

**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
SPEED SOLUTION DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**CAROLINA BETANCUR QUINTERO
ELIANA BETANCUR VÉLEZ
JULIANA LOAIZA MESA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2010**

**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
SPEED SOLUTION DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**CAROLINA BETANCUR QUINTERO
ELIANA BETANCUR VÉLEZ
JULIANA LOAIZA MESA**

Monografía realizada como requisito para optar al título de Psicólogas.

**Asesor
DIEGO LEÓN FLORES CORREA
Psicólogo. Especialista en Alta Gerencia**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Noviembre de 2010.

AGRADECIMIENTOS

“Alcanzar un sueño no depende sólo del deseo de lograrlo sino también de conocer que semillas sirven para cultivarlo”

Con enorme gratitud expresamos nuestros mas sinceros agradecimientos a nuestros padres por disfrutar de cada logro como si fuera propio, por compartir los momentos de angustia, las noches en vela, por dar soluciones que aunque poco asertivas nos motivaban a seguir luchando.

A nuestra familia por su apoyo y colaboración y a todas aquellas personas que de manera silenciosa permitieron que este sueño hoy se hiciera realidad.

Al Dr. Pablo Betancur Gallo Director del programa de Psicología de la Fundación Universitaria Maria Cano por guiarnos con sabiduría en este proceso que puso a prueba el conocimiento adquirido en cada año de formación, por haber depositado su confianza y por que su valiosa experiencia fue fundamental para culminar con éxito este proceso que hoy nos permite sentirnos orgullosas de haber afrontado con entereza la responsabilidad de realizar este trabajo.

DEDICATORIA

El éxito de este trabajo se lo dedicamos a nuestras madres por su motivación, esfuerzo, constancia, compañía, esmero, tolerancia, paciencia, palabras de amor y por todos aquellos momentos de tristeza y alegría que tomaron como si fuesen propios.

Otorgamos con honor este logro a Gudiela, Cristina y Dora porque sin ellas esto no hubiese sido posible, al equipo de trabajo por asumir este reto y hacerlo realidad y a la empresa Speed Solution por abrirnos sus puertas y depositar su confianza en nosotras.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.

TÍTULO: Diseño del departamento de gestión humana en la empresa Speed Solution de la ciudad de Medellín

AUTORAS: Carolina Betancur Quintero, Eliana Betancur Vélez, Juliana Loaiza Mesa

FECHA: Segundo semestre del año 2010

TIPO DE IMPRENTA: procesador de palabras Word 2007, imprenta Arial12 espacio 1.5.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Biblioteca fundación universitaria María Cano.

ACCESO AL DOCUMENTO: Fundación Universitaria María cano, Speed Solution S.A, Carolina Betancur Quintero, Eliana Betancur Vélez, Juliana Loaiza Mesa.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo Humano.

SUBLINEA: Psicología Organizacional.

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: monografía

PALABRAS CLAVES: organización, colaboradores, selección, capacitación, bienestar, perfiles, competencias, manual de convivencia.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: La expectativa de desarrollar un proyecto aplicativo que permitiera poner en práctica el conocimiento adquirido durante los años de formación fue una de las principales motivaciones que conllevaron a las estudiantes a analizar en diferentes empresas los procesos llevados a cabo dentro del área de

gestión humana, con el fin de identificar falencias significativas que permitieran afianzar el conocimiento en los investigadores, se eligió desarrollar el presente trabajo en la empresa Speed Solution donde se utilizaron herramientas tras la recolección de datos que sirvieran de base para la posible implementación de un área de gestión humana.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: El presente trabajo trata sobre los procesos básicos que se llevan a cabo dentro del área de gestión humana, los temas allí establecidos permiten al lector identificar y conocer de forma específica los procedimientos de posible aplicación dentro de la empresa Speed Solutions: **Número de Capítulos: 9.** Planteamiento del problema, Marco metodológico, Marco referencial, Análisis de la información y discusión de los resultados: Selección de personal (requisición, reclutamiento, preselección, entrevista, pruebas psicotécnicas, verificación de referencias, contratación, inducción), capacitación (formación técnica y humana), Bienestar (políticas de gestión humana, manual de convivencia, reglamento interno de trabajo, clima organizacional), gestión por competencias, Conclusiones y recomendaciones, Referencias bibliográficas y anexos

METODOLOGÍA: El presente trabajo es de tipo descriptivo, enfoque cualitativo ya que se realizó la descripción de los procesos de selección, capacitación y bienestar que tienen posibilidad de implementarse actualmente en la empresa.

CONCLUSIONES: El área de Gestión Humana permite consolidar en una empresa los logros esperados de cada uno de sus colaboradores, cada proceso realizado constituye la posibilidad de fomentar la productividad en una organización. La implementación de los diferentes procesos servirá de base a la empresa Speed Solution para la posible creación del departamento que les permita mantener el personal de manera permanente con los conocimientos necesarios, la motivación y el sentido de pertenencia para ejecutar las labores de manera adecuada.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO METODOLÓGICO	17
4.1. TIPO DE ESTUDIO	17
4.2 ENFOQUE	17
4.3 POBLACIÓN	17
4.4 MUESTRA	17
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	18
4.5 DISEÑO	18
4.5.1 Diseño de campo	18
4.5.2 Diseño de casos	19
5. MARCO CONCEPTUAL	20
6. MARCO CONTEXTUAL	32
6.1 HISTORIA	32
7. MARCO LEGAL	35
8. MARCO HISTÓRICO	38
9. MARCO TEÓRICO	41
9.1 SELECCIÓN DE PERSONAL	41
9.1.1 Reclutamiento de personas	41

9.1.2 Reclutamiento interno	41
9.1.3 Ventajas del reclutamiento interno	43
9.1.4 Selección de personal	44
9.1.5 Bases para la selección de personas	46
9.1.6 Recolección de información acerca del cargo	46
9.1.7 Descripción y análisis del cargo	46
9.1.8 Aplicación de la técnica de los incidentes críticos	46
9.1.9 Requerimiento de personal	47
9.1.10 Análisis del cargo en el mercado	47
9.1.11 Hipótesis de trabajo	47
9.1.12 Entrevista de selección	48
9.2 MOTIVACIÓN	50
9.2.1 Diseño del trabajo y motivación del empleado	53
9.2.2 Teoría de la motivación	53
9.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	56
9.4 COMPETENCIAS	58
9.4.1 De la evaluación de las competencias a la gestión de competencias	59
9.5 BIENESTAR LABORAL	60
9.6 CAPACITACIÓN	63
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	66
10.1 GESTIÓN HUMANA	66
10.2 PROCESO DE SELECCIÓN	66
10.2.1 Flujograma del proceso de selección	67
10.2.2 Requisición de personal	67
10.2.3 Reclutamiento de hojas de vida	68
10.2.4 Entrevista	68
10.2.5 Aplicación de pruebas	68
10.2.6 Verificación de referencias	68
10.2.7 Selección del aspirante	69
10.2.8 Contratación	69

10.2.9 Inducción	70
10.2.9.1 Información general de la empresa	70
10.2.9.2 Contratación	72
10.2.9.3 Salud ocupacional	73
10.2.10 Entrenamiento	73
10.3 CAPACITACIÓN	76
10.3.1 Necesidades actuales de la organización	76
10.4 BIENESTAR LABORAL	78
10.4.1 Políticas de gestión humana	78
10.4.2 Manual de convivencia SPEED SOLUTIONS S.A.	80
10.4.3 Organigrama	88
10.5 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	88
10.5.1 Mapa de competencias organizacionales	88
10.5.2 Perfil de cargos de la empresa Speed Solutions	92
10.5.3 Evaluación de desempeño	104
11. CONCLUSIONES	111
12. RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	114
ANEXOS	116

INTRODUCCIÓN

Existen diferentes libros y autores que hablan acerca de la importancia de administrar correctamente el recurso humano dentro de una organización, la teoría nos enseña la implementación de diferentes estrategias que permiten a través de un conocimiento previo el diseño y ejecución de procedimientos que dan soporte para la administración del personal dentro de una organización. Se entiende personal como el recurso humano de una compañía a partir del cual se alcanzan metas y objetivos fundamentales para permanecer en el mercado e incrementar la calidad de los servicios que se ofrecen, es importante tener en cuenta que las personas dentro de una empresa permiten el desarrollo organizacional y a partir de la adecuada administración de este recurso se solidifican los demás procesos que componen la compañía en su totalidad.

El presente proyecto de investigación pretende argumentar por medio de teorías específicas la importancia de un área de gestión humana dentro de una empresa, existe un margen de diferencia entre este y los demás trabajos relacionados con el presente tema y es básicamente establecer por medio de un conocimiento empírico y experiencias específicas, los procedimientos necesarios para conformar el área de gestión humana en una empresa, se pretende mostrar al lector los procesos requeridos para que una organización administre adecuadamente el recurso humano, por ello el trabajo se divide en capítulos donde se explica de forma detallada los procesos llevados a cabo dentro de un área de gestión humana, los temas tratados para alcanzar este objetivo se dividen en: selección de personal, entendido como un proceso que permite elegir un recurso humano idóneo por medio de técnicas que faciliten y den objetividad a la selección; capacitación, permite ofrecer herramientas que fortalezcan y desarrollen nuevas competencias en el personal; bienestar laboral definido como todas aquellas actividades establecidas por la empresa para promover la motivación de los

empleados y mejorar su calidad de vida en diferentes contextos y gestión por competencias entendido como un proceso que busca identificar habilidades y aptitudes de la persona para desempeñar una función dentro de la organización.

Con el fin de realizar un proyecto asertivo y aplicable en cualquier situación se implementaron técnicas específicas extraídas de autores importantes que han abordado el tema de una manera estratégica e inteligente, se solicitó asesoría por parte de personas especialistas en el tema con el fin de proporcionar al lector la calidad en la información proporcionada, de esta manera los temas abordados en este proyecto permiten analizar y profundizar en los elementos fundamentales para fomentar el desarrollo organizacional y tener una visión general y detallada de los objetivos que debe cumplir el área de gestión humana dentro de una compañía, a su vez se realizó la medición de clima organizacional con el fin de dar un valor agregado que permitiera dar a conocer a la empresa la importancia de un área de gestión humana.

Durante la elaboración del proyecto se percibieron limitantes importantes que fueron abordados asertivamente con el objetivo de optimizar la información de cada uno de los investigadores, por esta razón se establece que los elementos y herramientas que se ofrecen a partir del desarrollo de esta investigación pueden aplicarse a situaciones reales, las personas que requieran información sobre procedimientos correspondientes al área de Gestión Humana pueden encontrar en el desarrollo del proyecto una fuente de apoyo que permite innovar y generar cambios en situaciones que así lo requieran.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TITULO. Diseño del departamento de gestión humana en la empresa Speed Solutions en la ciudad de Medellín.

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

El área de Talento Humano dentro de una organización permite focalizar y estructurar diferentes procesos llevados a cabo en su interior, ya que se compone de herramientas básicas que solidifican y optimizan los resultados que permiten alcanzar metas propuestas.

La empresa Speed Solution esta fundamentada bajo procedimientos no estructurados, afectando la productividad y rentabilidad de la misma, este se constituye como una debilidad claramente identificada, por lo que se hace necesario plantear estrategias de mejora, permitiendo consolidar ideas dirigidas a la posible creación del área de Talento Humano mediante el estudio y evaluación de los procedimientos aplicados por la empresa actualmente, objetivo que se pretende lograr por medio de la realización del presente proyecto aplicativo.

El interés de modificar e implementar procedimientos relacionados con el área de gestión humana en la empresa Speed solution surge por las necesidades existentes planteadas por las directivas de la compañía.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son los procesos que se requieren para la creación del departamento de talento humano aplicable en la empresa Speed Solution en la ciudad de Medellín?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un departamento de talento humano con el fin de posibilitar el crecimiento organizacional a través de la identificación de los diferentes procesos que lo conformen, aplicable en la empresa speed solution en la ciudad de Medellín durante el año 2010.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos que se realizan en la empresa Speed Solutions mediante la realización de un diagnostico del departamento del talento humano.
- Estructurar los procesos de selección, capacitación, bienestar laboral y gestión por competencias que conformaran el departamento de talento humano en la empresa Speed Solution.
- Socializar al área administrativa el modelo de talento humano creado a través de la entrega y retroalimentación de cada uno de los formatos que integren el modelo de Gestión Humana diseñado.

3. JUSTIFICACIÓN

La competitividad del mercado exige cada vez más a las empresas promover cambios internos que faciliten la productividad de manera eficiente y eficaz con el fin de prestar a sus clientes un servicio competitivo en términos de calidad y costos. Es importante para las empresas tener un control sobre la forma en que se ejecutan cada uno de los procesos, ya que esto implica un seguimiento continuo para determinar qué aspectos se deben mejorar o mantener en relación con la competencia, con el fin de lograr un posicionamiento significativo en el mercado e ir a la vanguardia para alcanzar los objetivos estratégicos necesarios para su permanencia en el medio.

Es importante tener en cuenta que la administración del recurso humano fomenta la proyección de una compañía, ya que es el cliente interno quien hace posible el logro de los objetivos propuestos, es desde esta variable que se promueve la importancia de la posible implementación de un departamento de talento humano con el fin de alcanzar la visión planteada en la plataforma estratégica, permitiendo a la organización la posibilidad de administrar de manera adecuada el ser y el saber hacer del equipo de colaboradores, generándoles satisfacción en la realización de las tareas asignadas, lo cual se ve reflejado en el desarrollo de los objetivos y el alcance de las metas propuestas a corto y largo plazo.

La realización del presente trabajo aplicativo se sustenta bajo la meta principal de la compañía, la cual consiste en fomentar a través del tiempo el desarrollo corporativo, uno de los objetivos principales para el alcance de esta meta es buscar estrategias que permitan el manejo eficiente del personal que allí labora.

Durante la evaluación de los departamentos que conforman la empresa Speed Solutions se puede percibir la necesidad de crear el departamento de talento

humano que permita modificar y establecer nuevos procesos dentro de la compañía y diseñar estrategias que fomenten el manejo eficiente del talento humano que allí labora, para consolidar aspectos que promuevan el alcance de sus objetivos empresariales, ya que actualmente se evidencian falencias en algunos procedimientos tales como: selección de personal, entrenamiento, motivación, clima, bienestar y cultura organizacional; el suplir estas falencias permitirá optimizar el talento humano para alcanzar la rentabilidad económica esperada por la empresa y fomentar a través del tiempo el desarrollo corporativo. Dichos cambios deben verse reflejados en la posible implementación de técnicas que posibiliten una adecuada selección y potencialización del talento humano y el desarrollo de competencias para obtener como resultado la transformación de la cultura con que se proyecta la empresa en el mercado.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación empleado en el presente proyecto es **descriptivo**, puesto que busca especificar características y cualidades propias de la empresa Speed Solution, tales como la administración del talento humano, el comportamiento de las personas y otros fenómenos específicos sometidos a análisis para su posterior implementación o mejoramiento dentro la empresa objeto de estudio.

4.2 ENFOQUE

Cualitativo, dado que se realizará la descripción de los diferentes componentes del departamento del talento Humano de la empresa Speed Solutions sin emplear mediciones estadísticas.

4.3 POBLACIÓN

La empresa Speed Solution esta conformada por 26 personas que será el total de la población objeto de estudio.

4.4 MUESTRA

Debido a que el enfoque de la presente investigación es cualitativo y no cuantitativo, no se emplearán fórmulas estadísticas, el estudio se hará con el 100% de la población.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica utilizada en la empresa Speed Solution para la recolección de información se basara en la realización y aplicación de una entrevista dirigida a la gerencia de la empresa y a la abogada que realiza algunas actividades de gestión humana.¹

De igual manera se diseñara una encuesta a los empleados la cual se enviara vía e-mail, teniendo en cuenta que la mayor parte del personal permanece fuera de la organización.²

Dentro de la investigación que se ha realizado hasta el momento se ha podido concluir que una de las técnicas más estratégicas para abordar la presente investigación es realizar visitas periódicas a la empresa con el fin de hacer observaciones continuas que permitan hacer un diagnostico y una intervención oportuna.

4.5 DISEÑO

La estructura de trabajo que se pretende seguir en la presente investigación está basada en la obtención de resultados confiables en relación con los interrogantes formulados en el planteamiento del problema; el diseño de esta investigación se escogió mediante el análisis detallado de cada uno de los procesos que se llevaran a cabo para la obtención de resultados y el alcance de objetivos planteados desde el inicio.

4.5.1 Diseño de campo. Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas

¹ Ver anexo # 4.

² Ver anexo pág. 128

condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.³

El diseño de campo está conformado por tipos de diseño que permiten crear planes o estrategias para confirmar o validar la pregunta de investigación.

4.5.2 Diseño de casos. Estudio exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo cual permite conocer en forma amplia y detallada los mismos.⁴

Se escogió este tipo de diseño ya que permite la consolidación de los medios que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la presente investigación, de igual manera es una forma de enfocar el trabajo a través de bases productivas y reales que conllevan al alcance de objetivos y el conocimiento de algunos problemas generales del objeto de estudio para el planteamiento de una solución.

³ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. sobre el proceso de la investigación científica. México, D.F. limusa, s.a, 1995.p. 71

⁴ Ibid.,p. 71

5. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de este proyecto busca lograr que el lector tenga un acercamiento claro a la comprensión de los objetivos del mismo.

Es importante tener en cuenta que el significado de los conceptos dados a continuación se definen bajo la experiencia de las personas que llevaron a cabo el presente proyecto investigativo; con esto se pretende en primera instancia plasmar bajo experiencias reales los términos que hacen parte de un departamento de talento humano y enfatizar la importancia de manejar dichos conceptos para comprender la información proporcionada en el desarrollo del proyecto.

Procesos: dentro del presente trabajo se entiende como procesos aquellas actividades o planes que se llevan a cabo dentro de una empresa, específicamente en el departamento de talento humano, los cuales sirven como herramienta en la administración de su potencial desde todas sus perspectivas.

Selección del personal: 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 misma. En términos más amplios la selección busca candidatos entre varios reclutados a los más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización misma. En el fondo, esta en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.⁵

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Sobre la gestión del talento humano. Bogotá: McGRAW-HILL Interamericana, S.A; 2004. p. 111.

Con el fin de hacer mas comprensible el concepto mismo podemos definir como selección un proceso evaluativo que permite recoger candidatos idóneos con competencias definidas para cargos específicos, es fundamental tener en cuenta que la selección de personal es un procedimiento determinante que permite la elección de un recurso humano capaz de asumir las responsabilidad de un cargo y asimilar la importancia del mismo para el alcance de metas planteadas por la organización. Desde la psicología organizacional se puede plantear la selección como un análisis complejo donde se detectan por medio de diferentes procesos las cualidades, aptitudes y actitudes de una persona en relación al cargo que aspira.

Selección como proceso de comparación: la mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre 2 variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo.

Diseño del perfil: es un documento que contiene información relevante relacionada con: nombre del cargo, competencias, salario, horario de trabajo, nivel de dependencia, objetivos del cargo, posición en el organigrama, actividades y responsabilidades, condiciones ambientales de la labor, nivel de experiencia; estipulando así todas las características que debe tener un candidato que aspire ocupar el cargo.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber

manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.⁶

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo esta estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
- Como desempeñar las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su primer inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

En el fondo, el diseño de cargo representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones, a su vez define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o reglas burocráticas.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la administración de recursos humanos (ARH).⁷

⁶ *Ibíd.*, p. 167

⁷ *Ibíd.*, p. 167- 168

Reclutamiento: Hace referencia al anuncio que se hace a la comunidad acerca de la necesidad que se tiene de contratar a una persona para ocupar un cargo específico.

“Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados”, “es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar”⁸.

El reclutamiento permite contar con una base de datos que informa el perfil de diferentes personas con el fin de elegir aquellos que mas se ajusten a las necesidades de la empresa, para ser mas específicos es una tarea que implica recopilar diferentes hojas de vida a través de diversas fuentes de información para hacer una preselección de candidatos y finalmente elegir al que mas se acomode a exigencias de la organización frente al cargo donde se presenta la vacante.

Existen dos clases de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno y externo:** desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. el reclutamiento externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal.⁹

⁸Ibíd., p.95

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Mcgraw –Hill, 2000. P.221.

“Así, mientras el reclutamiento interno se enfoca en los actuales empleados de la organización, el reclutamiento externo se enfoca en candidatos que no laboran en la misma. El uno privilegia a los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la organización, mientras que el otro busca candidatos externos para atraer experiencias y habilidades que no existían actualmente en la organización”¹⁰.

Es fundamental tener en cuenta que ambas clases de reclutamiento están estrechamente relacionadas con las políticas de la organización, para definir mas claramente cada una de las clases de reclutamiento podemos poner como ejemplo de reclutamiento interno, un empleado que ocupa el puesto mas bajo a nivel jerárquico; dicho empleado aplica a un puesto mas superior por medio de un concurso interno que puede ser informado de diferentes maneras, este empleado debe cumplir con los requisitos planteados en el concurso antes de aplicar al mismo. En algunas empresas la carrera administrativa depende de la estructura jerárquica, en otras el empleado puede aspirar a cualquier cargo sin importar el nivel jerárquico del mismo, solo debe cumplir con los requisitos dados en la descripción del cargo dado por la compañía.

El reclutamiento externo es similar al interno, su diferencia radica en que el aspirante no pertenece a la compañía y en ocasiones no tiene los mismos beneficios y oportunidades que se proporcionan al empleado que pertenece a la empresa.

Entrevista: Es un conversatorio que se realiza con el (los) candidato (s), su fin es recolectar información relevante acerca del aspirante al cargo, se corroboran los datos de la hoja de vida y se indaga el aspecto personal, familiar, social y laboral.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 95

Este proceso también se lleva a cabo para informar al aspirante las características del cargo y los objetivos del mismo planteados por el área donde posiblemente se va a desempeñar.

La entrevista de selección es la técnica de selección mas utilizada, tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos, durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedida de las empresas, etc.

Aunque la entrevista es probablemente la herramienta de selección más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. Innumerables estudios han demostrado que los entrevistadores no están de acuerdo en sus valoraciones de los candidatos. Otras críticas incluyen las limitaciones del juicio humano y el sesgo de cada entrevistador. Por ejemplo, en uno de los primeros minutos de la entrevista las decisiones precipitadas pueden afectar negativamente la validez de la entrevista porque se hacen en función de una información limitada. Sin embargo, las investigaciones mas recientes indican que los entrevistadores no toman decisiones tan precipitadamente.

Otra crítica es que las entrevistas tradicionales se realizan de tal manera que la experiencia de la entrevista es muy diferente para cada entrevistado. Por ejemplo, es muy frecuente que el entrevistador abra la conversación de la siguiente manera: “hábleme usted”. La entrevista transcurre a continuación de diversas

maneras, en función de la respuesta del candidato a esa primera pregunta. No resulta sorprendente que las entrevistas tradicionales sean muy poco fiables¹¹.

Con el fin de proporcionar una información mas precisa y clara al lector, se define la entrevista como un espacio donde se obtiene información amplia del aspirante, se puede interpretar cada una de sus respuestas, la apariencia y disposición para desempeñar las funciones que serán asignadas y finalmente hacer un balance de cada uno de los aspectos con el fin de realizar un informe final que determine la adaptabilidad del candidato para la vacante existente. Como se establece al inicio del fragmento la entrevista puede darse en diferentes contextos, grupal o individual, el contexto elegido por el entrevistador depende estrictamente de sus exigencias.

Pruebas psicológicas: Es un instrumento que permite evaluar características propias de un sujeto y se aplican de acuerdo a las necesidades de cada organización según las competencias que se pretendan medir o aquellos rasgos de la personalidad del individuo en los que se requiera profundizar.

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Estas pruebas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultado en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles, por esta razón las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen.

¹¹ GÓMEZ MEJÍA, Luis R. sobre la dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación S.A., 2001. p. 194- 195

PREDICTIBILIDAD: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnóstico para el desempeño del cargo.

VALIDEZ: capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación entre un esquema de selección y algún criterio pertinente. Una prueba sin validez no funciona, pues mide lo que no se pretende medir.

PRECISIÓN: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.”¹²

Dentro de la organización las pruebas psicológicas pueden ser utilizadas como soporte de comprobación para la entrevista, ya que permiten obtener información del candidato que puede ser útil en el momento de decidir quien ocupara la vacante. Dentro de la experiencia en el área de psicología organizacional, se puede establecer que las pruebas psicológicas o psicotécnicas facilitan un proceso de selección cuando son bien interpretadas y cuando existe la capacidad de establecer un balance entre lo expresado por el candidato de forma verbal durante la entrevista y sus respuestas en determinada prueba aplicada.

El mundo de las organizaciones se ha expandido de tal forma que se han presentado exigencias desde el punto de vista de la competitividad y las mismas demandas del mercado, debido a esto se han creado diferentes compañías que facilitan a las grandes y pequeñas empresas la eficiencia del proceso de selección a través de la prestación de un servicio externo como la aplicación de una prueba psicotécnica de acuerdo al cargo y un informe estructurado que determina la

¹² CHIAVENATO. Op. cit., p.126-127

adaptabilidad a este mismo; la planeación y estructuración de una empresa en relación con las pruebas psicotécnicas y la entrevista, determina la posibilidad de contar con un potencial humano enriquecedor para el alcance de objetivos propuestos por la empresa.

Motivación laboral: Es la fuerza interna que lleva a las personas a hacer algo que le permita alcanzar un objetivo determinado. Esta puede ser extrínseca, es decir, lo que proviene de afuera del sujeto e intrínseca, que hace referencia a aquellos aspectos internos que impulsan a las personas a hacer algo.

La motivación puede ser medida a través de la realización de un estudio sociodemográfico, que arroje resultados que puedan dar pie a planes y programas de interés para el talento humano, a partir del ámbito social, familiar y personal mediante incentivos que conlleven a que el empleado ofrezca lo mejor de sí a la compañía.

“Los programas de remuneración, en función del rendimiento no conseguirán los resultados deseados a no ser que vengan acompañados de otros programas de GESTIÓN DE RECURSO HUMANO adicionales. Por ejemplo, la valoración del rendimiento y la formación en supervisión suelen desempeñar un papel crucial en el eventual éxito o fracaso de un plan de recompensa del rendimiento. Las malas prácticas del personal también pueden dañar la credibilidad de un programa de recompensas en función del rendimiento, por ejemplo, si los empleados se contratan gracias a sus contactos políticos y no a sus habilidades, otros empleados recibirán el mensaje de que el buen rendimiento no es tan importante para la organización. Los empleados también deberían recibir formación para que sean más productivos y puedan ganar más dinero.”¹³, si se tiene en cuenta este concepto extraído del libro “dirección y gestión de recursos humanos”, podemos

¹³ GÓMEZ. Op.cit., p. 396-398

deducir que la motivación laboral de un empleado esta determinada por diferentes factores que inician desde la forma en como es seleccionado el personal hasta la manera en cómo se evalúan las funciones de cada uno de los empleados. Es necesario tener en cuenta que el proceso productivo del recurso humano es viable desde que la organización tome como modelo de intervención para la motivación, como lo dice Chiavenato “el esfuerzo humano, la tecnología, la materia prima y el capital”¹⁴.

“En la gestión de recursos humanos, este termino hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo”.¹⁵

Durante los años de formación profesional se adquirieron conceptos básicos sobre la motivación laboral, es en la práctica profesional donde se determina la fiabilidad y validez de cada concepto y se logra percibir como influye la planeación estratégica y la cultura de cada organización en los beneficios que se le dan a los empleados, esto por que es desde estos factores donde se establecen cada uno de los procedimientos relacionados con los empleados.

Clima laboral: Es la manera en que se vive el ambiente dentro de una organización; depende de las creencias y de la percepción que tengan los empleados de la empresa y de la forma en que se relacionan, influye de manera significativa en la productividad ya que un ambiente adecuado propicia un mayor rendimiento.

¹⁴CHIAVENATO, Idalberto. Recompensas organizacionales. En gestión del talento humano. Bogotá. 2002. p. 229.

¹⁵GÓMEZ. Op. cit p.65.

Capacitación y formación: Es un proceso que busca desarrollar competencias de manera integral en los colaboradores de acuerdo a las necesidades identificadas previamente; logrando así fortalecer el “*know how*” de la organización.

Bienestar laboral: Es un programa que pretende identificar aspectos de las condiciones de vida socioeconómicas de los colaboradores y su dinámica familiar, con el fin de planear actividades o proyectos que permitan establecer aquellos aspectos en los que la empresa pueda participar, buscando generar sentido de pertenencia en el equipo.

Cultura organizacional: Es el conjunto de creencias, mitos, personajes que han marcado la historia de la organización y se encuentran estrechamente ligados al modo en que se relacionan, lo cual es inducido por la filosofía compuesta por la misión, visión, conjunto de normas y valores y el direccionamiento estratégico de la empresa.

La cultura es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera como funciona y trabaja una organización.

Componentes de la cultura organizacional: Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

Artefactos: constituye el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización. Cuando se recorren las oficinas de una organización, se puede notar como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan y que es importante

y pertinente para ellas. Los artefactos son todos los elementos o eventos que nos pueden indicar visual o auditivamente, como es la cultura de la organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos.

Valores compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.¹⁶

¹⁶CHIAVENATO. Ob.cit., p.144

6. MARCO CONTEXTUAL

6.1 HISTORIA

Speed Solutions: En 1999 uno de nuestros socios decide regresar a Colombia y constituir una sociedad de desarrollos a la medida, y nos invita a participar de este proceso, después de 4 meses de operación ya teníamos nuestro primer cliente (Yaco Ramírez Puerta electrónicas) los cuales



adquirieron con nosotros un software de control de clientes y base de datos, posteriormente nos invitaron a participar en la licitación pública que ejecutaría el parque interactivo Neomundo, en la ciudad de Bucaramanga, por cosas de la vida siendo nuestra compañía la más pequeña dentro de la propuesta, fuimos beneficiados con este contrato y ejecutamos a cabalidad la obra, luego una compañía de Juego de azar (chace) nos solicito que le desarrolláramos un precinto de seguridad y así mismo requirió que fuéramos sus aliados tecnológicos, situación que aprovechamos para ubicar en este mercado más de 1500 unidades; más tarde una compañía que contaba con estaciones de venta de combustible, nos solicita el desarrollo de un sistema de control de combustibles, desarrollo que se hizo a la medida y contamos con la posibilidad de colocarlo en el mercado, de este producto contamos con más de 1200 estaciones y presencia en 5 países; de eso acá hemos participado en proyectos tan grandes e importante como la remodelación del Parque Norte, el desarrollo tecnología del todo el Parque Explora, la ejecución de atracciones para el Parque Arvi.

Descripción del Producto. SPEED SOLUTIONS. Es una empresa que se dedica a actividades como: implementación y desarrollo de sistemas en las áreas de:

mecánica, mecatrónica, electrónica, informática, software, y todo lo relacionado con nuevas tecnologías y la importación y exportación de los mismos. Es una compañía Colombiana, desarrolladora de Hardware y Software, con más de 10 años de experiencia, en sectores tan amplios como el industrial y comercial.

Nuestro éxito se basa en la velocidad de desarrollo, la experiencia, agilidad en POSTVENTA e innovación en nuevas tecnología.

Contamos con reconocimiento internacional siendo miembros fabricantes de la "PEI" Petroleum Equipment Institute.¹⁷

Contamos con presencia en:

- Sector de estaciones de servicio líquidos
- Sector de estaciones de servicio GNV
- Sector de puntos de venta restaurante, bares, discotecas, tiendas etc.
- Sector transporte
- Sector distribución de combustibles
- Sector de almacenamiento de ventas
- Comercialización de elementos electrónicos
- Desarrollo de consolas OEM
- Desarrollo de Hardware
- Comercialización de equipos electrónicos
- Museografía

Todo esto sin olvidar que nuestra compañía cuenta con el mejor POSTVENTA de cada uno de los sectores en los que participamos.

Misión: ser líderes en la prestación del servicio e implementación de productos a la medida, garantizando la satisfacción de nuestros clientes bajo altos estándares de calidad.

¹⁷ Speed Solutions S.A

Visión: ser para el 2011 una compañía pionera en el mercado peruano y ecuatoriano, implementando innovación en productos y servicios existentes y lanzando al mercado nuevos desarrollos.

Objetivo: Nuestro principal objetivo siempre ha sido y seguirá siendo desarrollar sistemas a la medida de acuerdo a las necesidades del mercado, garantizando la calidad, satisfacción, rentabilidad y eficiencia de nuestros productos y servicios, contando para ello con personal capacitado para garantizarles a nuestros clientes la satisfacción del producto o servicio requerido.

Políticas de Calidad: Para speed Solutions es de vital importancia nuestros clientes, para ello implementamos la calidad en nuestros productos y servicios, de acuerdo a los requerimientos tecnológicos, logísticos, tiempo de servicios y atención al cliente, previniendo deserciones e incrementado su capacidad productiva, organizacional y administrativa.

Estableciendo un estricto proceso de post venta y de organización dentro de la compañía, speed Solutions se ha propuesto como política de calidad, tener como prioridad el cliente y sus requerimientos, generando así un reconocimiento de nuestro buen servicio con eficacia y efectividad.¹⁸

¹⁸ Speed Solutions. S.A

7. MARCO LEGAL

A continuación se establecen algunas normas que rige la ley para los procesos llevados a cabo dentro del área de gestión humana que serán abordados en el presente proyecto:

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO: contrato de trabajo es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma.

Capacidad para contratar: tienen capacidad para celebrar el contrato individual de trabajo todas las personas que hayan cumplido dieciocho (18) años de edad.¹⁹

REGLAMENTO DE TRABAJO: es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio. El reglamento de trabajo es un conjunto normativo, impersonal y estable, objetivo e interno, que tiene por fin procurar el orden y la paz, la seguridad y la solidaridad como factores indispensables a la actividad laboral y a la dignidad humana, en el proceso económico de una empresa que, al igual de otras formas del derecho de propiedad privada, debe cumplir una función social según exigencia de la misma constitución nacional.

Obligación de adoptarlo: Esta obligado a tener un reglamento de trabajo todo patrono que ocupe mas de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en

¹⁹ RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO, Legis.

empresas comerciales, o mas de diez (10) en empresas industriales, o mas de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.

Elaboración: El patrono puede elaborar el reglamento sin intervención ajena, salvo en lo dispuesto en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o acuerdo con sus trabajadores.²⁰

AFILIACIÓN AL SISTEMA GENERAL DE PENSIONES: todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos. Así mismo, las personas naturales que presten directamente servicios al estado o a las entidades o empresas del sector privado, bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios, o cualquier otra modalidad de servicios que adopten los trabajadores independientes y los grupos de población que por sus características o condiciones socioeconómicas sean elegidos para ser beneficiarios de subsidios a través del fondo de solidaridad pensional, de acuerdo con las disponibilidades presupuestales.

También serán afiliados en forma obligatoria al sistema general de pensiones creados por la ley 100 de 1993, y se regirán por todas las disposiciones contenidas en esta ley para todos los efectos.²¹

AFILIACIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD: es un servicio público esencial y obligatorio cuyo objetivo es garantizar el acceso de todos los colombianos al desarrollo, cuidado y atención de su salud.

Las EPS tienen a su cargo la afiliación de los usuarios tanto del sector público como del privado y la administración de la prestación de los servicios de las

²⁰ RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO, Reglamento de trabajo y mantenimiento del orden de establecimiento, Capítulo I, Art 104.

²¹ RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO, Afiliación al sistema general de pensiones, Art 15.

instituciones prestadoras. Ellas están en la obligación de suministrar a cualquier persona que desee afiliarse y pague la cotización o tenga el subsidio correspondiente, el plan obligatorio de salud POS.²²

RIESGOS PROFESIONALES (ARP): son afiliados al sistema general de riesgos profesionales:

A. Informe obligatorio: Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros vinculados mediante contrato de trabajo o como servidores públicos.

B. En forma voluntaria los trabajadores independientes de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expide el gobierno nacional.²³

AFILIACIÓN PATRONAL A LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN: las cajas de compensación tienen obligación de afiliar a todo empleador que solicite afiliación, si cumple con las normas sobre salarios mínimos, debe pagar el subsidio familiar a través de una caja y se aviene al cumplimiento de sus respectivos estatutos.²⁴

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO: todo patrono o empresa esta obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores, hacer practicar exámenes médicos a sus trabajadores y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el ministerio de trabajo.²⁵

²² RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO, Sistema de seguridad social en salud, Ley 100.

²³ RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO, Riesgos Profesionales, Afiliación, Art 13

²⁴ RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO, Sistemas de subsidio familiar y protección social, Afiliación patronal a las cajas, Art 57.

²⁵ RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO, Higiene y seguridad en el trabajo, Art 348

8. MARCO HISTÓRICO

Desarrollo de la psicología organizacional. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar por parte del ejército estadounidense, un gran número de reclutas durante la primera guerra mundial, un grupo de psicólogos elaboró dos instrumentos de selección para identificar quienes de ellos tenían baja inteligencia y excluirlos así de los programas de adiestramiento militar: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Hacia 1925 una serie de investigaciones realizadas por Elton Mayo y sus colaboradores, en las instalaciones de la Western Electric Company, en Hawthorne Illinois, sobre la incidencia de una buena iluminación en los sitios de trabajo, la importancia de establecer periodos de descanso en el trabajo y su posible influencia en la productividad, amplió el campo de acción de la psicología organizacional.

Los resultados de los estudios de Hawthorne fueron sorprendentes, tanto para los investigadores como para los gerentes de planta. Se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico (como dejar casi a oscuras el sitio de trabajo), la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable e incluso se incrementaba. Existían condiciones sociopsicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral, que tenían efectos sobre la productividad. Esto los llevó a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de lo que se les atribuía, aunque eran relevantes; había otros factores más sutiles como la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación, la calidad y el tipo de liderazgo y de supervisión, la pertenencia a grupos informales entre los trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas que afectan la motivación y

satisfacción con el trabajo y que influyen en la eficiencia y la productividad de los trabajadores.

Los comienzos en nuestro país. Quizás el primero de los trabajos consistentes y perdurables que se hacen en psicología organizacional y con el cual se inicia el desarrollo de esta disciplina en Colombia es el laboratorio psicométrico de Bogotá, que fundara el psicólogo Ernesto Amador Barriga el 22 de marzo de 1950.

Su estructura obedeció a la concepción y al funcionamiento de similares centros especializados existentes en Europa, como los laboratorios de Barelona y Leipzig. Su fundador nació el 17 de Septiembre de 1906; se graduó en filosofía y letras en la universidad del rosario y posteriormente realizó estudios de ingeniería en la universidad nacional de Colombia y de psicología en las universidades de chicago y Barcelona, ciencia a la cual le dedico gran parte de su vida profesional a través de la cátedra que ejerció en las universidades españolas de Santander y de Alcalá de Henares.

Áreas de la psicología organizacional:

- La organización del trabajo: con base en técnicas como el análisis ocupacional puede construirse una serie de instrumentos tales como el manual de funciones, el manual de requisitos, el perfil del cargo, el mapa funcional, etc., Lo cual permite racionalizar y orientar la administración de los recursos humanos y servir de base para la aplicación de otros sistemas de organización de trabajo; entre otros, los de desarrollo de recursos humanos (programas de complementación, nivelación, especialización, perfiles de competencias, etc.).
- Selección de personal: con la contribución de McLleland (1985) se inicia la identificación de los perfiles de competencias necesarios para desempeñar con éxito cada uno de los cargos de una entidad, lo cual da origen a procesos

concertados entre gobiernos, empresarios y trabajadores, para lograr definir cuales de estas competencias requiere para ser competitivos en los diferentes cargos, sectores de la actividad económica, empresas de servicios, etc., y proceder a su desarrollo y certificación.

- Capacitación y desarrollo de personal: estos programas se hacen indispensables a partir de la época de los años noventa, cuando la mayoría de los países latinoamericanos inician procesos de apertura que exigen alta calidad en los productos y servicios brindados a mercados más amplios, pero igualmente mas exigentes, regidos por normas de calidad.
- Salud Ocupacional: A partir de la puesta en marcha de los acuerdos suscritos por Colombia como país miembro de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, el Ministerio de protección social ha venido promoviendo una serie de reglamentaciones para garantizar un ambiente de trabajo y reducir así la incidencia de factores causantes de enfermedades profesionales o prevenir la ocurrencia de accidentes en los sitios de trabajo.

Clima organizacional y Cultura Organizacional: Se ha detectado que medir el clima organizacional o de cultura es algo complejo, pues ciertamente cambia de empresa a empresa, de unos trabajadores a otros, ya que no es el mismo perfil de los jóvenes, al de aquellos que están próximos al retiro laboral; como tampoco son similares los perfiles de quienes laboran en los niveles de operación, con quienes lo hacen en los de dirección y gerencia, ni aquellos de las ejecutivas, con los de las operarias de producción.²⁶

²⁶ URDANETA, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá D.C, Colombia: 3R editores, 2005.

9. MARCO TEÓRICO

9.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

9.1.1 Reclutamiento de personas. El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización- consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

9.1.2 Reclutamiento interno. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos como ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal

- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa e incluye varios sistemas.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas a saber:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b. Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno (esta “a punto” de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir una coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de la empresa.

9.1.3 Ventajas del reclutamiento interno. En resumen, el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleo, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta un mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental-en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación

constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y crearlas.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades que se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.²⁷

9.1.4 Selección de personal. La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento, este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, del filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

²⁷ CHIAVENATO. Óp., cit., P.209

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación: Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Modelo de Selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exigía el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: Aprobación o Rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, por que hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.

Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten, de hay la denominación de la clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo mas adecuado a sus características personales. En consecuencia, estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:

Técnicas de selección capaces de proporcionar información respecto de las vacantes disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones con los candidatos en relación con los cargos.

Existencias de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.

9.1.5 Bases para la selección de personas. Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

9.1.6 Recolección de información acerca del cargo. La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

9.1.7 Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

9.1.8 Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerando, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el

desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.

9.1.9 Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en estos datos.

9.1.10 Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

9.1.11 Hipótesis de trabajo. En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de esta información, respecto del cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que el organismo recibe acerca de los cargos y de sus ocupantes se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al caso.

9.1.12 Entrevista de selección. Es la técnica de selección mas usada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección mas subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que mas influye respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo, la entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y orientación profesional, la evaluación del desempeño, la desvinculación, etc. en todas estas aplicaciones, la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es el método mas utilizada en la selección de personal, a pesar de la subjetividad e imprecisión que reviste.

La entrevista, es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o mas personas que interactúan, por un lado el entrevistador, o entrevistadores, y por otro el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos: entradas para verificar sus reacciones: salidas y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

La entrevista de verificación de condiciones o requisitos es distinta a la entrevista de clasificación realizada en la etapa final de reclutamiento. Este proporciona candidatos adecuados para el proceso selectivo. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento. La entrevista de clasificación es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas. Generalmente la lleva a cabo el órgano de reclutamiento y selección o el gerente y su equipo.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y barreras) que enumeramos al estudiar la

comunicación humana. Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista.

Bienestar laboral. Algunas organizaciones le llaman, como dice Chiavenato: servicios al personal, beneficios sociales, bienestar laboral, entre otros; se le conoce así, a todas aquellas actividades como privilegios, comodidades y regalos que la empresa da a los colaboradores de mera liberalidad en pro de generar motivación, compromiso y sentido de pertenencia.

En muchas empresas, los planes de beneficios y servicios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación del personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener el personal, se extendió después a las demás empresas. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son principales objetivos de estos planes.

Tipos de beneficios sociales: los planes de beneficios y servicios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)

Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descansos, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)

Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias etc.)

9.2 MOTIVACIÓN

Si observamos un grupo de personas que están desarrollando el mismo trabajo, notaremos que algunas lo hacen mejor que otras, esto es cierto ya sea que el grupo conste de secretarias, empleados, ensambladores, vendedores o administradores. Aun mas, si contamos con cierta medida cuantitativa de su contribución a la organización, encontraremos que la mejor persona de cada grupo esta contribuyendo dos, cinco o tal vez diez veces mas de lo que aporta la peor de ellas. Estas observaciones hacen que surja la pregunta de interés psicológico ¿Cuáles son las causas de estas diferencias en el desempeño? Una respuesta seria que estas diferencias reflejan diversas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores. La gente ha tenido diferentes cantidades y clases de experiencias y varían según el grado en que poseen los datos intelectuales y de otro tipo que son necesarias para aprender por medio de la experiencia. Esta suposición ha originado que las organizaciones desarrollen un número de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, han intentado seleccionar a los trabajadores que tienen las habilidades o destrezas necesarias para ejecutar determinado trabajo, también han puesto énfasis en el entrenamiento, sistemáticamente se ha intentado desarrollar las habilidades y destrezas necesarias. Finalmente, ha conducido a cambios en los trabajos para hacerlos compatibles con las habilidades o destrezas de que dispone la fuerza de trabajo.

El método o estrategia para motivar a la gente dentro de la empresa se origina en los sistemas de administración científica de Taylor. Esta basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño. En esta forma, las recompensas

son condicionales, y no incondicionales. En resumen, van vinculadas y son contingentes a un desempeño efectivo.

Este enfoque a la motivación se apoya en la investigación y las teorías psicológicas. La base es la que los psicólogos denominan *ley del efecto o principio de refuerzo*. En forma sucinta, establece que si una persona lleva a cabo un acto que es ignorado o que va seguido de una recompensa, aumenta la probabilidad de que un acto se repita. La investigación ha apoyado estas aseveraciones en un gran número de situaciones diferentes. También coincide con muchos de los resultados obtenidos por Opsahl y Dunnette sobre el papel que desempeña la compensación monetaria en la motivación industrial, así como la evidencia de Georgopoulos, Mahoney y Jones, quienes sugieren que los trabajadores eficientes están más propensos que los deficientes a considerar su desempeño como un medio para obtener aumentos de salario y ascensos.

Por otro lado, parece que existen serias limitaciones a la forma de abordar la motivación basados exclusivamente en controles externos. Estas limitaciones son más evidentes en unas situaciones que en otras; sin embargo, debilitan seriamente la aplicación universal de una forma de abordar la motivación basados exclusivamente en las recompensas y castigos externos.

Una de las limitaciones surge de las clases de recompensas y castigos que puedan utilizarse. Maslow da un concepto del orden de necesidades humanas. A partir de este análisis, se ve claro que existen múltiples sucesos que son potencialmente atractivos o repulsivos a los seres humanos y solo un pequeño número de estos sucesos están bajo control administrativo directo. Es especialmente difícil para el sistema de control externo abarcar las necesidades de autoestima y de realización de más alto orden. Además es evidente, a partir de los descubrimientos de Tannenbaum, que ciertas recompensas y sanciones pertinentes a las necesidades sociales están bajo el control de la organización

informal y que estas sanciones pueden presentarse en oposición al sistema de organización formal.

Uno de los elementos básicos de las diferentes teorías de administración participativa es la integración de la planeación y la ejecución. El termino administración por objetivos expresa una idea similar. En esencia el componente discrecional de los trabajos se amplifica y el componente programado se reduce. A la persona se le dan amplias metas u objetivos y se le habilita para determinar por si misma como deben alcanzarse. La suposición básica es que si una persona tiene libertad para determinar como hará su trabajo, lo considerará mas como un reto que si se le dice exactamente que hacer y como hacerlo.

Un segundo elemento común es la reducción en el empleo de autoridad como un medio de control. En esencia el supervisor o administrador desempeña un papel auxiliar más que autoritario. Esta ahí como un recurso que sus subordinados pueden emplear, pero se resiste a imponer sus ideas sobre la forma en que deben hacer su trabajo. Para citar a McGregor "el administrador es maestro, es consultor, es colega, pero muy rara vez un jefe".

Finalmente en la administración participativa hay mucha mas confianza en el empleo de grupos de trabajo como unidades que solucionan problemas y toman decisiones. En asuntos que afectan la unidad total, el supervisor no toma decisiones en forma autocrática ni da ordenes a sus subordinados, si no que se reúnen y comparte con ellos los problemas y los anima a participar con el en la búsqueda de soluciones a esos problemas. Se supone con justa razón, que esta oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones crea, por parte de los subordinados, un sentido de compromiso y aumenta su identificación con las metas y objetivos de la empresa.

9.2.1 Diseño del trabajo y motivación del empleado. La bibliografía psicológica sobre la motivación de los empleados sostiene que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mejor productividad del empleado; sin embargo, pocos de estos argumentos están apoyados por una explicación de por qué debe esperarse que los cambios en el diseño del trabajo afecten la productividad, excepto como indicación de que puedan afectar la motivación del empleado.

9.2.2 Teoría de la motivación. Para dar una explicación del por qué la gente se comporta de cierta manera, es necesaria la teoría de la motivación, esta teoría trata de explicar “cómo comienza el comportamiento, cómo recibe energía, cómo la conserva, cómo la dirige y la conserva y qué tipo de reacción subjetiva se presenta en el organismo” la teoría de la motivación que se emplea para comprender los efectos del diseño de trabajo es la teoría de la *expectativa*, de acuerdo con esta teoría, la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva está determinada por dos variables. La primera queda contenida en el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa. Esta es la probabilidad subjetiva del individuo que dice que dirigir determinada cantidad de esfuerzo hacia la ejecución efectiva de una labor dará como resultado cierta recompensa o un resultado valorado positivamente. Esta probabilidad de esfuerzo-recompensa está determinada por dos probabilidades subjetivas secundarias: la probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado una recompensa. Vroom se refiere a la primera de estas probabilidades subjetivas como una *expectativa* y a la segunda como una “calidad de medio”.

La segunda variable importante es el concepto de valor o valencia de la recompensa. Esto se refiere a la percepción individual del valor de la recompensa o resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva. Aun cuando la mayoría de las teorías de la expectativa no especifican por qué ciertos resultados tienen valor de recompensa. Aquí es específicamente aplicable la lista de necesidades sugeridas por Maslow, que incluyen necesidades de seguridad.

De acuerdo con esta teoría, si los cambios en el diseño del trabajo afectaran la motivación de un individuo, estos deberían cambiar el valor de los resultados que dependen del esfuerzo o afectar en forma positiva la opinión del individuo de que ciertos resultados dependen del esfuerzo. El argumento de este estudio es que los cambios en el diseño del trabajo pueden tener un efecto positivo en la motivación, por que pueden cambiar la opinión de un individuo acerca de que ciertas recompensas serán el resultado de invertir grandes cantidades de esfuerzo. Pueden hacerlo por que tienen poder para influir en la probabilidad de obtener ciertas recompensas por su buen desempeño, y no por que puedan influir en la probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado una alta productividad. Dicho en palabras de Vroom, el argumento es que resulta más probable que los cambios en el diseño del trabajo afecten la mediación de una alta probabilidad que las expectativas de que el esfuerzo conducirá a la eficacia en el desempeño. Sin embargo antes de examinar este punto, es importante distinguir entre dos clases de recompensas. El primer tipo incluye aquellas que son extrínsecas para el individuo. Estas recompensas son parte de la situación del trabajo y las otorgan otros; por tanto, provienen del exterior y son recompensas que es mejor considerar como factores de las necesidades de bajo orden. El segundo tipo de recompensas son intrínsecas por el individuo y emanan directamente de su productividad. Estas recompensas son internas, puesto que el individuo se recompensa así mismo. Se pueden considerar como satisfactores de las necesidades de alto orden, como son la autoestimación y la autorrealización. Incluyen resultados como los sentimientos de logro, los sentimientos de cumplimiento de una tarea y el sentimiento de emplear y desarrollar las habilidades propias. El hecho de que estas recompensas se otorguen internamente las aparta de las recompensas extrínsecas. Esto quiere decir que el vínculo entre su recepción y el desempeño es más directo que el que existe entre la recepción de recompensas externas y el desempeño. Por tanto son potencialmente excelentes motivadores por que establecen más altas probabilidades de esfuerzo-recompensa que los que pueden hacer las

recompensas extrínsecas. Tienen también la ventaja de que, para muchas personas, las recompensas de esta naturaleza tienen un alto valor positivo.

Parece que los trabajos deben reunir tres características con objeto de hacer surgir las necesidades de alto orden y de crear condiciones para que la gente que los desempeña espere que un buen desempeño dará como resultado recompensas intrínsecas. La primera caracterización es que el individuo debe recibir una retroalimentación efectiva acerca de su productividad. Esto bien puede significar que el individuo debe valorizar su propio desempeño y definir la clase de retroalimentación que recibirá. También puede significar tal vez que la persona tendrá que trabajar en todo un producto o en una parte importante de este. La segunda es que el individuo debe percibir que su trabajo le reclama el empleo de sus mejores habilidades, con objeto de efectuarlo en forma eficiente. Solo si un individuo siente que sus principales habilidades están siendo puestas a prueba en su trabajo, se puede esperar que se originen sentimientos de logro y crecimiento por una alta productividad. De hecho, varios estudios de laboratorio han demostrado que cuando a los trabajadores se les dan tareas que consideran que ponen a prueba las habilidades que ellos aprecian, surge mayor motivación.

Finalmente, el individuo debe sentir que un alto grado de autocontrol para fijar sus propias metas y para definir los senderos que le conducen a esas metas.

Así, parece que la respuesta a porque se puede encontrar en la habilidad de los factores de diseño de trabajo para influir en las percepciones de los empleados sobre la probabilidad de que un buen desempeño será intrínsecamente recompensado. Ciertos diseños de trabajo aparentemente alientan esta percepción, mientras que otros no, y por estos diseños del trabajo los factores pueden determinar que tan motivadora será una tarea.²⁸

²⁸ H. VROOM Víctor, L. Deci, Edward, Sobre el diseño del trabajo y motivación del empleado. México: Trillas S. A., 1979. P. 7

9.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismas
- Sentirse bien con respecto a los demás
- Ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tiene una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende

a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc.; hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., hasta llegar a estados en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, etc.)

Atkinson desarrollo un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

Los cambios en el ambiente que se percibe originaran algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio inflexible de influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.²⁹

9.4 COMPETENCIAS

El concepto de competencia surgió en psicología como una alternativa de concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial. En la década de los setenta son numerosos los intentos de cambiar el enfoque diferencial predominante en el estudio de la inteligencia y de la personalidad, dando lugar a enfoques alternativos. Uno de ellos fue McGlelland: propuso la convivencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado. De hecho su ámbito de investigación hasta esta fecha había sido la motivación de logro utilizando pruebas proyectivas y algunos cuestionarios. No había estado implicado en el estudio de la inteligencia, las aptitudes, los estilos cognitivos, la personalidad, constructos con los que entró en conflicto desde una óptica estrictamente metodológica.

²⁹ CHIAVENATO. Op. Cit., p. 84

El concepto de competencia que propuso hundía sus raíces en el asesoramiento de índole clínica en psicología. Ello entraña abordar las dificultades del cliente a la hora de alcanzar las metas que este ha propuesto. Ello implica habitualmente ocuparse de la imagen que tiene el cliente de sí mismo, de la manera que tiene el cliente de afrontar la realidad de su vida diaria, de las estrategias de identificación y solución de problemas a las que recurre rutinariamente, de la manera como maneja normalmente sus relaciones interpersonales. El asesor recopila e interpreta datos relevantes, detecta las carencias y lagunas que subyacen tras las dificultades descubiertas, propone un plan de actuación para conseguir las mejoras que se consideran más acertados o procedentes.

9.4.1 De la evaluación de las competencias a la gestión de las competencias.

La evaluación de las competencias no ha obtenido más que un éxito ilimitado en la medida en que se han hecho menos evaluaciones de lo que habría cabido esperar. Hay que decir que la situación económica y el mercado laboral apenas favorecen el desarrollo de una iniciativa de este tipo. Se puede, en efecto, comprender que el empleado de una empresa dude al pedir una evaluación, ante el temor de ver interpretada su petición como un signo de debilidad. Incluso en una época en que las empresas buscan aumentar su productividad mediante la supresión de puestos de trabajo, el hecho de proponer una evaluación a un miembro del personal corre el riesgo de ser percibido por este como el prelude de un trámite de eliminación del puesto, y por lo tanto de un despido. No hay que extrañarse, en este caso, si no se han encontrado en el sector privado más que unos pocos solicitantes de evaluación de competencias, y si los gestores de recursos humanos solo recurren a ella en raras ocasiones.

En pocas palabras, hacer referencia a las competencias, y además en los saberes y conocimientos, intentar confeccionar listas de aquello y estos y hacer una evaluación de todo ello en lo plano individual, ha permitido comprobar que la experiencia es formativa y de que las competencias se pueden adquirir a lo largo

de la vida activa, es decir, a lo largo de toda la vida. Estas experiencias y estas competencias raramente son tenidas en cuenta por los exámenes y los títulos que sancionan una formación. Por una parte, por que estos exámenes solo tienen una fiabilidad limitada y, en el mejor de los casos, no hacen más que extraer una muestra de los conocimientos adquiridos; y por otra, por que la experiencia sobre el terreno es fructífera y permite adquirir competencias preciosas. Las experiencias obtenidas de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar. ³⁰

9.5 BIENESTAR LABORAL

En muchas empresas, los planes de beneficios y servicios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación del personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener el personal, se extendió después a las demás empresas. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son principales objetivos de estos planes.

Tipos de beneficios sociales: los planes de beneficios y servicios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)

³⁰ LEBOYE, Levy. Sobre la gestión de las competencias. España: Les editions di organization, 1996. P. 17

- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descansos, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias etc.)

Los planes de beneficios y servicios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos:

- En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

Beneficios legales. Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como: prima anual, vacaciones, pensión, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, subsidio familiar, salario por maternidad, horas extras, recargo por trabajo nocturno, etc.

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de seguridad social.

Beneficios voluntarios. Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley, ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, seguro de vida colectivo, restaurante, transporte, prestamos, asistencia medico hospitalaria diferenciada mediante convenio, complementación de la pensión, ect.

- En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios, de acuerdo a su naturaleza.

Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nomina; generan obligaciones sociales que se derivan de ello. Como: prima anual, vacaciones, pensión, complementación de la pensión, bonificaciones, planes de préstamos, complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad, reembolso o subsidio de medicamentos etc.

Beneficios no monetarios ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios, a saber: servicio de restaurante, asistencia medico hospitalaria, y odontológica, servicio social y consejería, club o asociación recreativa, seguro de vida colectivo, conducción o transporte de la casa a la empresa y viceversa, horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, etc.

- En cuanto a los objetivos. Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

Planes asistenciales. Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a sus familias ciertas condiciones de seguridad y previsión en caso de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: asistencia medico hospitalarios, asistencia odontológica, asistencia financiera mediante préstamos, servicio social, complementación de la pensión, complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad, seguro de vida colectivo, seguro de accidentes personales.

Planes recreativos servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen: asociación recreativa o club, áreas de descanso en los intervalos del trabajo, música ambiental, actividades deportivas, paseos y excursiones programados.

Algunas actividades recreativas están saturadas de objetivos sociales, como es el caso de las fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

Planes supletorios. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, incluyen: transporte o conducción del personal, restaurante en el lugar de trabajo, estacionamiento privado para los empleados, horario móvil de trabajo, cooperativas de productos alimenticios, agencia bancaria en el lugar de trabajo, etc.

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.³¹

9.6 CAPACITACIÓN

El termino “capacitación” se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera mas estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta mas a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. Por lo general, la tendencia a combinar ambos términos en una frase “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.

³¹ CHIAVENATO. Op.cit., p. 292-296

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas, ya que estas suelen competir con base en las capacidades de cada una, que son los conjuntos fundamentales de conocimientos y experiencias que les dan una ventaja sobre sus competidores. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. Hoy en día, los puestos que exigen pocas habilidades son rápidamente reemplazados por otros que requieren aptitudes técnicas, personales y de solución de problemas. Las tendencias recientes hacia la cesión de autoridad (empowerment), administración total de la calidad, trabajo en equipo y negocios internacionales, hacen que para los gerentes sea necesario, al igual que para los empleados, desarrollar las habilidades que les permitan manejar asignaciones nuevas y más exigentes.

Alcance de la capacitación: muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la

organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. Si, de manera consistente, los empleados no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que se requiere capacitación. Así mismo si las organizaciones reciben una cantidad excesiva de quejas de los clientes, eso podría sugerir una capacitación inadecuada. Los gerentes, para asegurarse de que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, deben abordar la evaluación de evaluación en forma sistemática.

Análisis de la organización: el primer paso para la evaluación de necesidades es identificar las fuerzas generales que pueden influir en la necesidad de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, Es también importante tener en cuenta que existe un análisis de personas el cual determina cuales empleados necesitan capacitación y también, algo muy importante, cuales no la necesitan. En este sentido, el análisis de las personas es importante por varios motivos, en primer termino, un análisis a fondo sirve para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a todos los empleados, pues algunos no lo requieren, además este análisis ayuda a los gerentes a determinar que pueden hacer los probables aprendices cuando entran a la capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que hagan hincapié en los campos en los que estos tengan deficiencias.³²

³² GÓMEZ, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: 3 Edición, 2001. P217

10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

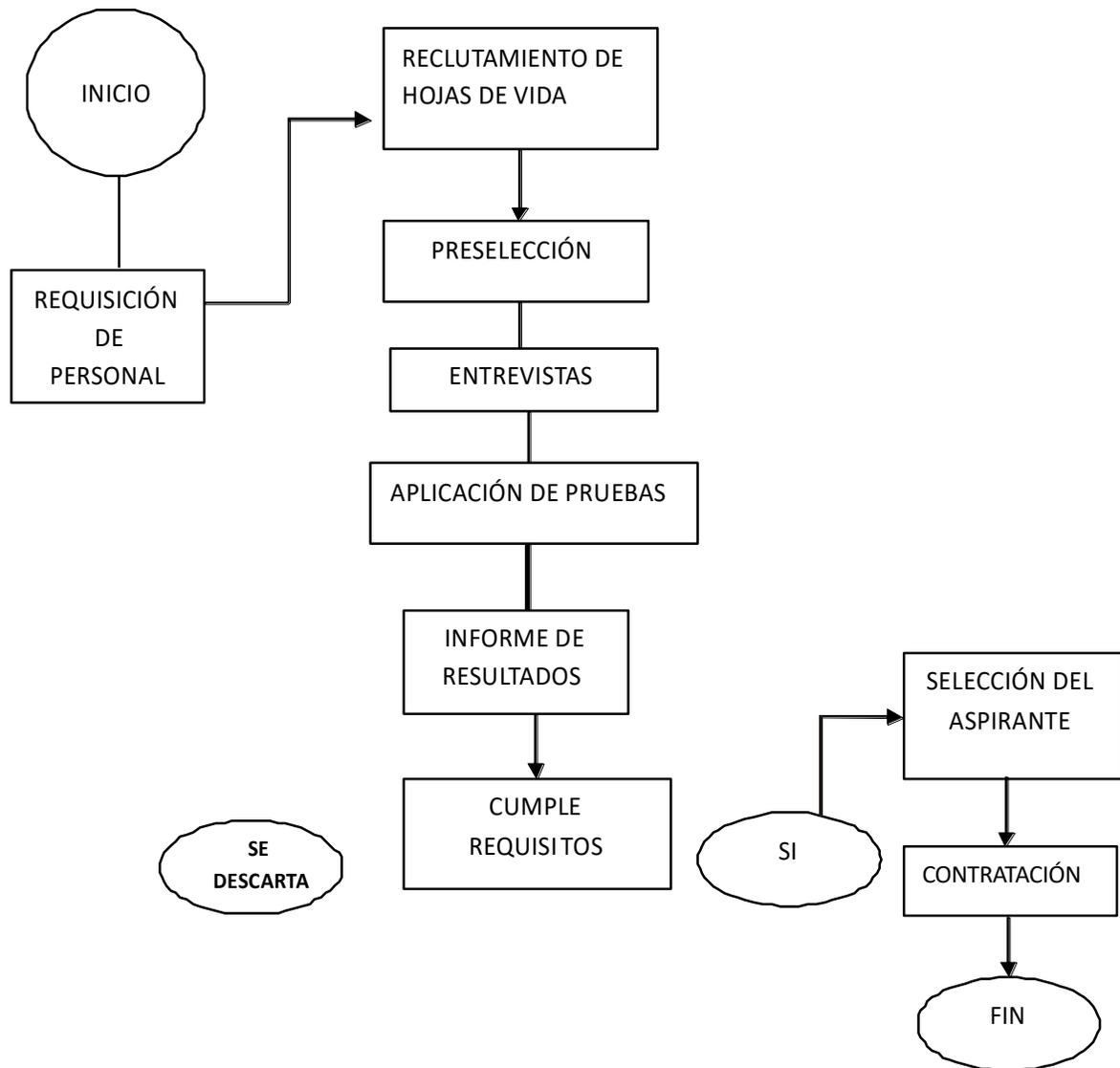
10.1 GESTIÓN HUMANA

Área de la empresa que permite administrar de manera adecuada el recurso humano mediante la implementación de procedimientos que permitan seleccionar el personal con las competencias que se requieren de acuerdo a los perfiles de cargo, con las condiciones de bienestar que generen la motivación en los colaboradores, el clima laboral propicio para la ejecución de las tareas y con las normas de convivencia que permitan encaminar el comportamiento del trabajador para guiarlos al alcance de las metas institucionales y en general todas las características idóneas de acuerdo a su naturaleza, para esto se definirán actividades encaminadas al cumplimiento de objetivos inicialmente planteados por la organización.

10.2 PROCESO DE SELECCIÓN

Para abordar de manera estratégica los procesos de selección de la empresa para la cual se está realizando el presente proyecto se considero importante indagar aspectos relevantes de la organización y de igual manera utilizar técnicas e instrumentos que permitieran formular justificaciones y conclusiones pertinentes para generar nuevos procedimientos que faciliten y garanticen un proceso de selección adecuado, para esto se tuvo en cuenta investigaciones, antecedentes y autores que permitieran de manera precisa crear estrategias proyectadas hacia el funcionamiento del área de gestión humana como base sólida de un proceso de selección. Es importante establecer que la información proporcionada a continuación esta basada en la experiencia de cada una de las integrantes en su fase de formación en el proceso de práctica organizacional en las diferentes agencias.

10.2.1 Flujoograma del proceso de selección.



10.2.2 Requisición de personal. La requisición de personal puede darse dentro de una empresa por diferentes razones, cabe mencionar, remplazo de personal (por motivo vacaciones, incapacidades, calamidad domestica, entre otros) incremento de planta, retiro forzoso o voluntario de un colaborador. Este requerimiento debe hacerse por escrito, donde el jefe de cada área informa que cargo se requiere y la justificación por la cual existe dicha necesidad. Esto con el

fin de que el gerente apruebe o no esta solicitud y de acuerdo a su decisión se inicie el proceso de selección.

10.2.3 Reclutamiento de hojas de vida. Luego de que sea aprobada la solicitud de requisición, se procede al reclutamiento de hojas de vida, este primer filtro se puede realizar de manera interna a través de convocatorias donde los empleados de la organización pueden participar y de acuerdo a sus competencias ocupar el cargo donde existe la vacante, y de manera externa se hacen convocatorias a través de bolsas de empleo, se reúnen los candidatos más aptos, finalmente se realiza una preselección con base a los requisitos del perfil de cargo.

10.2.4 Entrevista. Luego de haber preseleccionado los candidatos que mas se hayan adaptado a los requisitos del perfil de cargo, se procede a una entrevista grupal o individual en donde se van a corroborar los datos establecidos en la hoja de vida, conocer aspectos familiares, personales y experiencias laborales significativas para desempeñar las funciones del cargo al que aspira el candidato. Esta fase del proceso de selección es importante por que se indagan aspectos de la persona que puedan representar conflicto de interés para la empresa.

10.2.5 Aplicación de pruebas. Se realizara la aplicación de pruebas Psicotécnicas (Competea y Eros) con las cuales se pretende corroborar que el candidato cumpla con las competencias que se requiere para ocupar el cargo, y pruebas de simulación mediante la creación de situaciones reales que permitan medir que actitudes y aptitudes tienen las personas frente al puesto de trabajo requerido.

10.2.6 Verificación de referencias. Después de tener el resultado arrojado por las pruebas psicotécnicas se procede a comparar los dos procesos mencionados con anterioridad (entrevista – aplicación de pruebas), definiendo de esta manera si el candidato continua en el proceso de selección. En caso de que apruebe se

procede a verificar las referencias personales y laborales con el objetivo de tomar la decisión de la vinculación del aspirante. Esta fase consiste en llamar a las 2 últimas empresas donde laboro el candidato para conocer su desempeño y estabilidad laboral, esta información permite tener más claridad sobre las capacidades de la persona.

10.2.7 Selección del aspirante. En este momento del proceso de selección el área de gestión humana debe tener un resultado general del candidato que permita iniciar la contratación del aspirante, si los resultados son los esperados se procede a informar al candidato que ha sido seleccionado para ocupar el cargo vacante, posteriormente se cita a la persona para dar entrega de los requisitos necesarios para su ingreso y se da un periodo máximo de dos semanas (de acuerdo a la necesidad de ocupar la vacante) para que sean entregados y proceder a la contratación.

10.2.8 Contratación. El candidato debe diligenciar la hoja de vida establecida por la compañía, y entregar al área de gestión humana la documentación requerida para ser verificada por los coordinadoras de selección, nomina y contratación. Luego se registran los datos del ingreso del empleado en el sistema y se genera el carnet, y la tarjeta electrónica para el control de acceso. Se realiza la afiliación del empleado a la EPS, AFP, ARP, y caja de compensación, se revisan los formatos y se procede a enviar el formulario de afiliación con la respectiva carta en papel membrete a la EPS y demás entidades.

El día que ingresa el colaborador se hace entrega del carnet que lo identifica como empleado de la empresa, se realiza el contrato con base a lo establecido en el reglamento interno de trabajo para hacerlo firmar por el empleado y finalmente se hace una carpeta por cada colaborador para archivar toda la documentación respectiva para dar inicio a la historia laboral dentro de empresa.

10.2.9 Inducción. Este proceso permite contextualizar al empleado dentro de la compañía, dándole a conocer: información general de la empresa, como su reseña histórica, actividad económica, procedimientos de los departamentos, medios de comunicación utilizados dentro de la organización, se enseña el manual de convivencia como norma principal para fomentar la convivencia y el trabajo en equipo.

Contratación: beneficios a los que tiene derecho por ser empleado de la organización, entrega de dotación, beneficios de las prestaciones sociales a las que tiene derecho.

Normas de salud ocupacional como: procedimientos en caso de emergencia, rutas de evacuación, utilización de elementos de protección, brigadas de emergencia, comité de salud ocupacional.

10.2.9.1 Información general de la empresa:

Actividad económica: SPEED SOLUTIONS es una sociedad anónima dedicada al diseño, modificación, mejoramiento de software y hardware para las estaciones de gasolina.

Procedimientos de los departamentos:

Gerencia General: es el área encargada de realizar seguimiento y control a todos los procesos de la compañía, este departamento es el encargado de informar a la junta directiva las novedades que se presentan en la empresa.

Dirección Ingeniería: esta área de la empresa es la encargada de todos los procesos relacionados con la línea de operaciones de la compañía. Se encarga

del diseño, control y modificación de los software y los hardware y a su vez de la conformación de los diferentes paquetes que se ofrecen a los clientes.

Dirección Comercial: este departamento es el encargado de pasar las propuestas para las convocatorias de las licitaciones, ofrece a los clientes los nuevos productos y servicios que saldaran al mercado y que son diseñados por la misma.

Dirección Logística: provee los insumos que requiere la empresa para la creación de las tarjetas, de los surtidores y de los diferentes productos que ofrece.

Dirección Post Venta: se encargan de atender las necesidades de los clientes ya sea por que puedan brindarle soluciones directas o genere las órdenes de trabajo y gestionar las soluciones pertinentes a cada situación.

Medios de comunicación: la empresa cuenta con intranet donde cada empleado tiene asignado un correo electrónico el cual debe usarse exclusivamente para aspectos relacionados con la compañía.

Red interna donde esta publicado el contenido de cada uno de los procesos llevados a cabo en cada área, allí los empleados encontraran información relevante sobre las novedades que ocurren en la empresa y de la cual son objeto, Carteleras informativas en la sede donde los empleados pueden encontrar información relacionada con las labores que ejecutan en la organización.

Realización de grupos primarios que permiten al empleado mantenerse informados acerca de nuevas decisiones, dar sugerencias sobre el mejoramiento de procesos, aclarar inquietudes, conocer las decisiones de la junta.

Manual de convivencia: son las normas que deben ser acatadas por los empleados con el fin de garantizar una sana convivencia dentro de la empresa, promover el trabajo en equipo y difundir conductas apropiadas dirigidas al alcance de los objetivos de la institución.

10.2.9.2 Contratación:

EPS: entidad promotora de salud a la cual se afilia al empleado para que este reciba en caso de ser requerido los servicios establecidos por la ley en el plan obligatorio de salud.

ARP: entidad que se encarga de velar por la seguridad de los empleados y establecer propuestas de prevención en cuanto a los riesgos laborales que pueden tener los colaboradores en el desempeño de sus funciones. Todos los empleados de una organización tienen derecho de pertenecer a una ARP y la empresa es quien elige a que entidad específica a la que será afiliado el empleado. La ARP es una entidad que se encarga de estudiar enfermedades profesionales que surgen directamente por la labor desempeñada en un área de trabajo, para brindar atención y tratamiento a los síntomas generados en caso de que sea enfermedad profesional o pensionarlo si la situación así lo requiere.

AFP: fondo de pensión al que se hace un aporte mensual por cada empleado dependiente, de acuerdo al salario, con el fin de garantizar en caso de discapacidad o vejez una seguridad económica permanente.

Caja de compensación: Entidad que promueve servicio en pro del bienestar de los empleados y sus familias a través de planes de salud, recreación, educación y subsidios.

10.2.9.3 Salud ocupacional:

Procedimientos en caso de emergencia: se informa a los empleados sobre las rutas de evacuación y planes de acción en caso de emergencias. Dando a conocer los pasos a seguir ante situaciones de peligro.

Utilización de elementos de protección: se enseña a los empleados los elementos de seguridad que debe portar de acuerdo a los riesgos de cada cargo con el fin de prevenir accidentes e incidentes en el lugar de trabajo.

Brigadas de emergencia: se dará a conocer los integrantes de la brigada de emergencia a los que deberán acudir en caso de que se requiera.

Copaso: se le comenta al empleado acerca del comité paritario de salud ocupacional quien es encargado de divulgar y sustentar prácticas saludables y motivar a los empleados para la adquisición de hábitos seguros.

10.2.10 Entrenamiento. Con esta actividad se busca que el personal que ingrese a la organización cuente con los conocimientos necesarios y específicos para la ejecución del cargo que le corresponda. Sus objetivos surgen por necesidades concretas y se busca que sean abordadas a corto plazo, a continuación se especifica el entrenamiento por cada cargo que existe dentro de empresa:

Gerente: Se hace un empalme con la persona que se va retirar del cargo y quien lo va a ocupar para dar una visión específica de la responsabilidad de la función, el entrenamiento permite hacer entrega oficial de cada una de las labores que quedan pendientes y deben ser abordadas en un límite de tiempo con el objetivo de hacer una consecución eficaz entre egreso e ingreso, posteriormente se establece un cronograma donde se estipula el momento en el cual cada área va a realizar su presentación para dar a conocer a profundidad el compromiso y las

funciones ejecutadas en la misma, para generar una visión general de la organización y la relación área – gerencia.

Secretaria auxiliar contable:

Manejo de librasys: programa en el que se registra la contabilidad de la empresa.

Manejo de formatos: forma en que se diligencian los documentos requeridos por los diferentes procesos dentro de la organización.

Programación de tarjetas: se realiza un entrenamiento específico donde se enseña al colaborador como manejar los equipos a los que tiene acceso y que están relacionados con su labor dentro de la empresa.

Técnico de producción:

Manejo de software de producción: Se enseña al colaborador el programa que debe manejar para registrar las tarjetas del software y los hardwares que se ensamblan durante el día.

Utilización del equipo de soldadura: se muestra cuales son las herramientas de protección y de ensamble que se van a utilizar dependiendo del tipo de tarjeta.

Entrega de accesorios: se enseña cuales son los accesorios que se entregan a los clientes dependiendo del paquete que haya sido vendido.

Componentes de los diferentes paquetes: debido a que cada paquete contiene diferentes equipos es necesario que el colaborador conozca los productos que contiene un paquete.

Técnico en mantenimiento:

- Manejo de programadores:
- instalación de los diferentes surtidores
- manejo de software
- funcionamiento y programación de equipos

La empresa diseña software y hardware, los clientes pueden adquirirlos en diferentes paquetes de acuerdo a sus necesidades, la función de un técnico en mantenimiento es reparar, instalar y velar por que el usuario tenga conocimientos en cuanto al funcionamiento del equipo, por esto durante el entrenamiento se debe enseñar al colaborador como manejar cada producto y los pasos a seguir en caso de que se presenten dificultades con el mismo.

Bodega: darle a conocer al colaborador los proveedores donde la empresa adquiere los diferentes insumos con los que son fabricados los productos, a su vez se dan a conocer cada una de las piezas que se almacenan en esta área.

Postventa: la persona que ocupe este cargo dentro de la empresa debe aprender a utilizar el programa establecido por la compañía para llevar un control y registro de los daños mas frecuentes que presenten los diferentes productos ofrecidos y a su vez generar la orden de trabajo a los diferentes técnicos. Debe conocer la base de datos de los clientes que pertenecen a la empresa para establecer prioridades en la atención, Es importante que el colaborador dentro de su función identifique los productos para descartar los posibles daños que puedan presentar los equipos que han sido vendidos a los usuarios.

Cartera: es necesario que el colaborador conozca cada cliente y el plazo que se da para cancelar la factura de acuerdo al monto adeudado, con el fin de llevar un control y un registro sobre la realización de los pagos.

Ingeniero. Conocer la línea de productos que maneja la empresa, los servicios que se ofrecen y el nivel de calidad de los insumos que son utilizados y los proveedores de los mismos.

10.3 CAPACITACIÓN

Actividades dirigidas a proporcionar nuevos conocimientos técnicos y humanos, a desarrollar habilidades y capacidades necesarias para que el empleado realice de forma pertinente las labores que le son asignadas. Las capacitaciones se hacen con el fin de impulsar el aprendizaje y pueden ser de dos tipos: técnicas, las cuales se hacen con el fin de mejorar las competencias necesarias para el cargo, implementar nuevos procesos en la empresa, por la adquisición de nuevas tecnologías, por certificación, por cambio de cargo; y la formación humana dirigidas a mejorar el ambiente, incrementar la motivación de los empleados, crear sentido de pertenencia, fortalecer los valores de la empresa en las personas, fomentar las relaciones interpersonales y desarrollar la capacidad en el manejo de emociones de los empleados.

Las capacitaciones también pueden darse por: ingreso de nuevo personal, traslados, o promociones de cargo, por direccionamiento estratégico, auditorías internas de calidad y acciones preventivas y correctivas, diagnóstico y análisis del personal, solicitud directa de los empleados, cambios y actualizaciones técnicas en tecnologías propias del cargo, cambios en normas legales y retroalimentación del desarrollo y desempeño del personal.

10.3.1 Necesidades actuales de la organización. Las siguientes necesidades de formación, fueron identificadas durante el proceso de investigación que se realizó en la empresa speed solution:

Servicio: promover la calidad en la atención al usuario, la metodología para implementar esta capacitación puede realizarse mediante talleres donde se les enseñe a los empleados, etiqueta en cuanto al servicio al cliente. Posteriormente se realiza una evaluación de efectividad con el jefe para verificar si la metodología utilizada fue efectiva y promovió cambios dentro de la organización.

Soporte técnico: identificar los daños de los equipos instalados en las estaciones para ser asertivos en el momento de solucionar inconvenientes relacionados con el producto ofrecido de forma eficaz y oportuna. Se creara un protocolo de atención que permita descartar posibles daños que pueden ser solucionados vía telefónica antes de enviar un técnico a la estación donde se presenta el inconveniente, esto reducirá costos y mejorara la eficacia en la atención al usuario. La forma de evaluación será mediante indicadores de los requerimientos del usuario y las visitas programadas.

Software y hardware: teniendo en cuenta que la actividad económica de la empresa requiere de constantes actualizaciones, la organización debe planear capacitaciones acerca del nuevo producto, esto con el fin de que el personal técnico adquiera los conocimientos necesarios para ofrecer al cliente un servicio de calidad mediante el manejo y conocimiento adecuado del producto ofrecido.

ISO 9000: actualmente la organización tiene como objetivo certificarse en servicio, por lo cual es necesario capacitar a todo el personal con el fin de que adquieran conocimientos necesarios para documentar los procesos, diseñar los formatos, entre otros.

Adaptabilidad: dentro de las estrategias adquiridas por la empresa para el ofrecimiento de sus servicios se encuentra la importación y exportación de productos, es importante resaltar que el cliente puede requerir el servicio de soporte técnico en cualquier momento, incluyendo horas nocturnas y días festivos,

por tal motivo se requiere que la empresa cuente con planes de formación que permitan al empleado ajustarse a los cambios que representan en su vida social y laboral la función que desempeñan dentro de la empresa.

Comunicación: es fundamental capacitar a los directivos y el personal en general para que utilicen de manera adecuada las herramientas de comunicación, con el fin de poder transmitir de forma asertiva la información que debe ser dirigida al personal y que los colaboradores puedan tener un orden que admita el desarrollo pertinente y eficaz mediante la priorización de sus funciones.

10.4 BIENESTAR LABORAL

10.4.1 Políticas de gestión humana.

Seguro de vida, póliza Excequial, urgencia médica integral. Todos los empleados se afiliarán a un seguro de vida que cubra la muerte, enfermedades graves, enfermedad total o permanente, de igual forma tendrán una póliza excequial que asumirá la empresa para el y su familia. Se realizará una afiliación con una entidad de medicina asistencial donde se brinde una atención médica a los empleados en caso de que lo requieran en el momento que se encuentren laborando en la compañía.

Auxilios por:

Matrimonio: cuando un empleado adquiera compromiso matrimonial deberá presentar a la empresa el registro civil que demuestre su unión marital con el fin de otorgarle el 20% del S.M.L.V el cual será consignado en la quincena siguiente después del haber presentado el registro.

Anteojos: el empleado debe presentar obligatoriamente el recibo de compra para otorgarle un 10% del valor total de la factura.

Educación hijos: al inicio de año la empresa otorgara a los empleados que tengan hijos un kit escolar, para esta requisición deben presentar como constancia la matricula o el certificado de estudio.

Educación superior de los empleados: se concede a los colaboradores que estén en un nivel superior de estudios la posibilidad de un préstamo; mientras su capacidad de endeudamiento lo permita, el cual deberá cancelar durante el semestre académico y solo se hará por un valor no superior al 50% del total de la matricula, deducible por nomina. En caso de que exista un retiro voluntario o forzoso se deducirá de la liquidación el monto adeudado al momento del retiro.

Nacimiento: el empleado deberá presentar el registro civil de nacimiento, la empresa otorgara un kit con productos para bebe.

Beneficios:

Incapacidad: los empleados que sean incapacitados por más de 3 días y menos de 15 días por enfermedad general, el auxilio a partir del 4 día y hasta el día 15 será del 100%. Si el empleado llegase nuevamente a ser incapacitado y la enfermedad ocurre por una causalidad diferente a la anterior se hará el mismo procedimiento.

Reforma de vivienda: Se realizaran préstamos por un valor hasta de \$1.000.000 (teniendo en cuenta su capacidad de endeudamiento), para reformas de vivienda, lo cual deberá ser demostrado con las facturas y reformas de compra.

Vacaciones: convenio con una agencia de viajes donde los empleados obtendrán descuentos especiales en el momento de salir al disfrute de sus vacaciones.

Pago de nomina. Las novedades de nomina se realizaran hasta 5 días antes de la consignación del salario y se pagara el día 15 y 30 de cada mes. Las colillas de pago se enviaran al día siguiente y pueden ser de forma impresa vía e- mail.

Las autorizaciones de descuento de nomina se realizarán con previa autorización por escrito del empleado.

Certificados laborales: se entregarán los días martes y jueves de cada semana, con previa solicitud del interesado.

Ingreso de personal: documentación. Los nuevos colaboradores deberán presentar todos los documentos antes de la fecha de inicio de las labores con el fin de poder realizar los ingresos y afiliación al sistema de seguridad social.

Licencias: los permisos se solicitaran por escrito al jefe inmediato quien generara el reporte al gerente y será este quien autorice la ausencia del colaborador. (Se realizarán todos los beneficios que la ley obliga a la organización a darle a los colaboradores (ver reglamento interno de trabajo).

10.4.2 Manual de convivencia SPEED SOLUTIONS S.A. Este documento fue construido bajo el concepto de “Valores estratégicos”, se pretende establecer en el, los valores que deben fomentar los empleados que laboren en la empresa **SPEED SOLUTIONS S.A** para crear un ambiente propicio e integral que enmarque la calidad de una empresa fundada bajo conductas y comportamientos que permitan el alcance de los objetivos organizacionales y una cultura que conlleve a relaciones interpersonales adecuadas en donde se vivencie la satisfacción de cada una de las personas que hacen parte de la compañía.

Es responsabilidad de todos, que los comportamientos diarios dentro del ambiente laboral se basen en las normas y las conductas aquí establecidas; conocer, aplicar

y divulgar el presente manual de convivencia generan resultados que benefician a cada uno de los empleados, las fallas generadas por las omisiones que se hagan a el ocasionan efectos negativos tanto para la empresa por las consecuencias de dicho acto como para el responsable de la conducta adversa a lo establecido en el código.

CARTA DE VALORES. Nosotros como integrantes de SPEED SOLUTIONS S.A, de común acuerdo con nuestros compañeros y compañeras y con el propósito de mejorar el clima laboral de la institución, el desempeño empresarial, alcanzar metas propuestas y promover el bien común a la empresa y las personas que allí laboran declaramos que conocemos, aceptamos y asumimos la responsabilidad de poner en practica en cada una de las funciones que realizamos dentro de la empresa los siguientes valores éticos:

RESPECTO: por todos los clientes internos y externos. El respeto en el trato hacia los demás, las creencias religiosas y los hábitos personales que no interfieran en el bien de los otros, el respeto debe permitir que cada empleado pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y derechos de sus compañeros. Aspecto que debe reflejarse en nuestro trabajo y hogares.

LEALTAD: es un valor que permite corresponder a la confianza que nos proporcionan los demás, es un compromiso que permite defender lo que creemos y en quien creemos. La lealtad implica un compromiso: el trabajar no solo porque nos pagan, sino porque tenemos un deber más profundo con la empresa en donde trabajamos, y con la sociedad misma.

CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: las personas que trabajen en pro de la empresa deben procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de labores, su conducta

debe en todo sentido estar dirigida a el orden moral y disciplina general establecida por SPEED SOLUTIONS S.A

Es importante establecer que para nuestra empresa es fundamental que los empleados que laboren en ella desarrollen y ejecuten conductas basadas en competencias organizacionales logrando así que cada persona tenga un “sello de calidad y excelencia” que permita generar competitividad en el mercado e innovación estratégica para alcanzar la visión instaurada desde sus inicios.

ORIENTACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE: es la habilidad para generar una relación cordial y certera con los clientes de la institución mediante un trato óptimo y eficaz que permita la satisfacción del usuario con el servicio prestado. Se trata de superar expectativas por medio de un valor agregado en los detalles del servicio.

LIDERAZGO: el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

TRABAJO EN EQUIPO: capacidad que tiene una persona ante una situación de trabajo de coordinar su labor y apoyar su función en los demás compañeros para conseguir un resultado óptimo y eficaz que permita alcanzar las metas planteadas por la empresa. Las personas que laboren para SPEED SOLUTIONS S.A deben contar con la capacidad de trabajar de la mano de sus compañeros para solidificar las estrategias de la empresa y plantear competencias fundamentales y necesarias para cada uno de los cargos.

ADAPTABILIDAD: habilidad de una persona para incorporarse a un grupo de trabajo contextualizando su conocimiento con las necesidades de la empresa y habituándose a la cultura organizacional de esta misma.

COMUNICACIÓN: capacidad de transmitir información verbal y escrita de manera eficaz y asertiva de tal forma que permita prevenir posibles percances y solucionar los existentes, en pro del beneficio de la institución.

DECLARACIÓN DE COMPROMISOS ÉTICOS. Como miembro de la institución.

Me comprometo con la empresa a:

- mantener los principios más elevados de conducta profesional y personal.
- esforzarme por el crecimiento personal en el área donde me voy a desempeñar.

- apoyar las metas y objetivos de la empresa para el desarrollo de mi área de trabajo.

- esforzarme en que mi empresa sea rentable, en todos los aspectos especialmente en el fomento de prácticas eficientes.

- mantener lealtad a mi empresa y trabajar por sus objetivos de forma coherente con el interés público.

- respetar y defender las leyes y normas relativas a las actividades de mi empresa.

- abstenerme de utilizar mi cargo oficial para asegurar privilegios especiales, beneficios o ventajas.

- mantener la confidencialidad de la información que poseo para el desempeño de mis funciones dentro de la empresa.
- mejorar la comprensión pública del papel de la gestión que poseo dentro de la empresa.

Como miembro de la institución. **Me comprometo con los clientes a:**

- prestar un servicio acorde con las políticas y la filosofía de la empresa.
- crear un ambiente de confianza con los clientes que permita fomentar relaciones objetivas que contribuyan en el cumplimiento de objetivos empresariales.
- presentar soluciones eficaces ante posibles dificultades siendo proactivos y asertivos en la toma de decisiones.
- recordar que de mi buen desempeño depende que el cliente se sienta bien o mal con el servicio prestado.
- mantener una actitud cordial y positiva ante todas las situaciones que se presenten dentro de mí que hacer en la empresa.
- brindar un servicio de calidad que permita que el cliente sienta confianza y comodidad con respecto al servicio ofrecido.
- realizar las actividades asignadas con un margen mínimo de error, optimizando los recursos proporcionados por la empresa y contribuyendo a la economía de esta misma.

- cumplir con lo requisitos establecidos e ir mas allá de las conductas necesarias para ofrecer un buen servicio.
- ser transparente en los negocios, respetando las normas vigentes establecidas por la ley y la empresa misma.
- no comprometerme con un servicio que no pueda ofrecer.

Como miembro de la institución. **Me comprometo con los proveedores a:**

- realizar procesos de selección de proveedores justos.
- pagar en las fechas y plazos acordados al igual que, los montos definidos.
- mantener una clara, oportuna y completa comunicación con cada uno de los proveedores.
- respetar las directrices y lineamientos propios de los proveedores.
- Mantener un trato digno y respetuoso.
- guardar toda la información confidencial de cada uno de los proveedores en caso de que la situación lo amerite.

Como miembro de la institución. **Me comprometo con el estado, la sociedad y el entorno a:**

- Actuar con la verdad en cada momento, evitando posibles percances que perturben el entorno, a los demás o a mi mismo en diferentes aspectos.

- cumplir a cabalidad con las normas y leyes y pagar oportunamente las obligaciones tributarias.
- colaborar con las autoridades respectivas ante cualquier acto o práctica lesiva identificada.
- no ofrecer dádivas a cambio de la participación en un negocio.
- presentar informes solicitados, de forma real y transparente.
- respetar el medio ambiente a través del acatamiento de normas establecidas vigentes que regulen la protección del medio y que la gestión empresarial cause el menor impacto ambiental posible.
- trabajar para que nuestras acciones no afecten la convivencia con la sociedad y el entorno.
- velar por que el comportamiento de las personas vinculadas a la empresa se mantengan y se basen en principios y valores tanto en el campo personal, como en el familiar y social.
- contribuir con el medio ambiente cumpliendo con las directrices que así lo garantice.

DIVULGACIÓN Y AMBIENTACIÓN. La divulgación tanto a los funcionarios como a todos los grupos de interés externos, de la creación o modificación de este manual se realizará por los siguientes medios:

- publicación en intranet

- carteleras
- boletines internos
- memorandos, circulares y cartas
- correo electrónico
- pagina web

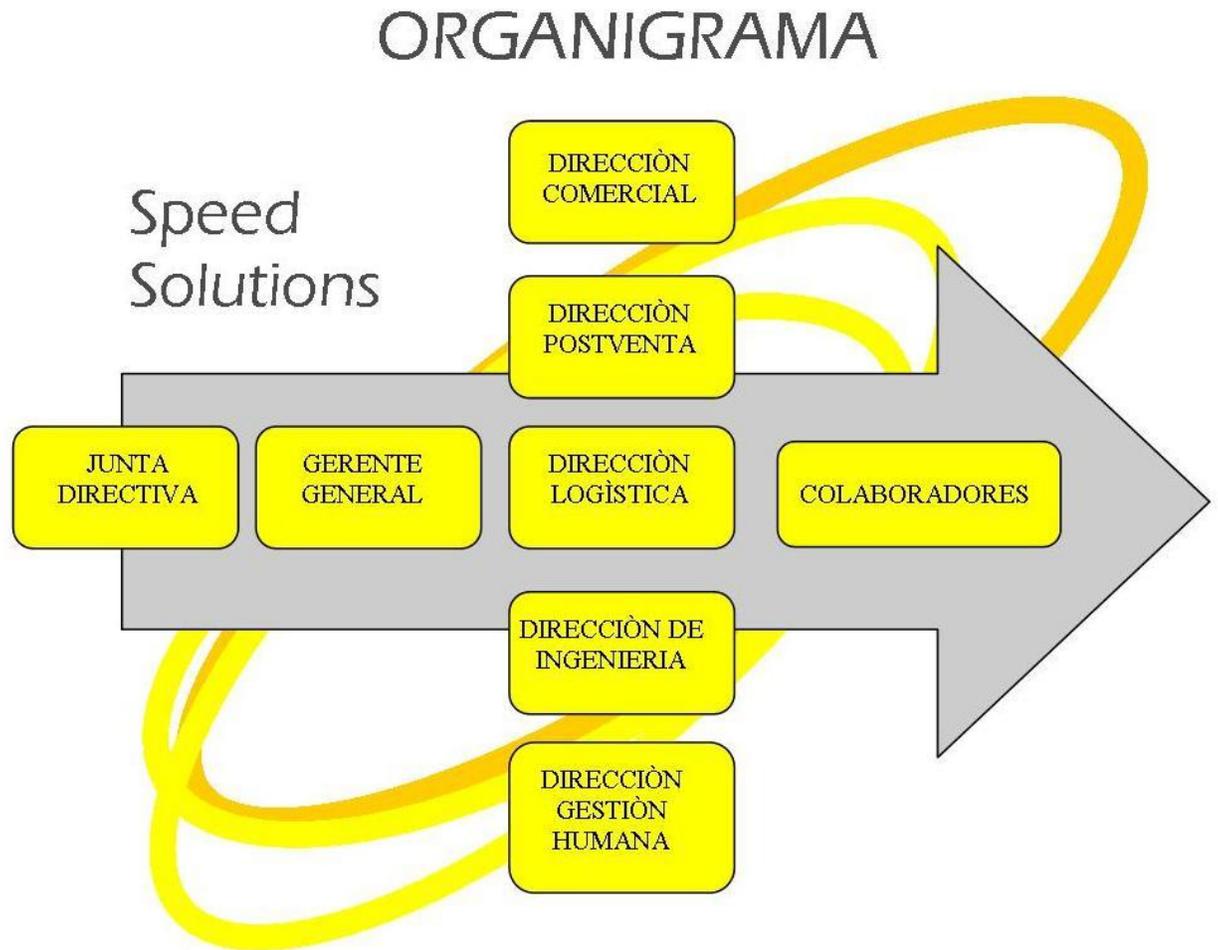
Este documento se divulgará y entregará a todo el personal, quedando soporte escrito de recibido.

Aprobado en el mes de _____ y como constancia lo firma:

GERENTE

GESTIÓN HUMANA

10.4.3 Organigrama.



10.5 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

10.5.1 Mapa de competencias organizacionales.

- TRABAJO EN EQUIPO
- AUTOCONTROL
- SERVICIO AL CLIENTE
- COMUNICACIÓN
- ADAPTABILIDAD
- INNOVACIÓN

- LIDERAZGO
- **Diccionario de competencias**

Trabajo en equipo: hace referencia a las tareas específicas que deben ejecutar los colaboradores mediante la disposición de sus habilidades y conocimientos para el alcance de objetivos comunes. Para esto los empleados deben saber que la satisfacción de los clientes depende de la realización oportuna de las actividades a desarrollar.

Autocontrol: capacidad de manejar las emociones ante situaciones de dificultad o desacuerdo que se presentan en la realización de labores específicas y el trabajo en equipo y el cumplimiento de los requisitos que manifiestan los clientes.

Servicio al cliente: satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos mediante la disposición de los recursos humanos y tecnológicos con el fin de dar cumplimiento a los requisitos.

Comunicación: transmisión clara y oportuna de la información entre los colaboradores con los clientes.

Adaptabilidad: capacidad de los empleados para acoplarse al equipo de trabajo, la cultura organizacional y la metodología empleada en la ejecución de la actividad económica de la empresa.

Innovación: capacidad para utilizar los recursos en la creación, modificación y mejora de los programas y equipos diseñados, mediante la implementación de nuevas ideas que aporten al crecimiento de la organización.

Liderazgo: iniciativa que permite guiar y generar confianza en el equipo de trabajo, influyendo en los empleados para que ejecuten las actividades con el fin de lograr las metas comunes.

- **Conductas Asociadas**

Trabajo en equipo:

Grado 1: realiza las tareas asignadas, mantiene la armonía con el grupo de trabajo limitándose estrictamente a sus labores.

Grado 2: ejecuta adecuadamente sus labores teniendo en cuenta la opinión de otros, expone sus ideas en los momentos en que se requiere.

Grado 3: trabaja para el equipo en el alcance de metas comunes, es propositivo, se relaciona con los miembros del grupo manteniendo relaciones interpersonales satisfactorias.

Autocontrol:

Grado 1: mantiene el dominio de sus emociones evitando el conflicto.

Grado 2: soluciona conflictos mediante el manejo apropiado de sus emociones.

Grado 3: utiliza estrategias que le permiten ejercer dominio propio sobre sus emociones.

Servicio al cliente:

Grado 1: escucha las necesidades expresadas por el cliente limitándose a sus exigencias.

Grado 2: busca satisfacer las necesidades del cliente proporcionando nuevas opciones que se adapten a las exigencias planteadas por el mismo.

Grado 3: se antepone a la necesidad del cliente para brindarle nuevas opciones, ofrece un servicio eficaz mediante soluciones oportunas que garanticen la satisfacción del consumidor.

Comunicación:

Grado 1: canales de comunicación limitados, expresa con precisión la información suministrada.

Grado 2: su comunicación le permite canales de comunicación abierta expresando nuevas ideas y estrategias para facilitar las labores.

Grado 3: utiliza metodologías que le permite a los demás comprender su lenguaje verbal y no verbal adaptándose de forma adecuada a cada contexto.

Adaptabilidad:

Grado 1: se habitúa a un contexto laboral acomodando su conducta a la cultura de la empresa.

Grado 2: reconoce la necesidad de cambio para adaptar su conducta ante situaciones laborales.

Grado 3: su conducta esta dirigida a acoplarse a las exigencias del medio siendo flexible a las necesidades u obstáculos presentados.

Innovación:

Grado 1: su creatividad se limita a las necesidades del cargo.

Grado 2: genera estrategias que faciliten su labor y permitan generar cambios positivos dirigidos al alcance de metas comunes.

Grado 3: diseña y modifica herramientas que fomentan la posibilidad de que la empresa adquiera nuevas tecnologías para el mejoramiento del producto ofrecido al usuario.

Liderazgo:

Grado 1: tiene iniciativa para designar funciones que aporten a la productividad de las diferentes áreas.

Grado 2: cuenta con habilidades que le permiten dirigir un grupo de trabajo hacia objetivos comunes, generando motivación e impulsando el buen desempeño de cada uno de los colaboradores.

Grado 3: su comportamiento esta dirigido a fomentar cambios positivos, tiene en cuenta la opinión de los demás para alcanzar los objetivos propuestos, promueve las ideas expresadas por otros generando cambios positivos dentro de la organización.

10.5.2 Perfil de cargos de la empresa Speed Solutions.

- **GERENTE GENERAL**

Código. 01

Área a la que pertenece. Junta Directiva

Tipo de Contrato. Termino Indefinido

Jefe Inmediato. Junta Directiva

Misión del Cargo. Realizar seguimiento y control a todos los procesos de la compañía.

Información general

Edad. 28-45 años

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 5 años en cargos administrativos donde se dirigiendo personal

Disponibilidad Horaria. Diurno-nocturno

Condiciones físicas ambientales. Trabajo sentado, aire acondicionado, computador

Educación. Profesional. Administrador

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	3
Autocontrol	3
Orientación al cliente	3
Comunicación	3
Adaptabilidad	3
Innovación	3
Liderazgo	3
Innovación	3

Responsabilidades y/o funciones

Realizar gestión comercial

Realizar control de funciones por departamento

Dar reporte a la junta directiva

- **DIRECTOR (A) POSVENTA**

Código. 02

Área a la que pertenece. Gerente General

Tipo de contrato. Termino indefinido

Jefe inmediato. Gerente

Misión del cargo. Atender las necesidades de todos los clientes para brindar un servicio oportuno a los requerimientos de los clientes.

Información general

Edad. 25-40 años

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 2 años en servicio al cliente y manejo del personal.

Disponibilidad Horaria. Diurno-nocturno

Condiciones físicas ambientales. Trabajo sentado, fijación permanente de la visión

Educación

Profesional. Tecnología en servicio al cliente

Capacitación. Manejo de Herramientas informática

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	3
Autocontrol	3
Orientación al cliente	3
Comunicación	3
Adaptabilidad	2
Innovación	3
Liderazgo	3
Innovación	2

Responsabilidades y/o funciones

Atención al cliente

Asignación de tareas a técnicos

Recepción de órdenes de trabajo e ingreso al sistema

Pago a proveedores

Pago de nomina.

- **INGENIERO**

Código. 03

Área a la que pertenece. Gerencia

Tipo de Contrato. Termino Indefinido

Jefe Inmediato. Gerente

Misión del Cargo. Diseñar, modificar y actualizar sistemas de informática de acuerdo a l actividad económica de la organización.

Información general

Edad. No relevante

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 2 años en el diseño de programas de informática

Disponibilidad Horaria. Diurno

Condiciones físicas ambientales. Condiciones normales de oficina

Educación. Profesional. Ingeniero de sistemas y/o ingeniero industrial

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	2
Autocontrol	2
Orientación al cliente	2
Comunicación	2
Adaptabilidad	3
Innovación	3
Liderazgo	2

Responsabilidades y/o funciones

Desarrollar programas de hardware y software

Configurar los paquetes para que funcionen adecuadamente

Investigar continuamente las nuevas tecnologías que salen al mercado

Diagnosticar los riesgos que pueden tener los equipos para el mantenimiento correctivo.

Capacitar al personal técnico para la instalación y el manteniendo de los equipos

Elegir los proveedores y los insumos adecuados para la fabricación de los productos.

• TÉCNICO EN PRODUCCIÓN

Código. 04

Área a la que pertenece. Logística de insumos

Tipo de Contrato. Termino Indefinido

Jefe Inmediato.

Misión del Cargo. Ensamblar y realizar mantenimiento de las tarjetas del software.

Información general

Edad. 22-40

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 3 años de experiencia en electrónica

Disponibilidad Horaria: Diurnas, nocturnas, festivos

Condiciones físicas ambientales. Condiciones normales de oficina, tapabocas, uso de elementos de protección, visión fija permanente

Educación. Técnico o tecnólogo en electrónica, conocimientos de electricidad.

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	3
Autocontrol	2
Orientación al cliente	2
Comunicación	3
Adaptabilidad	3
Innovación	2
Liderazgo	1

Responsabilidades y/o funciones

Ensamble de Tarjetas

Reparación de equipos en mantenimiento o garantía

Registro de órdenes de servicio

Archivo de órdenes de servicio

Ensamble de equipos

Actualización de software de producción

Soporte técnico telefónico

- **TÉCNICO EN MANTENIMIENTO**

Código. 05

Área a la que pertenece. Dirección postventa

Tipo de Contrato. Prestación de servicios

Jefe Inmediato. Director (a) postventa

Misión del Cargo. Ejecución de instalación y mantenimiento de los software de control de combustibles.

Información general

Edad. 23-50

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 1 año en el manejo electrónico, de sistemas y mínimo seis mese de experiencia en conducción (moto)

Disponibilidad horaria. Diurna, nocturna, festivos

Condiciones físicas ambientales. No limitaciones físicas, desplazamiento en moto, exposición a cambios de temperatura, gases, contaminación ambiental y combustibles.

Educación. Tecnólogo o estudiante de 4 semestre en delante de electrónica o mecatronica, manejo de vehículo.

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	2
Autocontrol	3
Orientación al cliente	3
Comunicación	3
Adaptabilidad	3

Innovación	2
Liderazgo	1

Responsabilidades y/o funciones

Instalación y mantenimiento de equipos en estaciones de servicio.

Soporte técnico, telefónico o remoto.

Ensamble de equipo

Reclamo de facturas y recolección de cartera.

Reporte de tarjetas e informe de servicios prestados.

- **AUXILIAR DE CARTERA**

Código. 06

Área a la que pertenece. Gerencia

Tipo de Contrato. Indefinido

Jefe Inmediato. Gerente General

Misión del Cargo. Garantizar la facturación y gestión de recaudo de cartera.

Información general

Edad. 24-60

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 6 meses en cargos similares

Disponibilidad horaria. Diurna.

Condiciones físicas ambientales. Condiciones normales de oficina, visión fija permanente.

Educación. Secretario ejecutivo sistematizado, curso de sistemas básicos de informática.

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	2
Autocontrol	3
Orientación al cliente	3
Comunicación	3
Adaptabilidad	2
Innovación	2
Liderazgo	1

Responsabilidades y/o funciones

Recolección de cartera

Realización de facturas

Requisición de insumos

Verificación de pagos

Presentación de informes.

• **SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE**

Código. 07

Área a la que pertenece. Gerencia

Tipo de Contrato. Indefinido

Jefe Inmediato. Gerente General

Misión del Cargo. Brindar soporte a los diferentes procesos de la empresa

Información general

Edad. 24-35

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 6 meses en cargos similares

Disponibilidad horaria. Diurna.

Condiciones físicas ambientales. Condiciones normales de oficina, visión fija permanente.

Educación. Secretario ejecutivo sistematizado, técnico contable, ortografía, conocimientos básicos en herramientas informáticas.

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	3
Autocontrol	3
Orientación al cliente	2
Comunicación	3
Adaptabilidad	2
Innovación	1
Liderazgo	1

Responsabilidades y/o funciones

Manejo de caja menor

Consignación de pagos

Redacción de cartas

Diligenciar documentos de contabilidad

Atender llamadas telefónicas

Realizar cotizaciones

Efectuar cheques, recibos de caja y egresos

Envío de documentos.

• LOGÍSTICA DE INSUMOS

Código. 08

Área a la que pertenece. Desarrollo de tecnología

Tipo de Contrato. Indefinido

Jefe Inmediato. Ingeniero de desarrollo

Misión del Cargo. Mantener y controlar la entrada y salida de insumos

Información general

Edad. 23-32

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. 6 meses de experiencia en cargos similares

Disponibilidad horaria. Diurno, nocturno, festivos.

Condiciones físicas ambientales. Condiciones normales de oficina, visión fija permanente.

Educación. Técnico en electrónica o seis meses de experiencia en cargos similares, conocimiento en componentes electrónicos, herramientas básicas de informática.

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	3
Autocontrol	2
Orientación al cliente	2
Comunicación	3
Adaptabilidad	2
Innovación	1
Liderazgo	1

Responsabilidades y/o funciones

Control y optimización de inventarios

Realizar despachos, pedidos
Requisición de insumos
Asesoría clientes
Efectuar gestión con proveedores

- **MENSAJERO**

Código. 09

Área a la que pertenece. Dirección postventa

Tipo de Contrato. Indefinido

Jefe Inmediato. Director (a) postventa

Misión del Cargo. Contribuir con el orden de las instalaciones de la empresa y la entrega de correspondencia.

Información general

Edad. 25-40

Sexo. No relevante

Estado Civil. No relevante

Experiencia. No

Disponibilidad horaria. Diurno.

Condiciones físicas ambientales. Condiciones normales de oficina, visión fija permanente.

Educación. Bachiller académico – manejo de vehículo (moto)

Competencias organizacionales

	GRADO
Trabajo en equipo	1
Autocontrol	2
Orientación al cliente	2
Comunicación	2
Adaptabilidad	2
Innovación	1
Liderazgo	1

Responsabilidades y/o funciones

Mantener aseadas las instalaciones y servicios generales

Realizar los envíos de correspondencia

Efectuar consignaciones

Recoger encomiendas

10.5.3 Evaluación de desempeño. La empresa Speed Solutions busca en sus colaboradores resultados que demuestren la eficacia en las funciones que realizan, a continuación se plantea el siguiente cuestionario con el fin de identificar que tanto conoce y sabe sobre algunos temas básicos en su quehacer diario.

• **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

1. porque se da la insatisfacción de un cliente:

A. No saber escuchar y guardar las distancias

B. Mala presentación

C. No dar respuesta oportuna a la necesidad expresada

D. Todas las anteriores

2. es la norma más básica de servicio al cliente

- A. Ofrecer todos los productos que tiene la empresa
- B. Satisfacer inmediatamente su necesidad
- C. Ofrecer un trato cordial
- D. Saludar y despedirse**

3. porque es importante para Speed Solutions crear un ambiente de confianza con los clientes

- A. Porque permite relaciones objetivas que fomentan el cumplimiento de los objetivos empresariales**
- B. Porque es garantía de venta
- C. Porque garantiza una estabilidad tanto para el usuario como para la empresa
- D. Ninguna de las anteriores

- **TRABAJO EN EQUIPO**

1. Cuando trabaja en equipo usted debe

- A. Contar con la disposición para aportar habilidades conocimientos que lleven al alcance de objetivos comunes**
- B. Saber que la satisfacción de los clientes depende de la realización oportuna de las actividades a desarrollar
- C. Mantener una actitud de servicio y colaboración a los usuarios
- D. Cumplir solamente con su parte de trabajo sin tener en cuenta la responsabilidad de todo el equipo.

2. Para poder trabajar en equipo es necesario

- A. Cumplir totalmente con las labores asignadas
- B. Motivar a sus compañeros para que realicen las funciones asignadas
- C. A y B son correctas
- D. Buscar opiniones de los compañeros los coordina y trabaja con empeño**

3. Cuando se le asigna un trabajo con otros compañeros usted debe

- A. Preocuparse por cumplir a cabalidad sus propias funciones
- B. Se atiende a las instrucciones que escucha de otros y actúa como los demás
- C. Realiza tareas específicas sin lograr un objetivo concreto
- D. Escucha atentamente las instrucciones para todos, propone nuevas ideas y ejecuta con empeño sus funciones**

- **COMUNICACIÓN**

- 1. Un proceso de comunicación adecuado permite
 - A. Transmitir de manera clara u oportunamente la información entre colaboradores, compañeros y clientes
 - B. Cumplir satisfactoriamente las órdenes dadas
 - C. Evitar errores debido a una información inadecuada
 - D. Todas las anteriores**

- 2. Cuáles son las herramientas de comunicación utilizada en la empresa Speed Solutions

- A. Intranet y carteleras informativas**

- B. Correo interno
- C. Boletines
- D. ninguna de las anteriores

- 3. Cuáles de las siguientes habilidades son necesarias para tener una buena comunicación dentro de la empresa.

- A. Asertividad y escucha**

- B. Compromiso y lealtad
- C. Perseverancia y honestidad
- D. Claridad y responsabilidad

- **ADAPTABILIDAD**

- 1. Para adaptarse de manera ágil a la empresa es necesario que usted conozca.

- A. Misión, visión y objetivos de la empresa.
- B. Cultura organizacional
- C. Ambiente laboral
- D. Todas las anteriores.**

2. De las siguientes opciones mencione cual es la más importante para habituarse a un grupo de trabajo.

- A. Tolerancia, participación y liderazgo.
- B. Disposición frente a las funciones asignadas.**
- C. Calidad en las relaciones interpersonales
- D. Tolerancia a la frustración.

3. A continuación se plantean algunos cargos de la organización, seleccione el que considere que más requiere de adaptabilidad para desempeñarse dentro de la empresa.

- A. Gerente.
- B. Director postventa
- C. Técnicos**
- D. Mensajero

• **INNOVACIÓN**

1. Tener habilidades de innovación en la empresa es importante porque:

- A. Es una empresa que debe estar a la vanguardia en cuanto a su actividad económica
- B. promover Debe productos que generen diferenciación.
- C. Permite el reconocimiento y crecimiento de la empresa en sus diferentes procesos.

D. Todas las anteriores.

2. De acuerdo a las competencias organizacionales, señale el concepto que más se adapte al significado de innovación para la empresa.

A. Capacidad para utilizar los recursos en la creación, modificación y mejora de los programas y equipos diseñados, mediante nuevas ideas que aporten al crecimiento de la organización

B. iniciativa que permite generar productos que promuevan la satisfacción del usuario.

C. Capacidad para diseñar y ejecutar productos para ofrecer al cliente

D. Habilidad para satisfacer necesidades de los clientes internos y externos

3. Indique cual de las siguientes habilidades permiten generar mejores resultados en cuanto a la capacidad de innovación que requiere la empresa.

A. Trabajo en equipo

B. Comunicación entre áreas

C. Investigación de mercado

D. Todas las anteriores

• **LIDERAZGO**

1. Como manifiesta el liderazgo dentro de su área de trabajo.

A. Guiando y generando confianza con cada uno de los compañeros.

B. Siendo promotor en la orientación a resultados

C. Teniendo sentido de pertenencia

D. A y B son correctas

2. El liderazgo organizacional se refiere.

A. Iniciativa que permite guiar y generar confianza en el equipo de trabajo, influyendo en cada uno de los colaboradores que ejecutan las actividades con el fin de lograr metas comunes.

- B. La lealtad que se debe al área de trabajo para evitar fugas de información que interfieran con las metas que se pretendan alcanzar
- C. Capacidad de ejercer mando sobre otros, priorizando mis propias ideas y opiniones
- D. Influir en un grupo de trabajo detectando debilidades para ponerlas al conocimiento de un área específica.

3. De los siguientes comportamientos señale el que considere debe poseer un líder en un equipo de trabajo.

- A. Tener capacidad de escucha, tener en cuenta la opinión de los demás, motivar las capacidades de otros, coordinar actividades para tener resultados concretos.**
- B. Informar al jefe inmediato las falencias de los demás antes de ponerla en conocimiento de la persona implicada.
- C. Evitar el contacto con los demás teniendo una visión más objetiva que no le permita involucrarse con las situaciones de otros.
- D. Ser sensible a las peticiones de sus compañeros para evitar que estos se sientan mal en el ejercicio de sus funciones.

• **AUTOCONTROL**

- 1. Considera el autocontrol como una competencia necesaria para la realización de cualquier labor
 - A. No todos los trabajos requieren autocontrol para el cargo a desempeñar
 - B. Si es necesaria ya que cuando hay un buen control de las emociones hay mayor eficacia en la realización de las funciones**
 - C. Se puede dar frente a situaciones muy específicas
 - D. Ninguna de las anteriores

- 2. Crees que el autocontrol es importante porque
 - A. Permite tener una adecuada relación interpersonal

- B. Es indispensable para el trabajo con los clientes externos de la organización
- C. De esta competencia depende el respeto, la tolerancia y el buen trabajo en equipo
- D. Todas las anteriores**

3. Cómo definirías el autocontrol

- A. Buenas relaciones interpersonales que permitan el logro de las metas de la organización
- B. Cumplimiento de los requisitos que manifiestan los clientes
- C. Capacidad de manejar las emociones ante situaciones de dificultad o desacuerdo**

Realización oportuna de las actividades y trabajos para la satisfacción del cliente externo para manejar una adecuada relación con estos.

11. CONCLUSIONES

- La investigación realizada en la empresa SPEED SOLUTIONS, permitió identificar que los procesos llevados a cabo relacionados con el departamento de talento humano, pueden ser mejorados a través de la implementación de los procesos planteados en el presente trabajo aplicativo.
- Actualmente la empresa ejecuta la selección del personal mediante una entrevista que realiza el gerente a personal recomendado o reclutado en el SENA, el entrenamiento y capacitación sólo se hace con los técnicos que realizan las instalaciones de los softwares y no cuentan con un mapa de competencias o descripción de perfiles que les sirva de base para la contratación del personal.
- Los procesos que presentan oportunidades de mejora y de aplicabilidad dentro de la empresa son: selección, capacitación, inducción, gestión por competencias y bienestar laboral para el cual se proponen diferentes etapas que podrán ser documentadas en los formatos que se encuentran anexos.
- El presente trabajo aplicativo fue el resultado de la información obtenida por parte de la empresa, el conocimiento de cada uno de los investigadores y las diferentes referencias bibliográficas.
- Los resultados obtenidos se presentaron al personal administrativo de la empresa quienes estudiarán la viabilidad de incluirlo dentro del presupuesto para su posible implementación.
- El contenido de este trabajo servirá de base para la posible implementación del área de gestión humana en la empresa SPEED SOLUTIONS S.A, en el

momento en que se realice la aplicación de los diferentes procesos establecidos estos deberán adecuarse a las necesidades de la organización.

- La socialización del presente trabajo y su aplicación en Speed Solutions permitirá a la empresa iniciar el proceso de certificación, objetivo planteado por la organización para su crecimiento empresarial.

12. RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa cuente con un psicólogo organizacional que facilite la implementación de los distintos procesos ya que ese es su rol dentro de la organización.
- Realizar la selección del personal con las competencias adecuadas y crear un plan de capacitación permitirá que la empresa cuente con herramientas importantes para obtener la certificación ISO en servicio, que desean actualmente.
- Ejecutar actividades de bienestar laboral generara motivación y sentido de pertenecía en los empleados por la organización, lo cual se puede ver reflejado en mayor rendimiento en la ejecución de las tareas.
- Se sugiere al área administrativa, revisar los resultados del presente trabajo con el fin de incluirlo dentro del presupuesto para su implementación en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de recursos humanos. (5ta edición), Santafé de Bogotá, Colombia, 1999.

ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Granica S.A, Buenos Aires Argentina, 2002.

ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos *Gestión Por Competencias*. Garnica S.A. Buenos Aires. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Edición Campus, Av. De las Américas, Bogotá D.C, Colombia, 2002.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. *El Proceso de la Investigación Científica*, (3ra Edición), Limusa, México, DF, 1995. 71 p.

VROOM, Víctor H, DECI Edward L. Motivación y alta dirección, Trillas, México, 1979.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. Administración de los recursos humanos. México, 2001.

DOLAN, Simón L, VALLE C, Ramón, JACKSON, Susan E, SHULER, Randall S. La gestión de los recursos humanos. MCGRAW-HILL, Madrid 2003.

GARCÍA M, Espada. La motivación. Euroselling Direct SI, 2001.

GÓMEZ MEJÍA Luis R, BALKIN David B, CARDY Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (3ra edición), Madrid, España, 2001.

KATS, D y KAHAN, RI. Psicología social de las organizaciones. México, 1977.

KATS, D y kahn, RI. Psicología social de las organizaciones. Trillas, México, 1977.

MOLINERA MATEOS, J.f. Absentismo laboral. 2002.

RODRÍGUEZ SERRANO, Juan Carlos, CUVOS V, María del pilar, OLTRA C, Víctor. Teoría de las relaciones laborales. España, 2003.

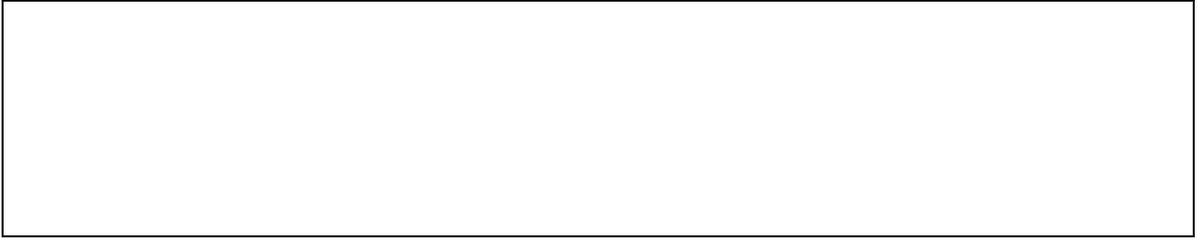
URDANETA, Orlando. Psicología Organizacional aplicada a la Gestión del Capital Humano. 3R editores. Bogotá, Colombia, 2005.

VELS, Augusto. La selección del personal y el problema humano en las empresas. (1 edición), 1998.

ANEXOS

ANEXO 1
FORMATOS SELECCIÓN DE PERSONAL

 <p style="margin-top: 20px;">REQUISICIÓN O PEDIDO DE PERSONAL</p>					
Nombre:					
Edad:					
Sexo:					
Estado Civil:					
Experiencia:					
Educación:					
Salario:					
Tipo de Vinculación:	Duración:				
Causa De La Solicitud:	Observaciones:				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> FIRMA COORDINADOR ÁREA: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> FIRMA COORDINADOR GESTIÓN HUMANA <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-top: 20px;"> FIRMA GERENTE: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/> </td> </tr> </table>		FIRMA COORDINADOR ÁREA: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>	FIRMA COORDINADOR GESTIÓN HUMANA <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>	FIRMA GERENTE: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>	
FIRMA COORDINADOR ÁREA: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>	FIRMA COORDINADOR GESTIÓN HUMANA <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>				
FIRMA GERENTE: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>					





FORMATO DE PRESELECCIÓN SPEED SOLUTIONS S.A

Nombre del Evaluado: _____ Cargo a evaluar _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL ASPIRANTE	CUMPLE	NO CUMPLE

OBSERVACIONES:



ENTREVISTA INDIVIDUAL

SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA: _____

INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRE:

CEDULA DE CIUDADANÍA: DE:

ESTADO CIVIL:

RESIDENCIA:

TELÉFONO:

NIVEL DE ESCOLARIDAD:

UNIVERSIDAD / INSTITUCIÓN FORMADORA:

TARJETA PROFESIONAL: SI ___ NO ___

LIBRETA MILITAR: SI ___ NO ___

Con quien vive actualmente:

Hijos: Cuantos:

Personas a Cargo: Parentesco:

Actualmente esta laborando: Nombre de la empresa:

Como se dio cuenta de la vacante:

Que conoce de la empresa:

Que conocimientos tiene para ejercer el cargo:

Por que esta interesado en trabajar para la institución:

Disponibilidad horaria:

Tres cualidades que considera tiene como persona:

1. _____
2. _____
3. _____

Tres debilidades que quisiera mejorar:

1. _____
2. _____
3. _____

Como describe el trabajo en equipo:

Que significa para usted la lealtad en el trabajo:

Que concepto tiene de los jefes:

Que aportes puede ofrecer a la empresa:

CONCEPTO DEL CANDIDATO

CUMPLE CON LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO: SI _____ NO _____

APRUEBA: SI _____ NO _____

FIRMA JEFE INMEDIATO

ENTREVISTADOR



FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

CEDULA DE CIUDADANÍA:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

DATOS DE QUIEN SUMINISTRA LA REFERENCIA

NOMBRE:

CARGO:

EMPRESA:

TELÉFONO:

OBSERVACIONES:

FIRMA DE QUIEN REALIZO LA VERIFICACIÓN: _____



RESULTADOS GENERALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

FECHA:

NOMBRE DEL ASPIRANTE	PROCESO	CONCEPTO	OBSERVACIONES	CUMPLE/NO CUMPLE
	ENTREVISTA INDIVIDUAL			
	PRUEBAS PSICOTÉCNICAS			
	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS			

COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA

JEFE INMEDIATO



CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SPEED SOLUTIONS S.A.

ÁREA EN LA QUE USTED SE DESEMPEÑA:

1. Gerencia	
2. Dirección pos venta	
3. Ingeniería	
4. técnico	
5. Auxiliar	
6. logística	
7. Mensajero	

Piense en lo que ha vivido la empresa y responda marcando con una (X) la alternativa correspondiente a cada afirmación. Evalúe tanto la SITUACIÓN ACTUAL así como la manera en que dicha actividad se ha DESARROLLADO últimamente. Por favor sea muy objetivo; los resultados de este estudio servirán para implementar los planes de acción requeridos.

MI PROPIA OPINIÓN ES:		Situación actual			
		Desacuerdo: -, - - De acuerdo: +, ++ - - - + ++			
1	La empresa es un buen lugar para trabajar				
2	Recomiendo la empresa como un buen lugar para trabajar				
3	Mi calidad laboral ha mejorado respecto al año pasado				
4	Le recomendaría a un amigo o familiar trabajar en SPEED SOLUTIONS S.A, porque es un excelente lugar para trabajar				
5	En mi opinión nuestra empresa es un buen empleador				
6	La empresa tiene buena reputación				
7	Conozco claramente la visión de futuro de mi empresa				
8	Conozco las metas de mi área				
9	Las metas asignadas a mi área se les hace seguimiento				
10	Todos en mi área trabajamos comprometidos hacia las metas fijadas				
11	Mi jefe me acompaña en mi trabajo para lograr las metas				
12	Entiendo como mi trabajo contribuye al logro de las metas de la empresa				
13	Me siento feliz en mi trabajo				
14	Mi trabajo es importante para el éxito de la empresa				
15	Haciendo bien mi trabajo contribuyó con el futuro de la empresa				
16	Si otra empresa me ofreciera trabajo por una remuneración ligeramente superior me retiraría de la empresa				
17	Siento lealtad y gratitud hacia la empresa				
18	Esta es una de las mejores empresas en las que podría estar trabajando				

19	Mis compañeros y yo trabajamos en equipo para lograr las metas del área				
20	Cumplo las tareas según el cronograma acordado				
21	Trabajo efectivamente logrando los resultados propuestos				
22	Mi jefe crea oportunidades para el trabajo efectivo				
23	Todas las funciones que desempeño son las relacionadas con mi cargo				
24	Doy solución a situaciones inesperadas que pueden afectar mi puesto de trabajo				
25	Soy informado con anticipación de todo aquello que afecta mi trabajo				
26	Tengo los recursos (personal, presupuesto, materiales, equipos, tiempo, etc) necesarios para el desarrollo de mi trabajo				
27	Cuento con una descripción de mi cargo				
28	Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado				
29	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)				
30	Esta empresa busca mejorar cada día las condiciones de trabajo				
31	Mi área trabaja coordinada con otras áreas de la empresa				
32	Las decisiones tomadas son comunicadas por los jefes con respeto				
33	Las decisiones concernientes a mi área son tomadas apropiadamente				
34	Los jefes trabajan duro para conseguir que esta empresa sea mejor				
35	Mis jefes me hacen sentir importante en esta empresa				
36	Mi jefe y sus colaboradores trabajan juntos para alcanzar los objetivos del equipo				
37	Mi jefe resuelve las inquietudes o dificultades que se presenten				
38	Me puedo comunicar abiertamente con mi jefe sin tener inconvenientes				
39	Tengo libertad para expresar mis opiniones				
40	Los jefes y directivos son tolerantes, entienden y aceptan las diferencias individuales				
41	Obtengo más reconocimiento positivo que retroalimentación negativa				
42	Mi jefe conoce y comunica ampliamente las directrices de la empresa				

43	Se realizan convocatorias internas para ocupar vacantes dentro de la empresa				
44	Mi jefe se ocupa por mejorar su desempeño				
45	La empresa busca desarrollar las habilidades de las personas				
46	Mi jefe se ocupa por mejorar mi desempeño				
47	Mi jefe me evalúa y revisa conmigo los resultados de mi evaluación				
48	La organización ofrece posibilidades de desarrollo o ascenso a quienes se preparan permanentemente				
49	Ayudo a mis compañeros cuando es necesario				
50	Mis compañeros me ayudan cuando se presentan problemas inesperados				
51	Mi jefe contribuye a crear una atmósfera amigable				
52	Conozco bien como contribuye mi trabajo al de los otros				
53	En mi área de trabajo la gente normalmente ayuda a los demás				
54	En la comunicación entre las personas de la empresa prevalece el respeto por la opinión del otro				
55	La información interna de nuestra empresa funciona bien				
56	Mi jefe restringe los malos comentarios que vienen de otras personas o de otras áreas				
57	Tengo espacios de comunicación para plantear mis inquietudes y sugerencias				
58	La comunicación entre áreas es clara y oportuna				
59	Los asuntos importantes se comunican bien dentro de la organización				
60	La comunicación entre mi jefe y yo es muy buena				

DESCRIPCIÓN DE CARGO.

 I. IDENTIFICACIÓN.				
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: NUMERO DE CARGOS: ÁREA: CARGO DEL JEFE INMEDIATO:				
II PROPÓSITO PRINCIPAL				
III COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / FUNCIONALES				
DESCRIPCIÓN (Funciones a desempeñar)	CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Que y Como)	PARA QUE LO HACE (resultado)	EVIDENCIAS	CONOCIMIENTOS
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA				
ESTUDIOS			EXPERIENCIA	
MÍNIMO:	TITULO PROFESIONAL			
MÁXIMO:				



ASISTENCIA A CAPACITACIONES

FECHA DE REALIZACIÓN			ACTIVIDAD		
Día	Mes	Año			
DURACIÓN (HORAS)			LUGAR	FACILITADOR	
No	CÉDULA	NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO	CORREO ELECTRÓNICO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					



FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES.

FECHA _____

CARGO _____

ÁREA _____

Necesidades de capacitación

En el ejercicio de su profesión.

- que planes de formación considera debe implementar la empresa para aportar los conocimientos en cuanto al ejercicio de su profesión.

En el mejoramiento personal

- Que temas sugiere sean abordados en las capacitaciones para mejorar su calidad de vida en el entorno laboral y social.

En el mejoramiento del servicio

- Que capacitación considera debe ofrecer la empresa para mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

En el mejoramiento de la empresa

- Que aspectos se deben fortalecer en cuanto a los recursos físicos que ofrece la empresa.

GRACIAS

SU APORTE ES MUY IMPORTANTE PARA NUESTRO DESARROLLO EMPRESARIAL.



CONTENIDO DE LA FORMACIÓN

FECHA DE DILIGENCIAMIENTO			DILIGENCIADO POR	
Día	Mes	Año		
TEMA ESPECÍFICO			NÚMERO DE PERSONAS POR SESIÓN	
CONTENIDO ESPECÍFICO	DURACIÓN HORAS	FACILITADOR	AYUDAS Y/O RECURSOS	PRESUPUESTO

EVALUACIÓN	
TEÓRICA	
Cuándo se realizará:	
Conceptos a evaluar:	
PRÁCTICA	
Cuándo se realizará:	
Tipo de práctica:	
POR INDICADORES	
¿Cuál indicador?	
Con qué frecuencia se mide?	
¿Cómo se mide?:	

CONTRATO DE TRABAJO

<u>Nombre Del Empleador:</u> Speed Solutions S.A.	<u>Domicilio Del Empleador:</u> Cll 1 sur · 75 D-A 191 local 128.
<u>Nombre del representante legal:</u> Señor Juan Sebastián Londoño.	<u>NIT del empleador:</u> 811041157-5.
<u>Nombre del trabajador e identificación:</u> MAURICIO GIRALDO C.C 1.128.406.929 MLLIN	<u>Dirección del trabajador:</u> CLL 65 F N° 90 – 40
<u>Lugar, fecha de nacimiento y nacionalidad del trabajador:</u> MEDELLÍN, AGOSTO 26 DE 1987	<u>Cargo u oficio que desempeñará el trabajador:</u> TECNICO – MANTENIMIENTO-AFORO- SURTIDORES –VENTAS
<u>Periodos de pago:</u> Mes calendario, que será liquidada y pagada por períodos quincenales vencidos el último día hábil de cada mes.	<u>Fecha de iniciación de labores:</u> MARZO 17 DE 2010
<u>Lugar donde desempeñara las labores:</u> ZONA ANTIOQUIA Y EL RESTO DEL	<u>Ciudad donde ha sido contratado el trabajador:</u>

TERRITORIO NACIONAL COMO LO INDIQUE LAS DIRECTIVAS DE LA EMPRESA.	Medellín Antioquia
<u>Termino inicial del contrato:</u> TÉRMINO INDEFINIDO CON TRABAJADOR DE DIRECCIÓN, CONFIANZA O MANEJO	<u>PERIODO DE PRUEBA</u> DOS MESES

Entre la Empresa Speed Solutions S.A. Con Nit 811041157-5, representada legalmente por el señor Juan Sebastián Londoño, con número de cédula N° 3.400.355 de ENVIGADO, suscribe un contrato laboral por un término INDEFINIDO CON TRABAJADOR DE DIRECCIÓN, CONFIANZA O MANEJO, con el SEÑOR MAURICIO GIRALDO con cédula de ciudadanía C.C 1.128.406.929 MLLIN., capaz de celebrar dicho contrato de trabajo regido a demás por las siguientes cláusulas:

Primera. Objeto: El empleador contrata los servicios personales del trabajador y este se obliga:

- a) cumplir, íntegramente, con las labores encomendadas a su cargo;
- b) cuidar y mantener, en perfecto estado de conservación, las máquinas, útiles y otros bienes de la empresa;
- c) A poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes.

- d) A no prestar servicios, laborales directa ni indirectamente a otros empleadores, ni trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato.
- e) En casos de inasistencia al trabajo, por enfermedad, el trabajador deberá justificarla con el correspondiente certificado médico, otorgado por un Facultativo dentro del plazo de 24 horas siguientes desde que aquél dejó de asistir al trabajo.

Segunda. Remuneración: El empleador pagara al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado que será la suma mensual de \$ 600.000.- (seis cientos mil pesos, por mes calendario, que será liquidada y pagada por períodos quincenales vencidos de tal forma quincenalmente se le pagara \$300.000 (TRESCIENTOS MIL PESOS), que le serán consignados en su cuenta del banco AV. VILLAS, el último día hábil de cada mes. De la remuneración se deducirán los impuestos, las cotizaciones de previsión o seguridad Social. No se podrán hacer otros descuentos, salvo los autorizados por la ley, por el Reglamento Interno de la Empresa o los que hayan sido ordenados judicialmente o autorizados por el trabajador, por escrito. Lo anterior, sin perjuicio de los anticipos de remuneración dentro de cada período, que autoriza realizar el trabajador. Es facultad y derecho de la empresa descontar el tiempo no trabajado debido a inasistencias, permisos y atrasos, y, asimismo, el monto de las multas reglamentarias que en su caso procedan.

PARÁGRAFO: Las partes expresamente acuerdan que lo que reciba el trabajador o llegue a recibir en el futuro, adicional a su salario de trabajo, ya sean beneficios o auxilios habituales u ocasionales, tales como vestuario, bonificaciones ocasionales o cualquier otro que reciba, durante la vigencia de del contrato de trabajo, en dinero o en especie NO CONSTITUYEN SALARIO.

Tercera. Jornada de trabajo: El TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señalados por EL EMPLEADOR, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Así mismo el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En éste, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m.

Cuarta. Por razón de las funciones que desempeña EL TRABAJADOR por el hecho de desempeñar un cargo de confianza y manejo está excluido de la regulación sobre jornada máxima legal y deberá trabajar el número de horas necesarias para el cabal desempeño de sus funciones, por lo cual no habrá lugar al reconocimiento de horas extras cuando sobrepasen el límite legal. Ello sin perjuicio de cumplir los horarios mínimos señalados por EL EMPLEADOR.

Quinta. Terminación son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato de trabajo las enumeradas en el artículo 7^a del Dcto 2351 de 1.965 al igual que el incumplimiento a las obligaciones y prohibiciones que se expresan en los artículos 57 y siguientes del Código sustantivo del Trabajo. Además del incumplimiento o violación a las normas establecidas en el (*Reglamento Interno de Trabajo*), y las previamente establecidas por el empleador o sus representantes.

Sexta. Efectos: El presente contrato se emite en 2 ejemplares. Cada ejemplar está compuesto por 4 hojas. Previa lectura, en señal de aceptación, se ratifica y firman las partes. Se deja constancia que el trabajador recibe un ejemplar íntegro de este contrato.

CLÁUSULAS ADICIONALES:

- 1) Es obligatorio cargar con el CELULAR que la empresa proporcione y contestarlo, ya sean llamadas de los mismos empleados como de clientes, el horario de atención es ilimitado, es decir que a la hora que entre la llamada debe de ser atendida.
- 2) Todo accidente de trabajo que se presente fuera del tiempo de trabajo la empresa no correrá con ningún gasto.
- 3) Pagos no salariales: 1. Subsidio de transporte \$ 61.500³³

CLIMA LABORAL.

ENCUESTA CLIMA LABORAL

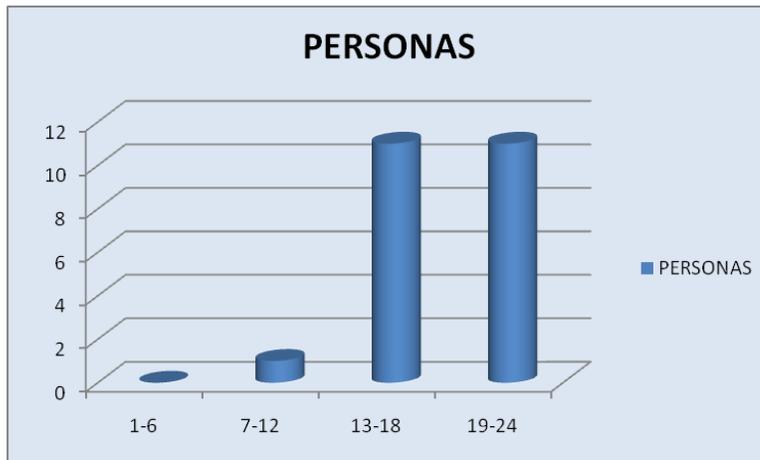
A continuación se plantean los resultados de la encuesta realizada la empresa Speed Solutions sobre clima laboral, donde encontrara un ítem que consta de 6 preguntas (ver anexos), cada una tiene un puntaje de acuerdo a la respuesta y una escala conformada por cuatro aspectos y en la cual podrá observar el número de personas encuestadas (23).

- 1-6 (malo)
- 7-12 (regular)
- 13-18 (bueno)
- 19-24 (excelente)

SENTIDO DE PERTENENCIA

³³ Extraído: Speed Solutions. Medellín 2010

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12																						11		
13-18	18	18	15		15		18				15	17		16	18			18		13				
19-24				24		22		21	23	24			20			20	22		19				23	20



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	1
13-18	11
19-24	11

7 -12: una persona considera según las respuestas proporcionadas que su sentido de pertenencia por la empresa es regular.

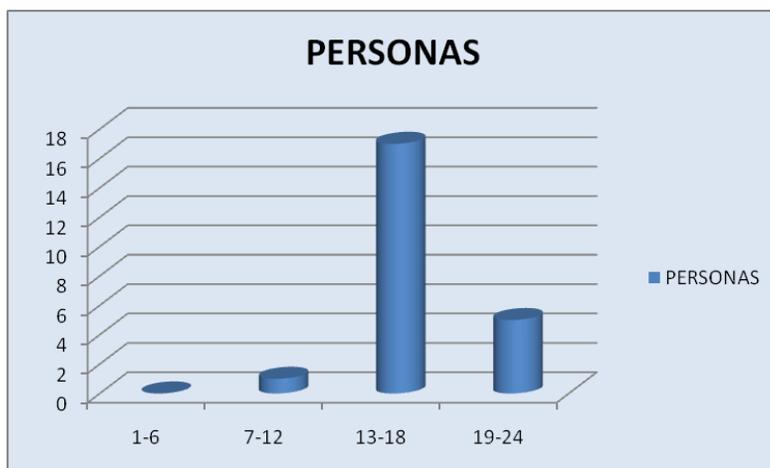
13-18: en esta escala 11 personas respondieron que su sentido de pertenencia por la empresa es bueno.

19-24: en este rango 11 personas respondieron que su sentido de pertenencia es excelente.

Total respuestas 23.

conocimiento de las metas de la organización

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12																		11						
13-18	18	17	16	18	16		18		18			18	17	16	17	14	18		18	14	15		14	
19-24						20		20		21	19												20	



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	1
13-18	17
19-24	5

1-6: ninguna persona considera que el conocimiento de las metas de la organización sea mala

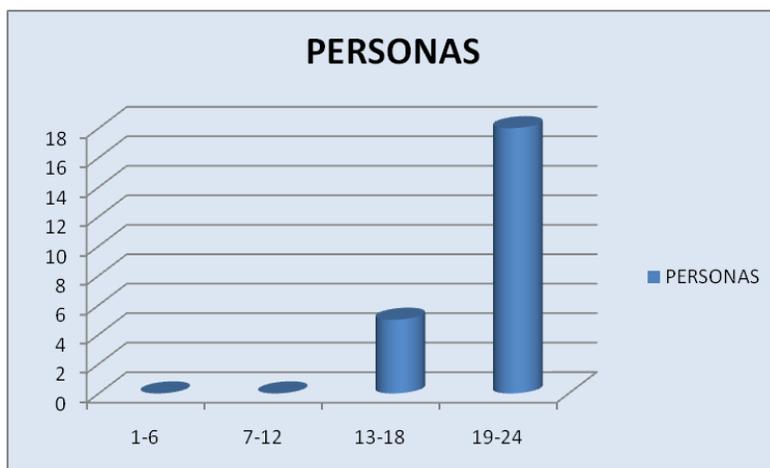
7-12: una persona considera que el conocimiento de las metas de la organización es regular

13-18: 17 personas consideran que el conocimiento de las metas de la organización es bueno

19-24: 5 personas considera que el conocimiento de las metas de la organización es excelente.

satisfacción el en puesto de trabajo

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12																								
13-18		18	17		17									18								16		
19-24	22			20		20	20	21	21	21	19	21	19		19	20	22	22	19	19		21	20	



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	0
13-18	5
19-24	18

1-6: ninguna persona considera que su satisfacción en el puesto de trabajo sea mala

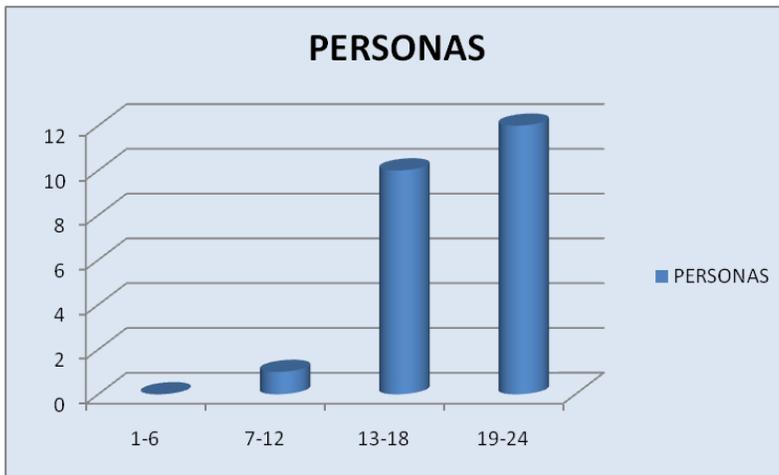
7-12: ninguna persona considera que su satisfacción en el puesto de trabajo es regular

13-18: 5 personas consideran que su satisfacción en el puesto de trabajo es buena

19-24: 18 personas consideran que su satisfacción en el puesto de trabajo es excelente.

productividad y eficacia en el puesto de trabajo

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12																		12						
13-18			14	14					18		18	17				14				14	16	18	14	
19-24	19	20	24		21	21	20		20				19	19	19	24		22						



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	1
13-18	10
19-24	12

1-6: ninguna persona considera que su productividad en el puesto de trabajo sea mala

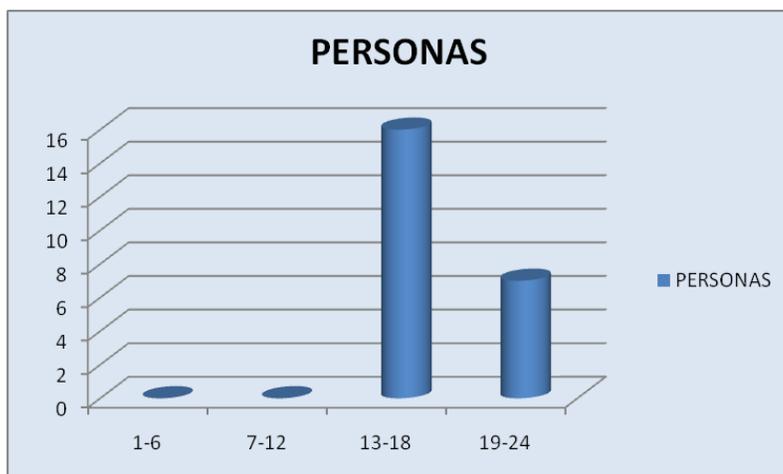
7-12: 1 persona considera que su productividad en el puesto de trabajo es regular

13-18: 10 personas consideran que su productividad en el puesto de trabajo es bueno

19-24: 12 personas consideran que su productividad en el puesto de trabajo es excelente

herramientas del puesto de trabajo

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1-6																							
7-12																							
13-18	18		18		18		15		18		18	16	17	17	18	15		16		18	17	18	15
19-24		19		24		21		20		20							22		21				



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	0
13-18	16
19-24	7

1-6: ninguna persona considera que las herramientas del puesto de trabajo sean malas

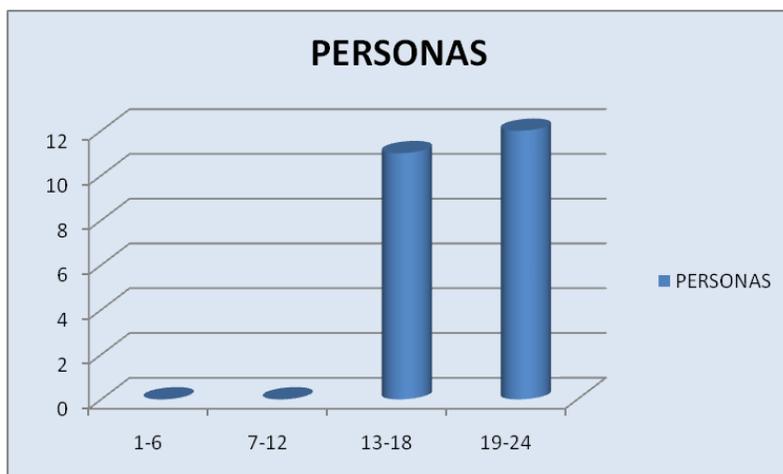
7-12: ninguna persona considera regular las herramientas del puesto de trabajo

13-18: 16 personas consideran que las herramientas del puesto de trabajo son buenas

19-24: 7 personas consideran que las herramientas del puesto de trabajo son excelentes.

comunicacion/relacion entre areas

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12																								
13-18	16	18	14		14		17							18		13		14		16	18		13	
19-24				22		20		19	20	24	19	19	19		22		24		19				20	



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	0
13-18	11
19-24	12

1-6: ninguna persona considera que la comunicación/relación entre áreas sea mala

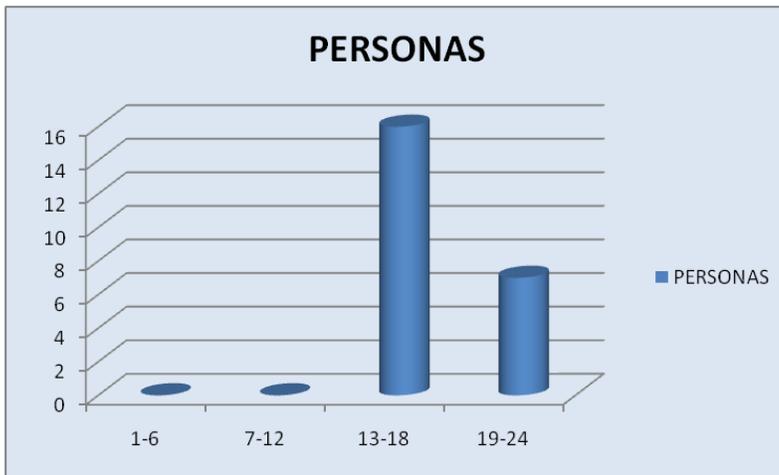
7-12: ninguna persona considera que la comunicación/relación entre áreas sea regular

13-18: 11 personas consideran que la comunicación/relación entre áreas es buena

19-24: 12 personas consideran que la comunicación/relación entre áreas es excelente.

relacion jefe-colaborador

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12																								
13-18	15	18	15		15		18	18			18		18	17	18	14	18	16	18	13	14			
19-24				23		21			22	23		20										22	14	



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	0
13-18	16
19-24	7

1-6: ninguna persona considera que la relación jefe-colaborador sea mala

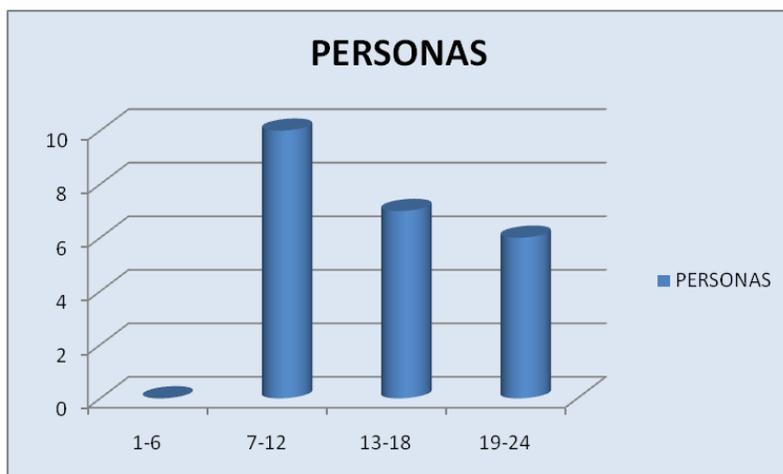
7-12: ninguna persona considera que la relación jefe-colaborador sea regular

13-18: 16 personas consideran que la relación jefe-colaborador es buena

19-24: 7 personas consideran que la relación jefe-colaborador es excelente.

FORMACION Y CRECIMIENTO

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12			9		9			12			10			12		8		12		7	11			8
13-18	15	13					17					17	18		16				16					
19-24				21		19			21	22							23							20



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	10
13-18	7
19-24	6

1-6: ninguna persona considera que la formación y crecimiento que ofrece la empresa sea mala

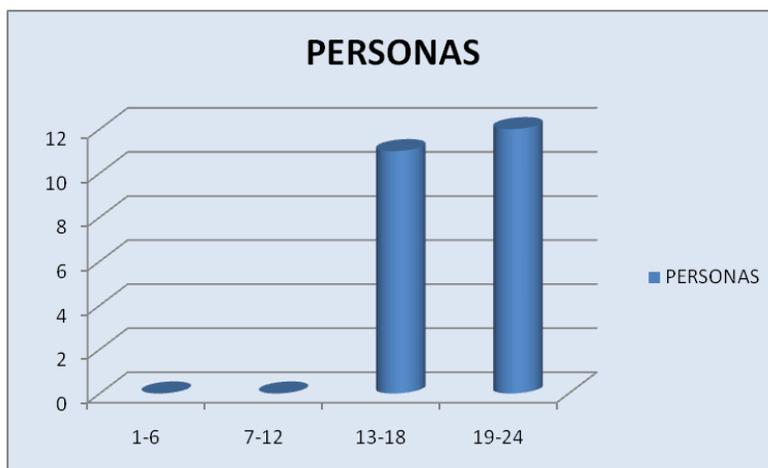
7-12: 10 personas consideran que la formación y crecimiento que ofrece la empresa es regular

13-18: 7 personas consideran que la formación y crecimiento que ofrece la empresa es buena

19-24: 6 personas consideran que la formación y crecimiento que ofrece la empresa es excelente

RELACIONES INTERPERSONALES

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12																								
13-18	18		17		17						17	17		18		14		14		17	17		14	
19-24		19		23		22	20	19	21	22			19		19		23		20			21		



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	0
13-18	11
19-24	12

1-6: ninguna persona considera que las relaciones interpersonales dentro de empresa es mala

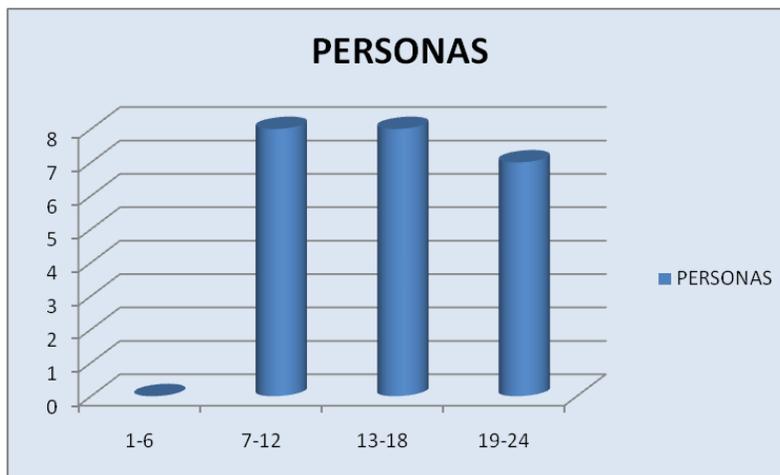
7-12: ninguna persona considera que las relaciones interpersonales dentro de empresa es regular

13-18: 11 personas consideran que las relaciones interpersonales dentro de empresa es buenas

19-24: 12 personas consideran que las relaciones interpersonales dentro de empresa son excelentes.

COMUNICACIÓN

ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1-6																								
7-12			10	10											12	9		10		10	10			9
13-18	18	14					16	18				16	17	13					15					
19-24				23	21				20	21	24						23						20	



ESCALA	PERSONAS
1-6	0
7-12	8
13-18	8
19-24	7

1-6: ninguna persona considera que la comunicación al interior de la empresa sea mala

7-12: 8 personas consideran que la comunicación al interior de la empresa es regular

13-18: 8 personas consideran que la comunicación al interior de la empresa es buena

19-24: 8 personas consideran que la comunicación al interior de la empresa es excelente

Conclusiones

La encuesta realizada en la empresa Speed Solutions sobre clima laboral ha permitido tener una visión global de lo que piensan los colaboradores acerca de la organización en los diferentes ámbitos en que se desenvuelven.

Se puede decir entonces que poseen un gran sentido de pertenencia frente a la empresa, sus relaciones interpersonales son muy buenas, sin embargo se evidencia que la comunicación dentro de la empresa es una oportunidad de mejora.

De igual manera es necesario recalcar que los colaboradores sienten que la empresa no les esta brindando las herramientas adecuadas en cuanto a su capacitación y formación para su desempeño personal y laboral, pese a esto la mayoría sienten que su desempeño en el puesto de trabajo es excelente.

La mayoría de los colaboradores coinciden en que la relación con su jefe es adecuada en términos de respeto y tolerancia de ambas partes, a pesar de que la comunicación se puede mejorar.

Se evidencia un claro conocimiento y entendimiento de cuáles son las metas de la organización, reflejándose en el empeño de cada uno de los colaboradores por hacer adecuado trabajo que los lleve al cumplimiento de estas.

El trabajo interdisciplinario que se da al interior, permite que la organización este encaminada al crecimiento en el medio en que se desenvuelve haciendo a todos partícipes de los proceso que se llevan a cabo.

Recomendaciones

La empresa Speed Solutions debe velar porque sus colaboradores tengan el espacio de formación y capacitación proyectándoles de esta forma el crecimiento que como personas y miembros de una organización merecen, esto contribuiría de manera indispensable al logro de los objetivos y al cumplimiento de la visión que tiene la empresa. Es importante que la empresa establezca estrategias que les permita optimizar la comunicación entre cada uno de los colaboradores con el fin de ser más eficientes en prestar un servicio oportuno a los clientes.

ANEXO 3.

Rubro	Justificación	Valor unitario	Valor total
--------------	----------------------	---------------------------	--------------------

RUBRO

Alimentación	Durante los encuentros para la realización del trabajo se presentan gastos en alimentos.	\$70.000	\$210.000
Taxis y buses	Durante los encuentros se hacen diferentes desplazamientos para cada asesoría y visita a la empresa.	\$95.800	\$287.400
Asesorías	Se contrata a una persona externa como requisito para la realización de la monografía que la universidad exige	\$25000	\$225.000
Libros	Para la realización de la primera fase se compraron algunos libros.	\$15.350	\$46.050
Fotocopias	Se sacaron copias de libros necesarios para el desarrollo de la I fase.	\$20.000	\$60.000
Total			\$828.450

ANEXO 4

ENCUESTA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES

Con el objetivo de realizar un trabajo productivo y conocer de forma más directa las necesidades de la empresa se realizó una encuesta a la abogada de la organización quien es la persona encargada de llevar a cabo todos los procesos que tienen relación con el área de gestión humana.

A continuación se plantea la encuesta con las respuestas proporcionadas, de allí se dio prioridad a los procedimientos que requieren ser implementados de forma mas inmediata dentro de la empresa.

<p>Esta encuesta permitirá conocer las falencias que tiene la empresa desde su perspectiva como empleada. Por favor de respuesta a cada una de las preguntas de forma que puedan ser identificadas las necesidades mas prevalentes de la institución.</p>
1. ¿Considera importante crear un área de gestión humana? ¿Por qué?
2. ¿Considera importante estructurar un proceso de selección de personal para la empresa?
3. ¿Cuándo una persona ingresa a la empresa se le da algún tipo de capacitación o entrenamiento?
4. ¿Qué características como habilidades y valores, considera que debe tener el personal que trabaje en la empresa?
5. ¿Qué actividades realiza la empresa para motivar a los empleados y generarles sentido de pertenencia?
6. ¿Considera que la empresa debe hacer evaluación de desempeño y gestión por competencias?

RESPUESTAS PROPORCIONADAS POR EL COLABORADOR ELEGIDO.

1. Si considero importante su creación, porque en la empresa nos queremos certificar en servicio y para esto se requiere capacitar el personal y además necesitamos que los empleados tengan ciertas características que nos lleven a proyectar esa imagen ante los clientes.
2. Yo quiero algo que me permita saber que debo tener en cuenta cuando voy a seleccionar una persona, porque yo mismo hago la selección y generalmente es con recomendados, ó pido hojas de vida al SENA y hemos intentado contratando una persona para que haga la selección y organice todo pero no funcionó.
3. Los técnicos deben viajar hasta acá y los ingenieros los capacitan durante una semana para que conozcan los distintos servidores.
4. Que sean personas responsables, leales, que les guste aprender y que atiendan bien a los clientes.
5. Cuando nos va bien les damos bonificaciones extras a parte del salario y se les hace la fiesta de fin de año.
6. Si por que para nosotros es muy importante ver como los empleados están haciendo sus labores, hasta el momento no lo hemos implementado pero nos gustaría hacerlo, de igual forma me parece importante saber que habilidades se necesitan para cada cargo en la empresa y saber también como identificarlas antes de contratar al empleado.

ANEXO5.
CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE TRABAJO	MONOGRAFIA: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO APLICABLE EN LA MEDELLÍN DURANTE EL AÑO 2010																
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión en la biblioteca para definir la temática a trabajar	Estudiantes encargadas de la presente investigación			X													
Propuesta inicial de la realización de un proyecto de emprendimiento	Estudiantes encargadas de la presente investigación				X												
Asesoría en el centro de investigación de la universidad donde se determinó que no era viable el proyecto de emprendimiento ya que hace parte de la línea de negocios	Estudiantes y un representante del centro de investigación					X											
Definición de la creación de un departamento de gestión humana como propuesta de investigación y búsqueda de la empresa donde se podría aplicar el proyecto.	Estudiantes encargadas de la presente investigación						X										

Visita a la empresa SPEED SOLUTIONS para acordar la realización del trabajo e identificar las necesidades de la organización	Estudiantes y Juliana Diez abogada encargada de la administración del personal de la empresa									X								
Definición de los proyectos que se podrían ejecutar de acuerdo a las necesidades de la organización	Estudiantes encargadas de la presente investigación									X								
Inicio de la realización del contenido que debe tener primera fase del trabajo, exigida por la universidad	Estudiantes encargadas de la presente investigación										X							
Modificación del contenido de acuerdo a lo propuesto por Sampieri en el libro metodología de la investigación y en el proceso de la investigación científica de Tamayo y Tamayo	Estudiantes encargadas de la presente investigación											X						
Empalme con el asesor temático del presente trabajo.	Estudiantes y Diego Flórez, especialista en psicología organizacional												X					
Avance en el contenido del trabajo y realización de las respectivas correcciones de acuerdo a lo propuesto por el asesor temático	Estudiantes y Diego Flórez, especialista en psicología organizacional													X				
Terminación del marco teórico y revisión por parte del asesor	Estudiantes y Diego Flórez, especialista en psicología														X			
Modificaciones en la presentación de la primera fase del trabajo según el libro trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas del ICONTEC	Estudiantes encargadas de la presente investigación															X		

CRONOGRAMA DE TRABAJO	DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA SPEED SOLUTION DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN																					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	JUL				AGO				SEP				OCT.				NOV.				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Modificacines del trabajo según las recomendaciones realizadas para la aprobación del mismo.	Estudiantes				X																	Realizacion de las correcciones sugeridas por el director del programa de psicología
Visita a la empresa SPEED SOLUTIONS para recolectar información.	Estudiantes y administrativos de la empresa					X																Se dialogó con empleados de la organización para conocer los beneficios que tienen como empleados de la misma
Análisis y estructuración de la información recolectada.	Estudiantes						X															
Visita a la blioteca para investigar a cerca del tema	Estudiantes						X															Se visito la biblioteca depara recolectar las bases teoricas se servirian
Reunión con el asesor temático	Estudiantes y Diego Flórez, especialista en psicología						X															
Estructuración y modificación de contenido	Estudiantes							X														
Estructuración y modificación de contenido	Estudiantes							X														
Visita a la empresa.	Estudiantes y empleados de la empresa								X													En esta visita se dialogó con cada uno de los empleados para realizar la descripción de los perfiles.
Analisis de información recolectada	Estudiantes								X													
Estructuración y modificación de contenido	Estudiantes								X													
Reunión con el asesor temático	Estudiantes y Diego Flórez, especialista en psicología									X												
Modificaciones y estructuración de las	Estudiantes									X												

