-0288-5

<sup>31</sup>. Ibíd. p 416

<sup>32</sup> Ibíd. p 422

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

La elaboración de la presente propuesta para el diseño del área de gestión del talento humano en la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS con énfasis en los procesos de reclutamiento y selección, se basará en la observación y recolección información, con apoyo directo del personal disponible en la empresa.

El diagnóstico inicial será el primer paso, con el apoyo directo de información suministrada por el personal de la empresa, con el cual se busca conocer el proceso productivo y funciones actuales del personal.

La observación y recolección de información, se realizará directamente en campo, tales como sede administrativa, obras, operación y taller de manufactura.

Una vez elaborado el diagnostico se procederá al análisis de cargos, la descripción de cada uno y el diseño de los procesos que plantea la propuesta.

El autor se apoyará de material bibliográfico de autores especialistas en el tema, para abordar los temas de la propuesta y sugerir la mejor opción para la empresa.

## 7. EL ESTADO DEL ARTE DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Son varios los autores que han centrado sus conocimientos en el desarrollo y evolución de la gestión del talento humano a través de los años.

Algunos lo resumen, dando importancia a las prácticas y conceptos actuales, como lo hace Amador<sup>33</sup>, quien afirma que la atención al manejo de personal viene desde nuestros antepasados y que ha estado directamente ligado al desarrollo científico. El siglo XX según este autor ha marcado un hito en el estudio de esta área, pues de demuestra el avance desde la concepción y denominación de la misma.

El término de “relaciones industriales” nació entre 1930 y 1950, dando paso a la solución de asuntos que involucraban al personal, a nuevas tendencias y carreras profesionales.

El siglo XXI detona con cambios trascendentales para el área, caracterizados por calidad, excelencia y procesos.

Por su parte Chiavenato<sup>34</sup> es el más detallista en el estudio de la evolución de esta gestión y la divide en tres importantes eras:

- **Era de la Industrialización Clásica:** esta era da inicio durante de la Revolución Industrial. Se caracteriza por el surgimiento de países industrializados.

La burocracia es la protagonista de esta época, pues se destacan las estructuras organizacionales en forma piramidal, conservando las tradiciones y valores de la época, tal como se observa en la figura 6.

Las decisiones para esta época, eran centralizadas y regidas por una jerarquía, lo cual hacía los procesos rígidos y bloqueaba los cambios en los ambientes de trabajo.

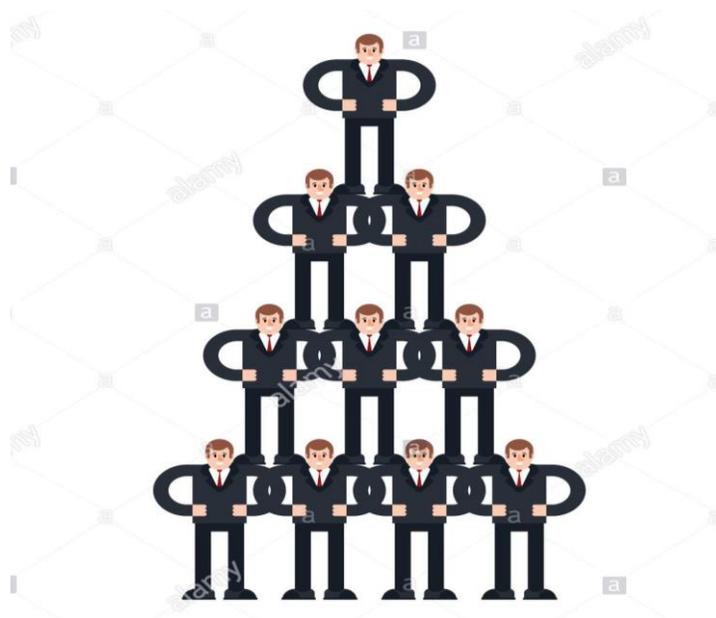
Fue para entonces donde nació el concepto de relaciones industriales, considerando al personal como parte de la máquina y por este motivo era estandarizado de igual manera.

---

<sup>33</sup> AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso. Administración de recursos humanos: Su proceso organizacional. Revisión Ignacio Cabello. Monterrey: Universidad Autónoma de Monterrey, p28. ISBN 978-607-27-0535-7

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna. México: Mc Graw Hill, 2002. p31. ISBN 958-41-0288-5-

Figura 10. Estructura organizacional Era de Industrialización Clásica



Fuente: buscador google académico, imágenes estructura Piramidal

- **Era de la industrialización Neoclásica:** su desarrollo se da entre los años 1950 a 1990 y se caracteriza por mostrar cambios con rápido avance.

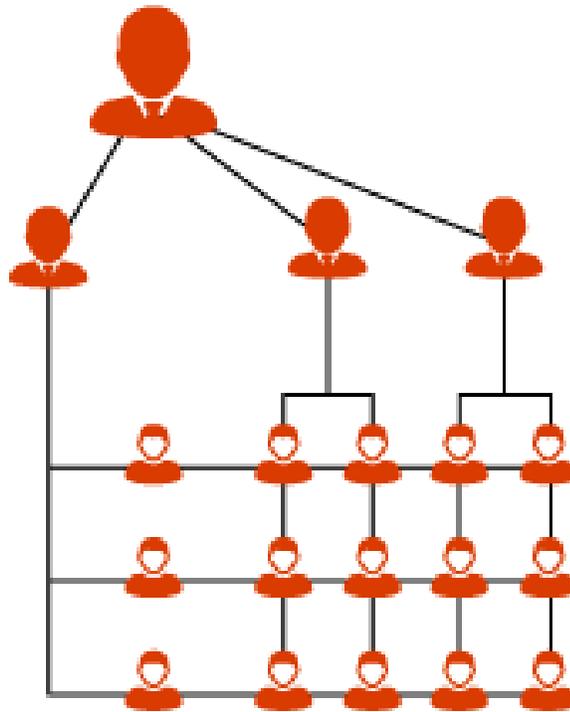
El avance en actividades como el comercio pasa de estar en mercados locales, a regionales e internacionales, lo cual genera competencia entre las empresas.

La estructura organizacional cambia a una de tipo matricial, tal como se observa a continuación en la figura 7.

Los cambios que trajo consigo esta nueva estructura, fue conjugar la departamentalización, haciendo su esquema de manera lateral con el fin de centrar sus esfuerzos en los productos y servicios, con el fin de estar más cerca al cliente y en atención al mercado

Conserva la sustentación de resultados, sin embargo, la cultura organizacional se abrió paso a los nuevos cambios. Como lo fue la denominación, que cambio a ser administración de recursos humanos, dejando atrás la imagen del empleado como un recurso inerte o una parte más de la máquina.

Figura 11. Estructura organizacional Era Industrialización Neoclásica



Fuente: buscador google académico, imágenes estructura Piramidal

- **Era de la información:** según Chiavenato<sup>35</sup>, dio inicio a finales de 1990 y es en la que vivimos actualmente.

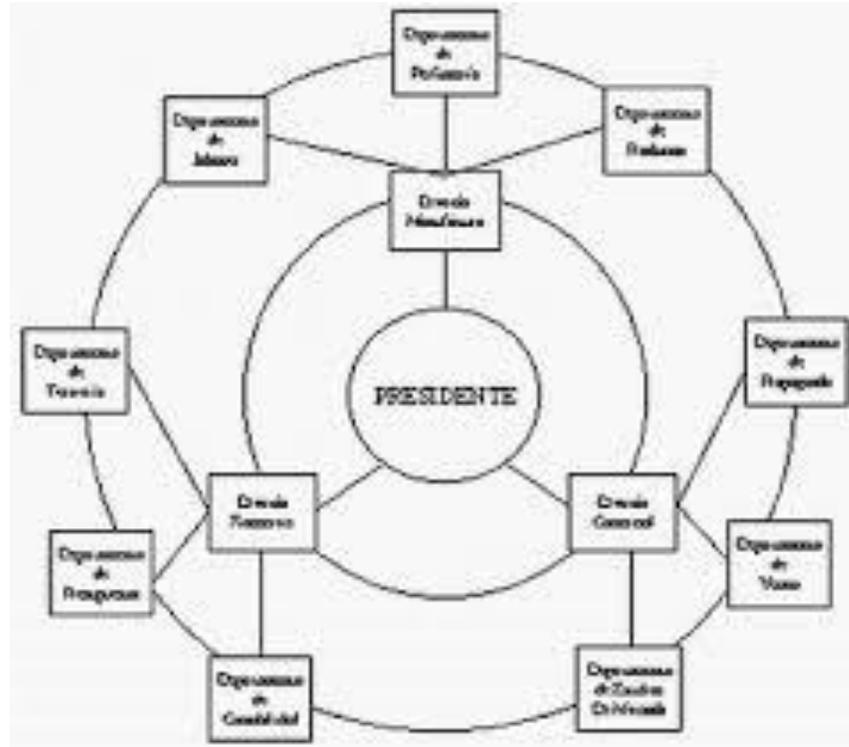
Los avances tecnológicos en la información, marcaron esta etapa. La televisión, el teléfono, el internet hicieron que la información viajará de un lugar a otro en muy poco tiempo.

De la misma manera fue la responsable de la globalización con respecto a la economía, dando pasó a una competitividad más fuerte. Convirtiendo el conocimiento en el capital más importante sobre el capital financiero.

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano:el nuevo papel de los recursos humanos. traducido por GERMAN VILLAMIZAR; Revisor técnico Gustavo Pereda Lecuna.Mexico:Mc Graw Hill,2002.p13.ISSBN958-41-0288-5

La estructura orgánica que caracterizó esta era, permitió la flexibilidad en las estructuras organizacionales, tal como se ve refleja en la figura 8. Los cargos fijos y rígidos pasaron a equipo multifuncionales que permitieron movilidad y transformación.

Figura 12. Estructura organizacional Era de la información



Fuente: buscador google académico, imágenes estructura orgánica

## 8. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DEL ESTADO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

### 8.1 HISTORIA

La empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS S.A.S, es una empresa dedicada al transporte de materiales de construcción, infraestructura vial y construcción de vivienda.

Imagen 1. Obra de construcción vial



Nota: Foto tomada en Soacha, Cundinamarca. Job Excavaciones Y Servicios Sas Julio 04 de 2019

Imagen 2. Suministro de materiales de construcción



Nota: Foto tomada en Cantera Las Mercedes. Mosquera, Cundinamarca. Job Excavaciones Y Servicios Sas Enero 17 de 2018

Imagen 3. Retrocargadora de Llanta



Nota: Foto tomada en Bogotá, Barrio San Francisco.  
Maquinaria propiedad Job Excavaciones Y Servicios  
Sas Julio 20 de 2019

Fue creada en el año 2011 por el señor JHON ALEXIS BOADA VARGAS, Ingeniero Civil de profesión, quien en su momento se apoyó en personal de confianza con el que había trabajado años atrás, para comenzar con la ejecución de un proyecto asignado en ese entonces, bajo la modalidad de dirección y contratación informal, derivado de la contingencia de cada negocio nuevo.

Ante la alta competitividad en el mercado, y crisis económica del país en temas de construcción, ha tenido que subsistir ante diferentes crisis que han hecho que la organización se reinvente una y otra vez. Dentro de estas crisis ha tenido que prescindir de los servicios de uno o varios de sus colaboradores al mismo tiempo por escases de dinero con el cual sostener los salarios ofrecidos, los bajos flujos de caja a los cuales la han sometido los diferentes clientes que sin intención transfieren sus crisis a la empresa, el pago de obligaciones de impuestos sin ingresos, derivado de carteras con muchos días de vencimiento, entre otras.

Las diferentes normatividades, leyes y decretos han hecho que las grandes empresas formalicen y certifiquen sus procesos, y para que estos arrojen los resultados esperados es necesario encadenarlos y exigirlos a los proveedores de productos o servicios, como es el caso de JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS. Estas exigencias se han convertido en una oportunidad de mejora para la empresa. Actualmente los clientes para los cuales se trabajó a lo largo de estos años, transformaron su razón social y simultáneamente generaron la necesidad que la empresa se acogiera y se formalizara de manera legal.

El incremento de proyectos asignados y la oferta de nuevos servicios como la fabricación de ornamentación, derivó la necesidad de tener una sede donde se presta servicio especializado a clientes y proveedores, y a su vez la necesidad de tener un proceso de selección técnicamente constituido de tal manera que no se permanezca en la informalidad, teniendo en cuenta la naturaleza y normatividad que aplica al tipo de empresa.

Imagen 4. Fabricación de ornamentación



Nota: Foto tomada en Bogotá, Estación de servicio Texaco Carrera 30 Calle 19. Job Excavaciones Y Servicios Sas Agosto de 2019

## 8.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, se dedica al transporte de material de cantera para las obras de construcción.

Ofrece servicios como excavación de terrenos y transporte de material de desecho, alquiler de maquinaria amarilla y equipo menor, fabricación e instalación de ornamentación, asesoría, diseño y ejecución de obra.

### 8.3 CLIENTES

La mayoría de los clientes, son empresas contratistas del estado o privadas.

### 8.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actualmente la empresa no cuenta con objetivos, misión y visión. Se encuentra pendiente el establecer los valores corporativos, políticas de calidad, y responsabilidad social.

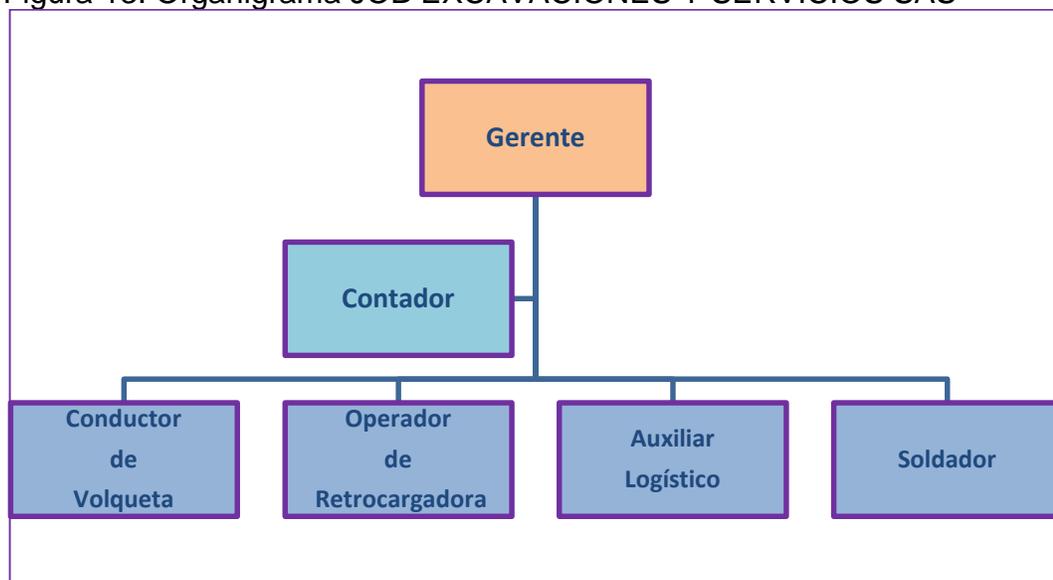
### 8.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El gerente de JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, se encarga actualmente de la programación y dirección de cada uno de los cargos que apoyan la producción diaria de la empresa.

Según información suministrada por la gerencia, se encuentra establecido un organigrama básico, que carece de revisión y definición de las funciones específicas para cada uno de sus integrantes. Lo anterior derivado de la falta de organización, tiempo y personal responsable de labores netamente administrativas y de personal.

El organigrama actual de la empresa se observa en la figura 8.

Figura 13. Organigrama JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS



Fuente: Gerencia JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS

La empresa actualmente cuenta con algunos cargos de personal, que son reubicados de acuerdo a sus habilidades y a las necesidades de la empresa.

- **Gerente:** actualmente desempeña esta labor el representante legal de la empresa, quien es el encargado de dirigir y programar cada una de las actividades diarias del personal, administrativas y gerenciales.
- **Contador:** persona encargada del manejo administrativo y contable de la empresa, liquidación y pago de impuestos, control de gastos, y pago de seguridad social. Su permanencia no es de tiempo completo, solo asiste los días acordados por la gerencia para entrega de información.
- **Conductor de volqueta:** persona que se encarga de la operación de cualquiera de los vehículos de carga pesada que posee la compañía, aseo del vehículo asignado, mantenimiento y apoyo a otras labores de ser requerido.
- **Operador de Retrocargadora de llanta:** persona encargada de la operación, aseo y mantenimiento de maquinaria amarilla. Apoya las demás áreas de requerirse algún reemplazo por ausencia de otro operador, o labores administrativas en caso de estar disponible.
- **Auxiliar logístico:** persona encargada del control ingreso y salida del personal operativo, cargue y descargue de materiales, documentación de soporte para obra, labores administrativas y apoyo a la gerencia.
- **Soldador:** persona encargada de la fabricación de órdenes sobre pedido y planos de material de ornamentación, atención del público en bodega principal, aseo y orden de la misma. Ante disponibilidad por falta de material para trabajo, debe apoyar labores administrativas y de mensajería.

## 8.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, no se encuentra certificada, y con el objetivo de consolidar a futuro esta oportunidad de mejora, empezará abriendo la puerta a esta propuesta.

Sin dejar a un lado el apego a ley de acuerdo a normatividad vigente, con relación a la seguridad social. Ya que actualmente sus colaboradores se encuentran bajo una modalidad de contrato por prestación de servicios y cada uno se encarga del pago de aportes. Lo cual no deja de inquietar a la gerencia, por temas legales a futuro.

## **9. DISEÑO DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA**

Teniendo en cuenta cada una de las necesidades, debilidades y antecedentes presentados por la empresa JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS.

La presente tiene como fin apoyar en forma directa la creación del área de talento humano, con el fin de dar comienzo a la organización administrativa y evitar la repetición o evasión de tareas por deficiencia en la organización y liderazgo.

La presentación de esta propuesta para la creación del área de talento humano, pretende mantener el clima organizacional que hasta el día de hoy y a pesar de la ausencia de formalidad y organización, los ha caracterizado.

La creación e implementación de la estrategia organizacional, prima ante la presente propuesta. La visión, misión y estructura organizacional son de gran importancia, para saber hacia dónde busca avanzar la empresa. Adicionalmente generarán valor agregado a la implementación de la presente propuesta, pues el conocimiento de los objetivos y metas de la empresa, incrementará la motivación y confianza de sus integrantes.

Es importante destacar que en la medida que se cuente con procesos administrativos y tareas concretas a ejecutar, se mejorará la productividad, evitando la repetición de tareas o evasión de la mismas.

Se pone en consideración la siguiente propuesta a la gerencia, para su análisis y aprobación.

### **9.1 DISEÑO ESTRATEGÍA ORGANIZACIONAL**

Mediante entrevista con la gerencia, se indagará cual es la razón de ser de la empresa, a donde quiere llegar, su proyección a largo plazo y bajo qué valores pretende se rija la producción de las misma. Con esta información se procederá a plantear posibles ideas para la implementación de la misión, visión y valores corporativos.

De esta manera se podrá establecer que carencias de personal, conocimientos o habilidades faltan o sobran.

### **9.2 RECLUTAMIENTO**

De las fuentes disponibles para llevar a cabo la atracción de personal hacia la empresa, es necesario establecer los medios por medio de los cuales se procederá a hacer la oferta.

### **9.3 DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS**

Es necesario realizar observación de campo, para la identificación de cargos actuales, faltantes y talvez sin soporte. La metodología será el acercamiento al personal operativo, apoyado de gerencia y bibliografía acerca del tema.

Las fases bajo las cuales se realizará el análisis será:

#### **9.3.1 Fase de planeación.**

El plan de trabajo para esta fase, se realizará en compañía de la gerencia, para la socialización del proceso con el personal actual y así evitar distorsión en la información que pueda entorpecer el avance de la propuesta.

- Revisión de del organigrama actual de la empresa.
- Elaboración del cronograma de trabajo
- Verificar los tipos de análisis que aplican, según la metodología de la gerencia hasta el día de hoy.
- Establecer los factores bajo los cuales se realizará los análisis de cargos.

#### **9.3.2 Fase de preparación**

- Diseño de formatos a utilizar para la intervención al personal actual
- Socializar el proceso en curso con las personas involucradas
- Recopilación de información de los cargos existentes como información personal, antigüedad, maquinaria asignada, entre otros.
- Organización de información recopilada
- Diseño preliminar de análisis de cargos
- Entrega de informe a gerencia de acerca de fase de preparación.

#### **9.3.3 Fase Implementación**

- Implementación de base de datos
- Implementación de herramientas de reclutamiento
- Diseño del proceso de selección
- Implementación del proceso de selección
- Manejo y conservación de la documentación
- Socialización de la estrategia y mapa organizacional
- Socialización de la descripción de cargos con el personal

## **10. CONCLUSIONES**

Desde el inicio del desarrollo de la presente propuesta, se ha venido ahondando en la importancia de poseer en la empresa el área de gestión de talento humano.

Hasta el día de hoy la falta de direccionamiento al personal, ha contribuido a que los empleados activos de la compañía, cumpla órdenes sin permitir la posibilidad de aportar sus conocimientos o ideas a la misma.

Todo ello derivado a que no se cuentan establecidas las actividades para cada cargo, y la gerencia dedicada a la búsqueda de nuevos negocios a dejado a un lado el componente organizacional, que genera una cadena de valor y apertura a nuevas oportunidades.

La informalidad de la contratación genera vacío en la conformidad y motivación de los trabajadores, toda vez que las prestaciones y seguridad social dependen directamente del trabajador.

La gestión administrativa es una labor dispendiosa y que genera tiempo y dedicación. Por este mismo motivo no se debe dejar en manos de personal inexperto que por desconocimiento siga generando inconvenientes difíciles de resolver a futuro.

## 11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS contratar la asesoría o soporte de una persona especialista en Gestión de Talento Humano con el fin de llevar a cabo la implementación del área, quien de la mano con los conocimientos, experiencias y apego a la ley Colombiana, genere una cadena de valor entre esta área y las demás.
- Se recomienda a JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, la implementación de un sistema de información, que le permita consolidar y conservar la información del personal de la empresa.
- Se sugiere a la empresa analizar y evaluar si el tipo de contratación aplicado hasta el día de hoy con su personal activo, es el más apropiado. En aras de evitar inconvenientes legales a futuro.
- Se recomienda a JOB EXCAVACIONES Y SERVICIOS SAS, una vez se dé inicio a la implementación de la siguiente propuesta no dar marcha atrás, con el fin de no generar inconvenientes en la recolección de información y por ende los resultados esperados en cada una de sus fases.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALLES, M (2006). Dirección Estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica

CHIAVENATO, I. (2005). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mc Graw Hill.2005

DESSLER, Gary. (2001) Administración de personal.8ed. México: Ed. Pearson

ARMAS ORTEGA, Yadira; LLANOS ENCALDA, Mónica y TRAVERSO HOLGUIN Paola. (2017) Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC

AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso. Administración de recursos humanos: Su proceso organizacional. Universidad Autónoma de Monterrey

WERTHER William; KEITH Davis. (2008) Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. Mc Graw Hill

WAYNE MONDY, r. (2010). Administración de recursos humanos. Prentice Hall