

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA CONSTRUCTORA VALCO
LTDA.**

VANESSA CECILIA GALVIS VILLAMIZAR

LADY CAROLINA MÉNDEZ RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN
LA ORGANIZACIÓN**

BUCARAMANGA

2014

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA CONSTRUCTORA VALCO
LTDA.**

VANESSA CECILIA GALVIS VILLAMIZAR

LADY CAROLINA MÉNDEZ RAMÍREZ

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gestión para el
Desarrollo Humano en la Organización**

Asesora: MARÍA ELVIRA VILLAR DUARTE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN
LA ORGANIZACIÓN**

BUCARAMANGA

2014

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	14
Problema de Investigación	16
Descripción del Problema	16
Formulación del Problema.	19
Justificación y Delimitación de la Investigación	20
Delimitación	21
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Marco de Referencia	23
Contexto Empresarial	24
Marco Teórico	28
Definición de Recurso Humano o Gestión del Talento Humano.	30
Objetivos de la Gestión del Talento Humano.	31
Descripción de procesos de gestión humana.	32
Metodología	38
Tipo de Investigación	38
Población y Muestra	38
Procedimiento	39
Fase 1: Análisis de la Situación Actual.	39
Fase 2: Diseño.	40
Instrumentos	40
Métodos de Procesamiento	44
Resultados	46
Encuesta	46
Entrevistas	61
Conclusiones	69

	Pág.
Recomendaciones	71
Resumen de Necesidades de Gestión Humana Detectadas en la	74
Mejoras en los Procesos de Gestión Humana en la Constructora	77
VALCO	
A Corto Plazo	80
A Mediano Plazo	81
A Largo Plazo	82
Plan de Acción Constructora VALCO	84
Proyección de Costos Para el Mejoramiento de los Procesos de Gestión	87
Humana en la Constructora VALCO	
Referencias	89
Anexos	91

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Valores Corporativos Constructora VALCO.	24
<i>Figura 2.</i> Organigrama Constructora VALCO.	26
<i>Figura 3.</i> Mapa de procesos Constructora VALCO Ltda.	27
<i>Figura 4.</i> Procesos de gestión humana.	32
<i>Figura 5.</i> Planificación del área de recurso humano.	33
<i>Figura 6.</i> Admisión de personas.	34
<i>Figura 7.</i> Compensación de personas.	36
<i>Figura 8.</i> Desarrollo de personas.	36
<i>Figura 9.</i> A Corto Plazo (Periodo de 6 Meses).	80
<i>Figura 10.</i> A Mediano Plazo (Periodo de 10 Meses).	81
<i>Figura 11.</i> A Largo Plazo (Periodo de 15 Meses).	82

Lista de Gráficas

	Pág.
<i>Gráfica 1.</i> ¿Usted participo en un proceso de selección para ingresar a la Constructora VALCO?	46
<i>Gráfica 2.</i> ¿En la empresa se busca retener al personal?	47
<i>Gráfica 3.</i> ¿Se fomenta el compromiso con el mejoramiento continuo del personal en la organización?	48
<i>Gráfica 4.</i> ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le dio a conocer los objetivos de la Constructora y sus diversos procesos?	50
<i>Gráfica 5.</i> ¿Se realizan procesos de re inducción que actualizan las funciones, las orientaciones, técnicas y la normatividad que se deben cumplir dentro de la compañía?	51
<i>Gráfica 6.</i> En la Constructora VALCO se retroalimenta sobre como aporta desde su cargo al cumplimiento de la misión, la visión, los valores y principios organizacionales.	52
<i>Gráfica 7.</i> ¿Considera Ud. que en la empresa se ofrecen programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?	54
<i>Gráfica 8.</i> ¿Se promueve estudios a nivel personal y profesional en la Constructora VALCO?	55
<i>Gráfica 9.</i> ¿Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para la implementación de nuevos procesos?	56
<i>Gráfica 10.</i> ¿Existe retroalimentación por parte de los responsables de evaluación y seguimiento de su desempeño?	58
<i>Gráfica 11.</i> Ha hecho parte Ud. de un proceso de evaluación o seguimiento de sus capacidades por parte de la Constructora VALCO.	59
<i>Gráfica 12.</i> ¿Considera Ud. importante y necesaria la creación de un área de Gestión Humana en la Constructora VALCO?	60

Lista de Tablas

	Pág.
<i>Tabla 1.</i> Comparación de procesos de gestión humana.	18
<i>Tabla 2.</i> Muestreo No Probabilístico.	39
<i>Tabla 3.</i> Variables Para Análisis de Encuesta.	42
<i>Tabla 4.</i> Variables Para Análisis Entrevista.	43
<i>Tabla 5.</i> ¿Usted participo en un proceso de selección para ingresar a la Constructora VALCO?	46
<i>Tabla 6.</i> ¿En la empresa se busca retener al personal?	47
<i>Tabla 7.</i> ¿Se fomenta el compromiso con el mejoramiento continuo del personal en la organización?	48
<i>Tabla 8.</i> ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le dio a conocer los objetivos de la Constructora y sus diversos procesos?	49
<i>Tabla 9.</i> ¿Se realizan procesos de re inducción que actualizan las funciones, las orientaciones, técnicas y la normatividad que se deben cumplir dentro de la compañía?	50
<i>Tabla 10.</i> En la Constructora VALCO se retroalimenta sobre como aporta desde su cargo al cumplimiento de la misión, la visión, los valores y principios organizacionales.	51
<i>Tabla 11.</i> ¿Considera Ud. que en la empresa se ofrecen programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?	53
<i>Tabla 12.</i> ¿Se promueve estudios a nivel personal y profesional en la Constructora VALCO?	54
<i>Tabla 13.</i> ¿Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para la implementación de nuevos procesos?	56
<i>Tabla 14.</i> ¿Existe retroalimentación por parte de los responsables de evaluación y seguimiento de su desempeño?	57

	Pág.
<i>Tabla 15.</i> Ha hecho parte Ud. de un proceso de evaluación o seguimiento de sus capacidades por parte de la Constructora VALCO.	59
<i>Tabla 16.</i> ¿Considera Ud. importante y necesaria la creación de un área de Gestión Humana en la Constructora VALCO?	60
<i>Tabla 17.</i> Resumen de necesidades de gestión humana detectadas en la recolección de información.	74
<i>Tabla 18.</i> Mejoras en los Procesos de Gestión Humana.	77
<i>Tabla 19.</i> Plan de Acción Constructora VALCO.	84
<i>Tabla 20.</i> Proyección de Costos Para el Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana en la Constructora VALCO.	87

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Encuesta	91
Anexo 2. Entrevista Directivos	94

Resumen

Hoy en día el talento humano para las empresas constituye un elemento esencial para su buen funcionamiento dentro de las organizaciones, convirtiéndose en un factor primordial para el logro de los objetivos y el desarrollo adecuado de los procesos generando ventajas competitivas, logrando así desarrollo y crecimiento no solo para el personal sino para la empresa con respuesta a obtener un alto nivel de competitividad en su mercado. Actualmente la Constructora VALCO no cuenta con un área definida y estructurada de Gestión Humana que desarrolle los procesos de selección, inducción, capacitación adecuados y que responda a las necesidades del personal de la empresa, lo cual puede reflejarse en el compromiso, motivación y falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la organización.

Para dar respuesta a esta necesidad de la empresa, se realizó este estudio que tuvo como objetivo identificar el estado actual de los procesos de gestión humana y a partir de un análisis de DOFA identificar las mejoras y aspectos a fortalecer, para ello se utilizaron dos métodos de recolección de información, una encuesta que se aplicó a una muestra representativa de 36 colaboradores del personal administrativo y operativo y una entrevista individual realizada al Líder de Proceso y a la Directora de Ventas. Se encontró que los procesos de gestión humana se encuentran en un nivel de madurez administrativo donde los procesos que realizan son básicos y poco estructurados. La selección del personal se realiza la mayor parte por recomendación directa, no se tiene estipulado un proceso de reclutamiento y selección para todo el personal que ingresa, el proceso de inducción y re inducción no se tiene estructurado por lo que se da

desconocimiento en las generalidades de la empresa, los procesos y funciones. No se realizan capacitaciones acordes a las necesidades de los trabajadores para su crecimiento, bienestar y desarrollo de sus funciones diarias y finalmente la evaluación de desempeño es un requisito por cumplir donde los trabajadores no reciben retroalimentación de esta.

Se propone para mejorar esta situación estandarizar todos los procesos que actualmente se desarrollan en la Constructora VALCO, actualizar la descripción de todos los cargos existentes en la empresa, formalizar el área de gestión humana para evolucionar a un estado de socio estratégico a largo plazo.

Palabras claves: procesos de gestión del talento humano, reclutamiento, selección, inducción, compensación, bienestar y desarrollo, evaluación de desempeño.

Abstract

Nowadays the human talent constitutes an essential element to make a good performance inside an organization, becoming a key factor to achieve organizational goals and the right processes development to create competitive advantages generating development and growth opportunities as long as the workers as the organization with the opportunity to obtain a high competitive level in the market.

Presently, VALCO Constructors doesn't have a structured human management area to develop selection; induction and formation appropriate processes and respond to the personnel necessity inside the organization. That could reflect in low commitment and sense of belonging of the employees.

In order to respond to that necessity the organization made a research to identify the actual status of the human management processes and based on a FODA analysis has identify the improvements and aspects to strength. Two information collecting methods were applied, a survey applicate to a representative number of 36 administrative and operative personnel people and an individual interview to the process leader and the sales director.

The results of the research found that the human management processes are in an administrative maturity level where the actual processes are basic and poorly structured based on the results obtained from the survey and the interview. On the other hand the personnel selection is based on a directly recommendation of the directors and the owners and doesn't exist stipulated recruitment and selection processes to the new

personnel and the processes of induction and reinduction are not structured and the corporate information about the organization, their processes and their functions.

Finally was found that VALCO don't make training according to the employees necessities for their personal growth, well-being and development of their daily functions and the performance evaluation is a requisite to achieve in which the workers don't have feedback of that.

Finally, it's proposed to standardize all the processes that are actually developed in VALCO Constructors, refreshing the description of all the posts that exist in the organization. Formalizing the human management area and evolutionanting to a strategic partner status.

Key words: human management processes, recruitment, selection, induction, training, compensation, well-being and development, performance evaluation.

Introducción

Actualmente las organizaciones viven en un mercado altamente competitivo y por eso deben crear mejores estrategias que los lleven a permanecer y a sobresalir en sus negocios. Anteriormente las organizaciones se enfocaban solo en hacer crecer sus negocios sin dar importancia al personal que hacía posible su éxito. Hoy por hoy se hace importante para las empresas contar con un área que se encargue del desarrollo y los adecuados procesos para tener un personal capacitado y motivado convirtiéndose en el hilo conductor del cumplimiento de las estrategias y metas del negocio. Por lo cual hacemos referencia al área de gestión humana cuya relevancia radica en atraer y retener personal competente y calificado para desempeñar las funciones de su cargo con un sentido de pertenencia y motivación con las actividades propuestas por la empresa para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Con base en lo anteriormente escrito, en la CONSTRUCTORA VALCO surge la necesidad de presentar una propuesta para mejoramiento y fortalecimiento de los procesos que actualmente se realizan en la empresa para disminuir la rotación del personal, facilitar el ajuste del personal al cargo y propender por el compromiso y conocimiento de la Constructora, cuyo propósito y objetivo fundamental sea el desarrollo y crecimiento de las personas en la organización quienes tienen la capacidad de mejorar los procesos e innovar productos y satisfacción de los clientes al sentirse motivados y escuchados y con una buena relación directa con sus jefes respondiendo así a las labores que realizan.

La presente investigación pretende dar una orientación general de las necesidades que se presentan actualmente en la Constructora con el fin de presentar una propuesta para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos que actualmente se llevan a cabo en la empresa con el fin de lograr un área de gestión humana completa y estructurada que permita satisfacer las necesidades de los colaboradores de la empresa y de la organización.

Problema de Investigación

Descripción del Problema

Actualmente la CONSTRUCTORAVALCO LTDA. no cuenta con un Área de Gestión Humana estructurada que responda a las necesidades del personal de la empresa. El área de recursos humanos cuenta con una persona, encargada de liquidar y contabilizar la nómina, afiliar al personal que ingresa a la compañía al sistema de seguridad social y del proceso de contratación. Se realizan procesos de selección por un personal externo de la empresa. Adicional a esto no se cuenta con procedimientos establecidos ni documentados de los procesos de talento humano, los cuales son indispensables para un buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y responsabilidades del área.

En Colombia empresas como CORONA y CARVAJAL asumieron la importancia del área de gestión humana, considerada un factor importante que puede convertirse en una fuerte ventaja competitiva, dando prioridad al activo más importante de una organización que son las personas.

Hoy en día las organizaciones deben hacerle frente a los continuos cambios que se generan en el mercado, creando propuestas de valor que incrementen su competitividad en el sector. En este sentido, son las personas quienes con su talento generan el valor agregado dentro del desarrollo de los productos y servicios de una compañía. Lo anterior demuestra la importancia de tener un área que gestione y promueva los procesos de talento humano.

Es importante para toda empresa desarrollar estrategias encaminadas al talento humano donde se conozcan las necesidades de los trabajadores para realizar una adecuada gestión enfocada a las diferentes áreas funcionales, lo que conlleva a un proceso productivo eficaz. Las organizaciones deben generar valor continuamente para llegar a ser competitivas y el área de recurso humano y sus prácticas deben agregar valor a la empresa, a los empleados, a los accionistas, al cliente y a la sociedad en general.

Ante la inexistencia de un área de gestión humana, en la CONSTRUCTORA VALCO no se desarrollan procesos eficientes de selección, reclutamiento, inducción, seguimiento, desarrollo y una adecuada planeación de la fuerza laboral, lo cual a su vez puede generar inestabilidad laboral y falta de compromiso de la empresa hacia los empleados. Debido a esta situación, se observa en los colaboradores falta de sentido de pertenencia y motivación para estar en la empresa. ¹Todo esto se evidencia en los continuos procesos de selección que se realizan en la empresa y el descontento del personal por no sentirse motivado cuando se habla sobre su permanencia y lo que espera de la organización.

En los últimos años en la CONSTRUCTORA VALCO se ha presentado un incremento en el número de proyectos de construcción lo cual genera mayor demanda en el suministro de personal. Por tal razón se hace necesario mejorar, fortalecer y socializar los procesos de gestión humana para dar respuesta al crecimiento de la empresa y por ende mejorar el rol de gestión humana en la organización.

¹ No se cuenta con indicadores de rotación y clima laboral en la Constructora VALCO Ltda., que justifique los índices de rotación.

Para Chiavenato (2002) los procesos de gestión humana se relacionan entre sí, se entrelazan e influyen uno en el otro, se evidencia la importancia de implementar todos los procesos de gestión humana en la constructora alineados con los objetivos organizacionales, con el propósito de hacer eficientes dichos procesos y darle a esta área la importancia que requiere en la empresa convirtiéndose como un socio estratégico en la organización, siendo un componente importante en la estrategia del negocio.

Para dar una idea sobre los logros que se pretende obtener con el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de gestión humana, se presenta a continuación un cuadro comparativo del estado actual de dichos procesos en la CONSTRUCTORA VALCO y de lo que a partir de la propuesta se puede lograr.

PROCESOS AREA DE GESTION HUMANA	METAS	SITUACION ACTUAL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Alta productividad. • Idoneidad en la selección. • Reducción de costos • Personal competente y calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad • Altos costos por reprocesos • Riesgo de no ajuste al cargo
INDUCCION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la empresa (historia, misión, visión, objetivos, políticas). • Conocimiento de las funciones y obligaciones del cargo específico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil relación colaborador-empresa. • Pérdida de tiempo por falta de conocimiento sobre la institución. • Desconocimiento de las funciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinente relación y ajuste del nuevo colaborador-empresa. 	
SEGUIMIENTO Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor motivación del colaborador y sentido de pertenencia con la empresa. • Mejoramiento del clima laboral. • Aumento de la productividad laboral. • Potencialización de habilidades y destrezas. • Crecimiento y desarrollo en sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación del colaborador. • Deterioro del clima laboral. • Baja productividad laboral. • Bajo compromiso. • Actitudes negativas frente a actividades de la empresa. • Dificultad para aprender nuevas técnicas. • Bajo aprendizaje y desarrollo en sus habilidades y destrezas

Tabla 1. Comparación de Procesos de Gestión Humana. Fuente: Creación Propia.

Formulación del Problema. Teniendo en cuenta lo anterior surgen los siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué procesos de gestión humana deben adecuarse y ajustarse para un adecuado desarrollo y fortalecimiento del área de talento humano en la Constructora?

¿Qué mejoras requiere los procesos de gestión humana en la Constructora VALCO?

¿Qué soluciones son las adecuadas para fortalecer el área de gestión humana?

¿Qué rol se espera del área de gestión humana dentro de la Constructora VALCO?

Justificación y Delimitación de la Investigación

A través del tiempo la gestión del talento humano ha cobrado mayor importancia como eje primordial en la organización, en donde no solo con productos y recursos se busca entrar a ser competentes en el mercado, sino por medio de sus colaboradores buscan generar propuestas de valor y mayor productividad siendo estos un factor importante en el cumplimiento de objetivos y estrategias del negocio.

Por medio del área de gestión humana se busca contar con personal calificado y competente que dé resultados eficientes en sus procesos, logrando incentivar un ambiente motivador en la ejecución de sus actividades diarias.

En la Constructora VALCO no se cuenta con un área específica de gestión humana lo que trae reproceso en la selección de personal, no se cuenta con programas formales de inducción, capacitación y seguimiento de todo el personal nuevo y antiguo, esto puede traer como consecuencia personal no calificado, personal desmotivado y con falta de sentido de pertenencia con la empresa y con sus funciones a cargo. Como resultado pueden generarse ausentismos, accidentes laborales, rotación de personal al no contar con indicadores ni controles para estos procesos transversales de la organización.

Para la empresa sería de gran valor el fortalecimiento de los procesos de gestión humana lo que llevaría mayor participación y estabilidad del área de gestión humana ya que esta estaría en capacidad de realizar mayor definición de personal, desarrollo y seguimiento de sus colaboradores con el fin de lograr mayor compromiso reflejado en la práctica de sus labores diarias y por ende mayor competencia en el mercado.

Con la presente propuesta para la CONSTRUCTORA VALCO se busca mejorar el bienestar de los colaboradores y las relaciones con la empresa generando una mayor

participación y fortalecimiento del área para la alineación de los objetivos empresariales con los de gestión humana como un socio estratégico que participa y aporta al crecimiento de la organización.

Por lo anterior es importante que la gerencia impulse el proceso, desde la aceptación de la propuesta, hasta el apoyo en los procesos de gestión de cambio, brindando las herramientas necesarias para la correcta adecuación de los procesos de gestión humana en la compañía.

Delimitación

Esta investigación incluye la detección de necesidades para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos acorde a las necesidades percibidas por un grupo de colaboradores del área administrativa y dos directivos de la constructora, así como la identificación de oportunidades de mejora para los procesos de RRHH.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de Gestión Humana en la CONSTRUCTORA VALCO.

Objetivos Específicos

Analizar el estado actual de los procesos de talento humano en la CONSTRUCTORA VALCO con el fin de identificarlas necesidades relacionadas con los procesos que requieran intervención.

Determinar y proponer mejora a los procesos en el corto, mediano y largo plazo para una eficiente gestión del talento humano.

Marco de Referencia

Contexto Empresarial

Constructora VALCO es una empresa colombiana que desde 1998 presta servicios a la industria de la construcción. Desde su creación se ha considerado como pilar principal en el desarrollo de los valores humanos y profesionales, lo cual les ha permitido responder de una forma efectiva a las oportunidades que le brindan sus clientes, aportando conocimiento calidad y tecnología, para satisfacer sus necesidades generales y específicas.

Reseña Histórica. CONSTRUCTORA VALCO LTDA., fue fundada en 1998 con el fin de proveer bienes y servicios en ingeniería civil, ingeniería eléctrica, ingeniería mecánica, ingeniería ambiental y arquitectura, a través del trabajo interdisciplinario y con el más alto grado de calidad, presentando soluciones innovadoras y económicas para proyectos de los sectores públicos y privados (Portafolio Empresarial CONSTRUCTORA VALCO LTDA).

Durante los primeros años se incursiono en el sector público, participando en licitaciones con diversos entes estatales en el desarrollo de obras civiles. Posteriormente se empezó con proyectos en el sector privado, llevando de esa manera a la empresa a competir en un mercado más versátil en un amplio sector del territorio nacional (Colombia).

Misión. Ofrecer a los clientes productos y servicios relacionados con el sector de la construcción y consultoría en todo el territorio Colombiano. Mediante el sistema de gestión, brindamos un alto nivel de calidad, responsabilidad y cumplimiento, siguiendo

las normas técnicas y de ingeniería que exigen los proyectos que se ejecutan, a través del aprovechamiento del talento humano y de los recursos operativos y financieros.

Visión. Pretender establecernos para el año 2015 como uno de los más importantes grupos empresariales de construcción y consultoría en el territorio nacional, caracterizándonos por nuestra imagen, reflejada en la calidad, responsabilidad y cumplimiento, que garantice la satisfacción de los clientes.

Principios Organizacionales. Nos regimos por una escala de valores con la que buscamos proyectarnos a la sociedad como un grupo empresarial con alta competitividad, fundamentada en la práctica de valores y conductas éticas.

Hemos cimentado nuestra filosofía de negocios en los siguientes valores corporativos:



Figura 1. Valores Corporativos Constructora VALCO Ltda. Fuente: Portafolio Empresarial Constructora VALCO Ltda.

Política de Calidad. Nos comprometemos a satisfacer a nuestros clientes con los servicios de construcción e ingeniería mediante el cumplimiento de los compromisos contractuales requeridos, contando para ello con personas altamente calificadas y con tecnología adecuada, la ejecución eficaz de los proyectos y contando con proveedores de excelente calidad apoyados en el mejoramiento continuo de los procesos (Portafolio Empresarial Constructora VALCO Ltda.).

Actualmente la Constructora VALCO se encuentra certificada por la entidad Burea Veritas en la Norma internacional ISO 9001 En sistemas de Gestión de calidad, Norma técnica NTC-ISO 14001 en sistemas de gestión ambiental. Dentro de dichas certificaciones no está incluido ningún proceso de gestión humana.

Estructura Organizacional. El sistema de organización de la Constructora VALCO es lineal. CONSTRUCTORA VALCO como organización es un conjunto interactivo, de modo que las personas que la componen están en una interacción funcional constante, orientada a la realización de los objetivos fijados formalmente.

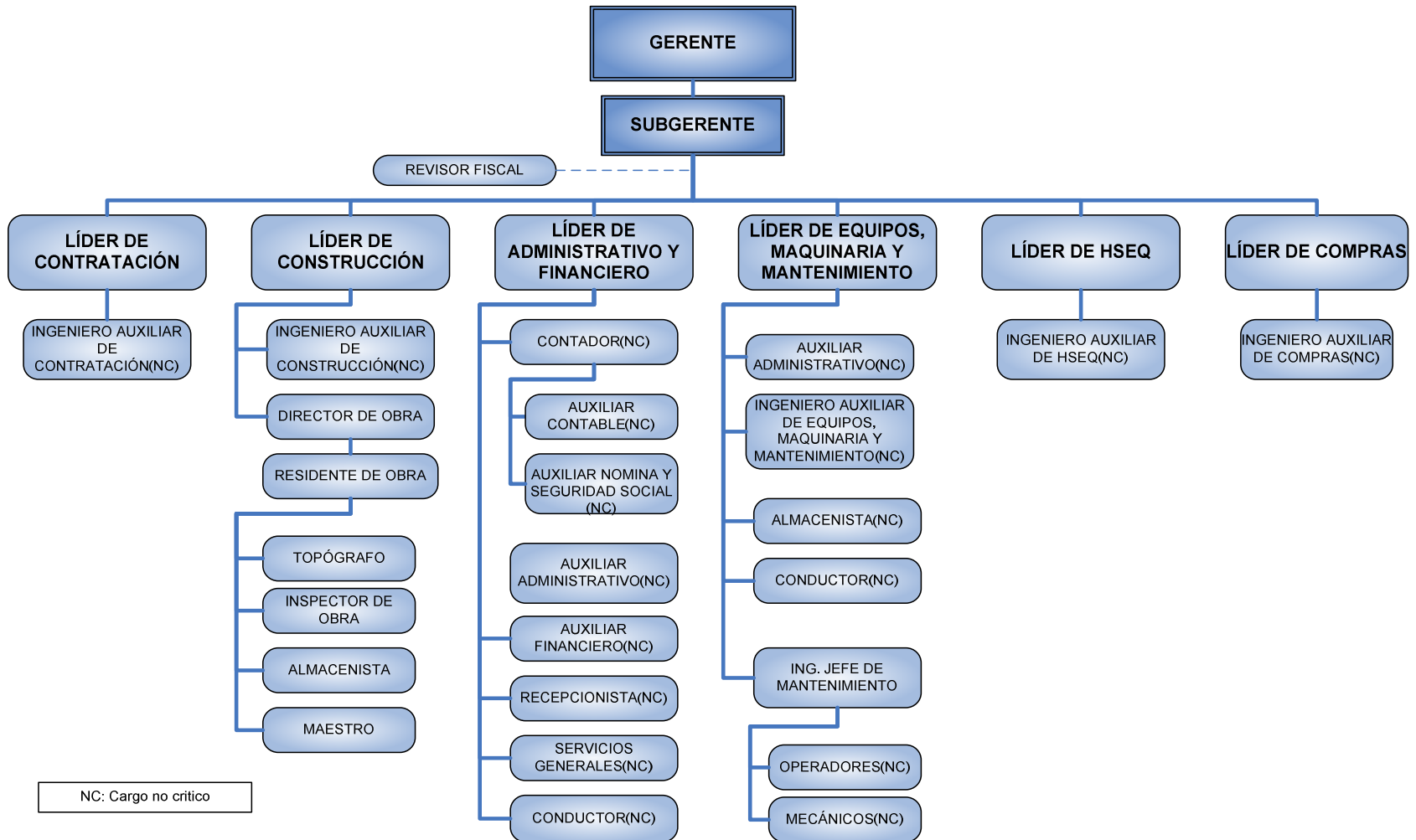


Figura 2. Organigrama Constructora VALCO. Fuente: Portafolio Empresarial Constructora VALCO Ltda.

Mapa de Procesos.

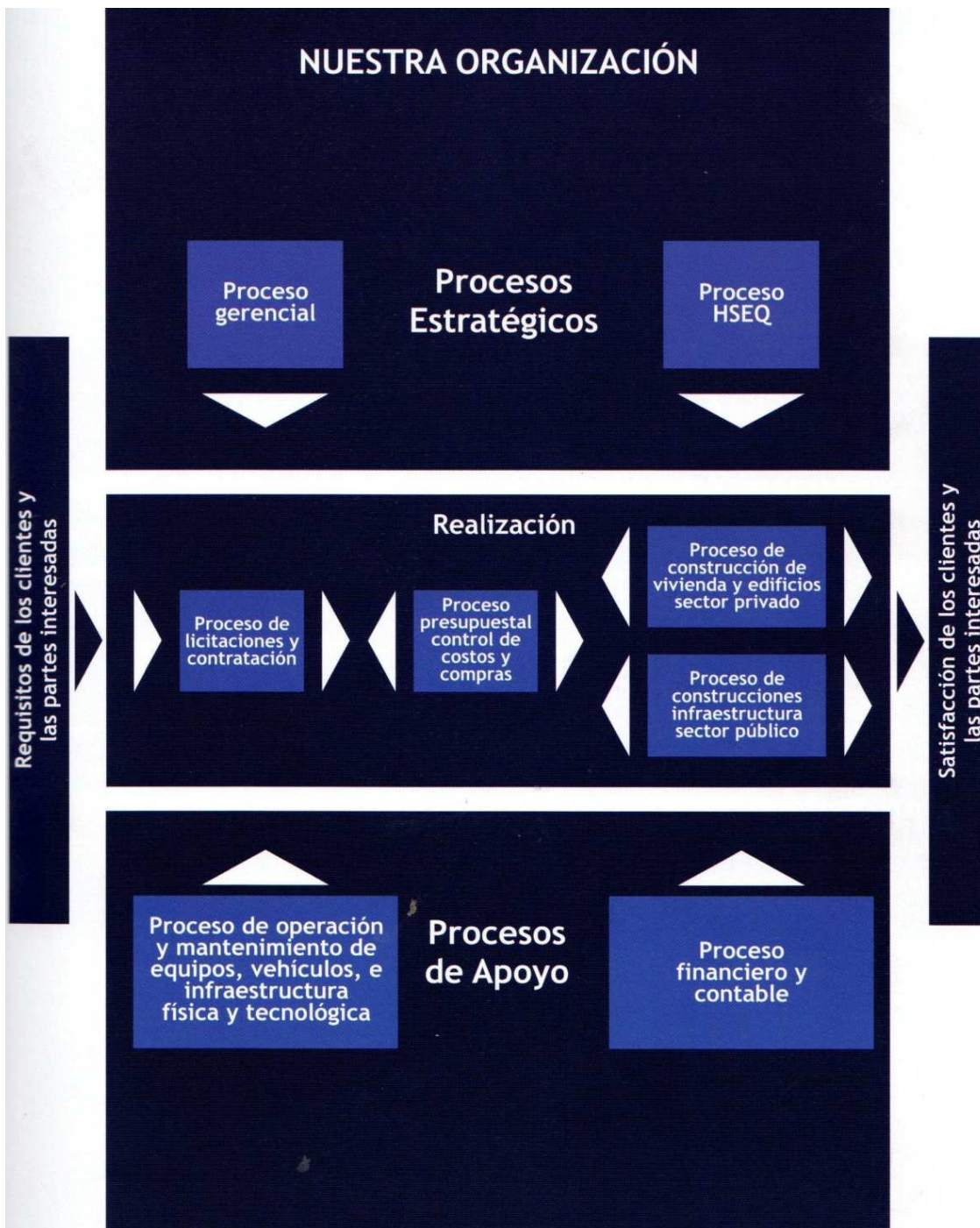


Figura 3. Mapa de procesos Constructora VALCO Ltda. Fuente: Portafolio Empresarial Constructora VALCO Ltda.

Se observa que dentro del mapa de procesos no se incluye el proceso de gestión humana como proceso de apoyo, lo que demuestra que dentro de las actividades de la organización no se realizan procesos de desarrollo y bienestar de los colaboradores.

Marco Teórico

El área de gestión humana hoy en día es un factor diferenciador para generar valor entre sus empleados, accionistas, empresa y sociedad con el fin de convertirse en una ventaja competitiva para la organización, a su vez ser un aliado estratégico de la gerencia en las organizaciones. Por medio del área de gestión humana se impulsan los objetivos y metas de la compañía promoviendo las competencias para la labor realizada, integrando de forma versátil y dinámica a la compañía con sus colaboradores y teniendo como resultado el crecimiento de ambas partes.

Chiavenato (2000) expone que las personas deben ser vistas como socias de la organización, como proveedoras de conocimientos y habilidades quienes aportan su inteligencia y permiten darle rumbo a los objetivos de la organización. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Tres aspectos se relacionan para dar una nueva perspectiva de lo humano en la organización: el primer elemento es el reconocimiento del saber cómo fuente en la generación de riqueza; el segundo es la valoración de los activos intangibles que se hallan en las personas como elemento de formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y el último elemento es el

surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998; citados por Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas.

Como resultado de lo anterior se aceptó que en las personas se encuentra una fuente de ventaja competitiva empresarial, que exige nuevos retos al área responsable de la gestión de las personas en las empresas. Las áreas de gestión humana se han visto forzadas a generar valor para sus compañías, y los responsables de dichas áreas, a definir con indicadores de resultados que trasciendan los típicos informes de actividades y de procesos.

En el camino de la globalización se asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes, que demanda procesos internos excelentes (cadena interna de valor), cuya consecuencia serán mayores rendimientos financieros para los accionistas. Lo anterior requiere generadores claves asociados con las personas: la existencia y el aprovechamiento de talentos que beneficien la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, el alineamiento de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2000).

Para que los recursos humanos sean fuente de ventaja competitiva, los recursos no deben ser cambiables, en otras palabras los competidores no pueden encontrar recursos alternativos que les permitan alcanzar los mismos beneficios de la compañía. Función importante de recursos humanos es desarrollar capacidades dinámicas que puedan

modificar los recursos para adaptarlos constantemente a las exigencias del mercado, lo cual se logra a través del aprendizaje organizacional (Snell et al., 1996).

Alles, (2002) señala que en la alianza de la gestión de los recursos humanos con la estrategia del negocio, se puede ir más allá con la gestión de recursos humanos por competencias. Este modelo bien aplicado es beneficioso para todas las personas que integran la organización, a su vez hace más rentable y más competitiva a la compañía en el mercado.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada que se encargue de todos los procesos de gestión humana tales como reclutamiento, selección, inducción y desarrollo, obteniendo personal calificado, motivado y comprometido con sus labores diarias y con el apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Teniendo clara la importancia de las personas en las organizaciones y del área de talento humano empezaremos a definir los aspectos importantes que componen un área de gestión humana.

Definición de Recurso Humano o Gestión del Talento Humano. El área de gestión del talento humano es la encargada de coordinar y generar actividades con el personal de la organización con el fin de crear un adecuado ambiente para el colaborador como para la empresa que vaya encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

Para Chiavenato (2002) “La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, recompensa y evaluación del desempeño”. (p. 9)

La administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas o áreas de la administración. Por ellos se entiende que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas, ya sea como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará. (Alles, 2002)

Objetivos de la Gestión del Talento Humano. Cuando una organización está orientada hacia las personas da como resultado una colaboración eficaz de todos los grupos de interés que componen una organización mostrando así cumplimiento de los objetivos generales e individuales. La gestión del talento humano tiene como prioridad satisfacer las necesidades del personal de la empresa así como generar actividades que impulsen al buen desempeño y compromiso con la empresa. Para lograr todo esto es necesario que los gerentes asuman el papel de reconocer la importancia de las personas dentro de una organización y del área de talento humano.

Para Chiavenato (2002) existen 7 objetivos importantes que debe contribuir la gestión del talento humano para una eficacia organizacional:

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

La función de los recursos humanos cambio sus prioridades, el gerente del área de recursos humanos además de resolver problemas gremiales debe enfocar sus objetivos hacia: desarrollar empleados competitivos, evaluarse en resultados financieros, crear valor, crear compromiso, y no cumplir una labor de vigilancia sobre el personal. (Alles, 2002)

Descripción de Procesos de Gestión Humana. En el área de gestión humana se hace necesaria la creación de procedimientos para cumplir con los requerimientos de una buena gestión y desarrollo del área. Son seis los procedimientos que se deben aplicar en el área de gestión humana.

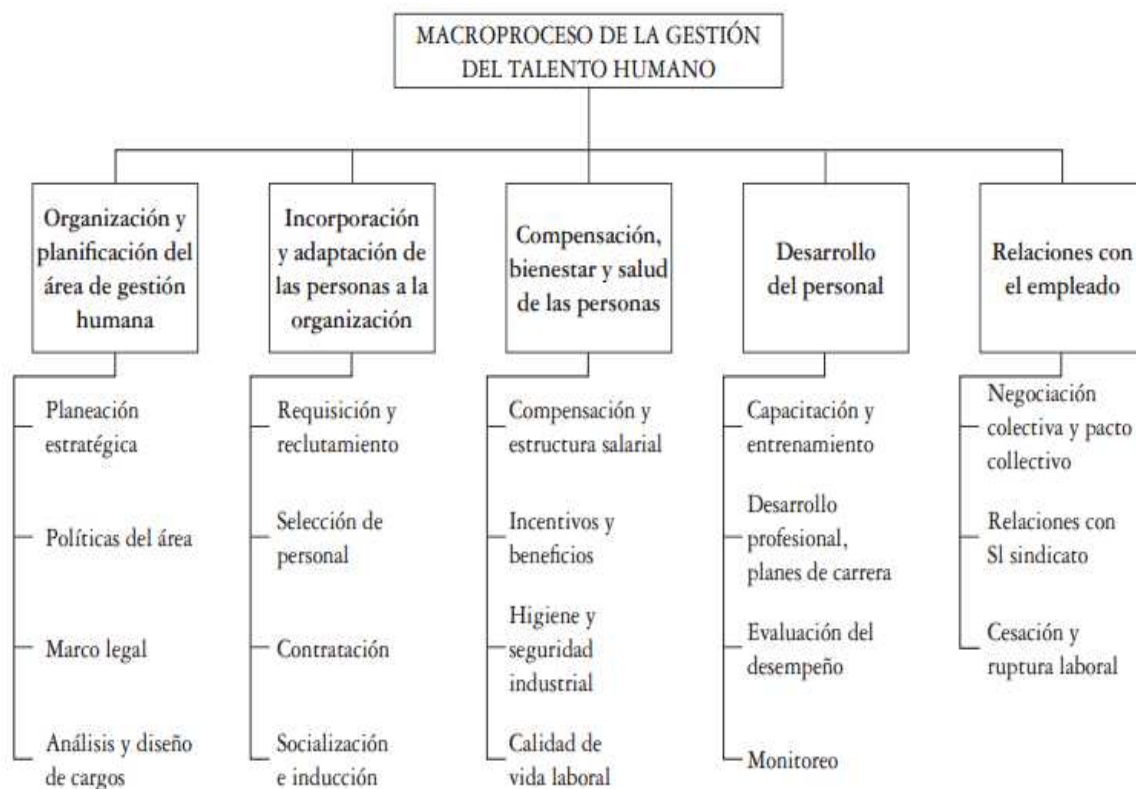


Figura 4. Procesos de gestión humana. Fuente: Solarte (2009).²

² Para este cuadro de Macro procesos hace falta actualmente cultura, clima organización y la evaluación del desempeño hoy en día se conoce como Gestión del desempeño.

Todos estos procesos influyen entre sí. Cada proceso tiende a beneficiar o a perjudicar otro proceso, es por eso que se debe tener buen seguimiento e implementación para que todo se maneje correctamente en beneficio de la empresa y del trabajador.

Planificación del Área de Gestión del Talento Humano. La planificación es la organización y preparación del área de gestión humana para aportar al mejoramiento de la empresa, a través de actividades que generen buen desempeño de sus colaboradores y compromiso con las labores que se realizan.



Figura 5. Planificación del Área de Recurso Humano. Fuente: García (2009).

Admisión de Personas. La admisión de personas tiene como objetivo contar con el personal idóneo y calificado para el cargo solicitado y a su vez que se adapte fácilmente a la organización dando lo mejor desde su cargo.

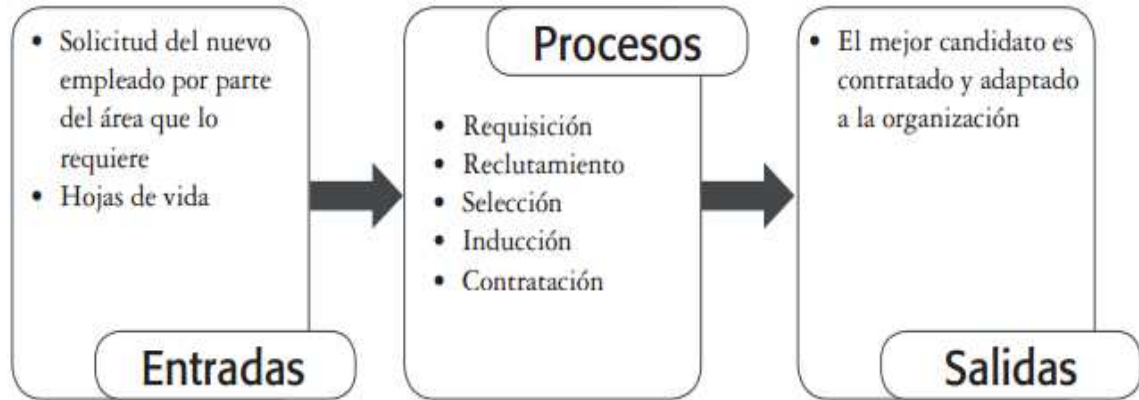


Figura 6. Admisión de Personas. Fuente: García (2009).

Reclutamiento de Personas. Es el proceso mediante el cual por medio de la necesidad de un nuevo trabajador se proporciona los elementos necesarios para el cargo aplicar, se realiza una divulgación con el fin de atraer personal calificado y competente para ocupar el cargo. Puede existir reclutamiento interno o externo, el primero se enfoca en los empleados que integra la organización que tenga las habilidades necesarias para el cargo y el reclutamiento externo se enfoca en atraer los candidatos del mercado laboral. Este proceso termina cuando los aspirantes entregan su hoja de vida a la organización.

Selección de Personal. Cuando se tiene un grupo de personas idóneo mediante el proceso de reclutamiento se da inicio al proceso de selección. Este proceso consiste en escoger el mejor candidato que se ajuste a las necesidades del nuevo cargo. Se inicia con una cita entre el candidato y la persona encargada de los procesos de selección para iniciar con la aplicación de técnicas de selección que consiste en realizar una entrevista y unas pruebas que pueden ser de conocimiento, de personalidad, psicométricas y dependiendo del cargo a ocupar se pueden realizar técnicas de simulación y ya por último se realiza entrevista con el director del área donde se desarrollara la persona. Este

proceso es vital para escoger el personal clave a ocupar el cargo, con las capacidades y habilidades requeridas que se ajuste de manera adecuada a la empresa.

Contratación. Una vez el candidato cumpla con las pruebas y sea el adecuado para ocupar el cargo se da inicio al proceso de contratación. El contrato constituye la relación formal entre el trabajador y la empresa, el tipo de contrato puede ser a término fijo, indefinido o por obra contratada.

Inducción. El proceso de inducción es la integración del personal nuevo a la empresa y a su puesto de trabajo dando las bases necesarias para iniciar, con el fin de que la persona conozca toda la información de la empresa, las políticas, su misión, visión, objetivos y sea fácil su adaptación a ella para lograr personas motivadas y con sentido de pertenencia.

Compensación de Personas. Este proceso tiene como fin diseñar un sistema que motive e incentive al personal para satisfacer sus necesidades con el fin de buscar el equilibrio entre los trabajadores y la capacidad de la organización. Se pueden dar compensaciones financieras y no financieras, entre las financieras se encuentran salarios, comisiones, bonificaciones y prestaciones de ley, entre las no financieras se encuentran las oportunidades de desarrollo, reconocimiento, promociones, libertad y autonomía en el trabajo y calidad de vida en el trabajo.



Figura 7. Compensación de personas. Fuente: García (2009).

Desarrollo de Personas. Este proceso tiene como objetivo el desarrollo de los individuos de la organización, así mismo exige cambios en las personas para que sean agentes adentro y afuera de la organización.

Para Chiavenato (2002): “El desarrollo de recurso humano es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo” (p. 335).



Figura 8. Desarrollo de personas. Fuente: García (2009).

En este aspecto, la propuesta de mejorar y fortalecer los procesos de gestión humana contribuye a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes en la CONSTRUCTORA VALCO.

El acercamiento a las diferentes definiciones y procesos de gestión de los recursos humanos, se resalta la importancia y eficacia del papel central del área de talento humano, es decir que la función principal es apoyar la organización y que está a su vez desarrolle la capacidad para actuar estratégicamente. Lo cual implica trabajar en la creación de visión y acción estratégica alineando la cultura y la estrategia.

Los procesos de gestión humana aquí descritos, logran un acercamiento a la solución de fortalecer los procesos de recursos humanos en la CONSTRUCTORA VALCO. En los diferentes referentes tomados se enuncia la importancia de mejorar y fortalecer los procesos y el área gestión humana en las empresas que buscan generar valor y así mismo ser más competitiva en el mercado, por lo tanto esta propuesta de mejorar y fortalecer los procesos en la CONSTRUCTORA VALCO daría un cambio en la organización para su desarrollo, crecimiento y para el acercamiento y sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa.

Metodología

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo en este proyecto es descriptiva aplicada donde serán identificados y analizados los procesos de gestión humana en la Constructora VALCO.

Poblacion y Muestra

Los datos de la investigación se recolectaron para personal administrativo y operativo de la CONSTRUCTORA VALCO quienes conocen la administración que realiza la empresa en cuanto al talento humano y a sus procesos, su sede principal es en la zona metropolitana de Bucaramanga donde es el objeto de estudio.

Tamaño de la Muestra.

$$n = \left\{ \frac{(Z)^2 * N * (p) * (q)}{(e)^2 * (N-1) + (Z)^2 * (p) * (q)} \right\}$$

n: Tamaño de la muestra

Z: 1,96 Nivel de confianza

p: 0,05 Porcentaje de fracaso

q: 0,95 Porcentaje de éxito

N: 70 Tamaño de la población

e: 0,05 Error estándar

$$n = \left\{ \frac{(1,96)^2 * 70 * (0,05) * (0,95)}{(0,05)^2 * (70-1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,95)} \right\}$$

$$n = 36$$

La muestra se aplicó a un total de n: 36 personas entre administrativos y operativos de la CONSTRUCTORA VALCO.

Muestreo No Probabilístico. Para este tipo de muestreo se escogió a un líder de proceso y la Directora de ventas de la compañía para realizarles una entrevista individual sobre cómo está funcionando la gestión humana en la empresa con el fin de tener un concepto directo por parte de un líder de proceso y un directivo para así poder establecer las necesidades y las alternativas de solución a los procesos de gestión humana.

TECNICA DE RECOLECCION DE LA CONSTRUCTORA VALCO	
INFORMACION	
Entrevista Individual	2

Tabla 2. Muestreo No Probabilístico. Fuente: Creación Propia.

Las entrevistas se realizaron a dos personas: Líder de Proceso y Directora de Ventas.

Procedimiento

Fase 1: Análisis de la Situación Actual. Para tener las bases de la propuesta del mejoramiento y fortalecimiento de los procesos área de gestión humana en la organización, se indagó al personal administrativo de la Constructora Valco cómo se lleva a cabo los proceso de gestión humana, la percepción de los trabajadores sobre el talento humano y que esperan de la Constructora Valco. Así mismo cuáles son las

prioridades de la Alta Dirección respecto a las personas acción actual de la Constructora Valco.

Fase 2: Diseño. Se procede a realizar la propuesta para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de gestión humana de acuerdo a la información obtenida en las encuestas y entrevistas, de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los trabajadores.

Instrumentos

Para conocer las necesidades de talento humano y la percepción de los directivos y para dar cumplimiento al objeto de estudio se seleccionaron dos técnicas de recolección de información: Encuesta y Entrevista.

Parámetros de Medición. Para la medición de datos se agruparan en rangos las variables edad, nivel ocupacional y nivel de antigüedad; con el fin de describir objetivamente los datos. Los rangos se establecen de la siguiente manera:

Variable: Edad

Rango 1: de 19 años a 21 años.

Rango 2: de 22 años a 32 años.

Rango 3: de 33 años a 43 años.

Rango 4: de 44 años en adelante.

Variable: Nivel Ocupacional

Rango 1: operativo.

Rango 2: financiero-contabilidad.

Rango 3: administrativo.

Rango 4: directivo.

Variable: Nivel de Antigüedad

Rango 1: De 0 meses a 12 meses

Rango 2: De 13 meses a 24 meses

Rango 3: De 25 meses a 36 meses

Rango 4: De 37 meses a 48 meses

Rango 5: De 49 meses en adelante

Encuesta. Evaluación de los procesos de gestión humana en la Constructora VALCO. Ver Anexo 1.

Objetivo: Indagar el estado actual de los procesos de Gestión Humana, la percepción de los trabajadores sobre el talento humano y sus expectativas respecto a la necesidad mejorar y fortalecer los procesos en la Constructora VALCO.

La encuesta diseñada evalúa cuatro categorías de análisis y consta de 12 preguntas que utiliza una escala de Likert de 1 a 6.

1. En muy poca medida
2. En poca medida
3. En alguna medida
4. En gran medida
5. En muy gran medida
6. No sabe / No se aplica

Esta encuesta fue validada por una experta en procesos de Gestión Humana,
María Elvira Villar Duarte, Especialista en Gerencia de Recursos humanos.

Estructura de la Encuesta.

ASPECTOS A EVALUAR	PREGUNTAS
Prácticas de Atracción y Retención	<p>1. ¿Usted participó en un proceso de reclutamiento y selección para ingresar en la Constructora VALCO?</p> <p>8. ¿En la empresa se busca retener al personal?</p> <p>10. ¿Se fomenta el compromiso con el mejoramiento continuo del personal?</p>
Prácticas de Inducción y Re inducción	<p>3. ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se dio a conocer los objetivos de la Constructora y sus diversos procesos?</p> <p>6. ¿Se realizan procesos de re inducción que actualizan las funciones, las orientaciones técnicas y la normatividad que se deben cumplir dentro de la compañía?</p> <p>11. En la Constructora VALCO se retroalimenta sobre cómo aporta desde su cargo al cumplimiento de la misión, la visión y los , valores y principios organizacionales</p>
Prácticas de Capacitación y Desarrollo del personal	<p>5. ¿Considera Ud. que en la empresa se ofrecen programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?</p> <p>7. Se promueve estudios a nivel personal y profesional en la Constructora VALCO.</p> <p>9. ¿Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el</p>

personal para implementar nuevos procesos?

Prácticas de Gestión del Desempeño	<p>2. Existe retro-alimentación por parte de los responsables de evaluación y seguimiento de su desempeño.</p> <p>4. Ha hecho parte Ud., de un proceso de evaluación o seguimiento de sus capacidades por parte de la Constructora VALCO.</p> <p>12. ¿Considera Ud., importante y necesaria la creación de un área de Gestión Humana en la Constructora VALCO?:</p>
---	---

Indique información o aspectos que considere importantes y no se hayan incluido en la presente encuesta:

Tabla 3. Variables Para Análisis de Encuesta. Fuente: Creación Propia.

Entrevista a Directivos

Objetivo: Conocer cómo se lleva a cabo la Gestión Humana en la Constructora VALCO e identificar la importancia que tiene la Gente para la alta dirección. Ver Anexo 2.

La entrevista semi-estructurada se diseñó a partir de tres categorías de análisis y consta de nueve preguntas.

ASPECTOS A EVALUAR	PREGUNTAS
---------------------------	------------------

Prácticas de Principios y Valores	<p>1. Como se vive en la Constructora VALCO Misión- Visión- Principios- Valores-Objetivos- Políticas.</p> <p>5. Que caracteriza a los trabajadores de VALCO.</p> <p>7. En una escala de 1 a 10 que tan importante es para Ud. las personas que trabajan en la constructora, como evidencia esta importancia en la practica</p>
Prácticas de Estrategia Organizacional	<p>2. Cuáles de estos procesos de GH se desarrollan en la Constructora Planeación- Reclutamiento- Selección- Inducción- Bienestar y desarrollo, Contratación, Capacitación.</p> <p>3. La empresa cuenta para cada uno de los cargos con: descripción de cargos.</p> <p>9. ¿Cómo logran que sus colaboradores propongan mejoras en su trabajo?</p>
Prácticas de Empoderamiento	<p>5. Como se estimula y se motiva al personal en la Constructora VALCO.</p> <p>6. Cómo asignan las responsabilidades en la Constructora VALCO? Qué hace para fomentar la creatividad.</p> <p>8. Como asegura que el personal este calificado para el cargo, como se evidencia.</p>

Tabla 4. Variables Para Análisis Entrevista. Fuente: Creación Propia.

El contenido de esta entrevista fue validado por un experto en Recursos Humanos.

Métodos de Procesamiento

La información recolectada por medio de la encuesta según la muestra al personal administrativo y/o operativo se tabuló por medio del programa SPSS.

(“Statistical Product and Service Solutions”)

Para las entrevistas individuales el entrevistador iba tomando nota de lo que mencionaba el entrevistado detectando las necesidades y mejoras para los procesos de gestión humana.

Resultados

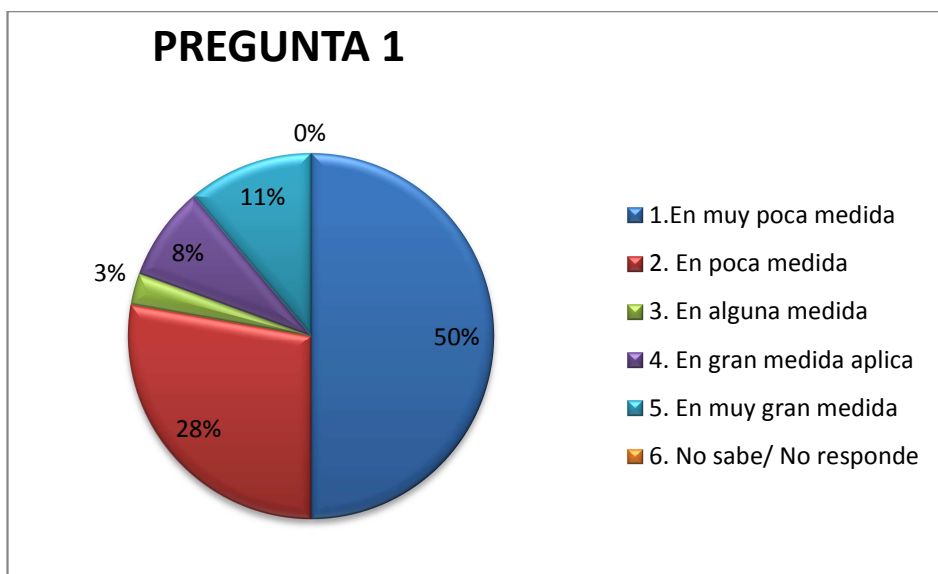
Encuesta

Practica de Atracción y Retención.

1. ¿Usted participo en un proceso de selección para ingresar a la Constructora VALCO?

Opción	Nº Respuestas
1.En muy poca medida	18
2. En poca medida	10
3. En alguna medida	1
4. En gran medida aplica	3
5. En muy gran medida	4
6. No sabe / No responde	0

Tabla 5. ¿Usted participo en un proceso de selección para ingresar a la Constructora VALCO? Fuente: Creación Propia.



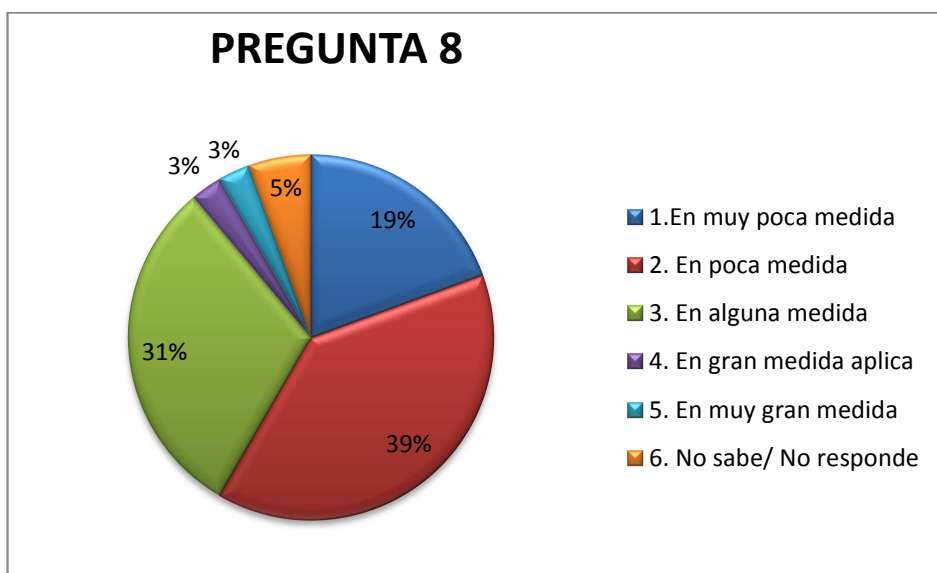
Gráfica 1. ¿Usted participo en un proceso de selección para ingresar a la Constructora VALCO? Fuente: Creación Propia.

El 50% de los trabajadores de VALCO, encuestados respondieron que no participaron en un proceso de selección para ingresar a la empresa, 28% no estuvieron directamente en un proceso de selección, 11% si tuvo algún proceso de selección para ingresa y el 11% restante si fueron vinculados por medio de reclutamiento y selección.

8. ¿En la empresa se busca retener al personal?

Opción	N° Respuestas
1.En muy poca medida	7
2. En poca medida	14
3. En alguna medida	11
4. En gran medida aplica	1
5. En muy gran medida	1
6. No sabe / No responde	2

Tabla 6. ¿En la empresa se busca retener al personal? Fuente: Creación Propia.



Gráfica 2. ¿En la empresa se busca retener al personal? Fuente: Creación Propia.

El 58% del personal encuestado no percibe que la empresa busque estrategias para retener al personal, calificando como en muy poca medida y en poca medida, 31% observa que la empresa tiene en cuenta factores para retenerlos, 6% considera que la empresa si está haciendo acciones que haga que el personal permanezca mucho tiempo en la organización.

10. ¿Se fomenta el compromiso con el mejoramiento continuo del personal en la organización?

Opción	Nº Respuestas
1.En muy poca medida	11
2. En poca medida	17
3. En alguna medida	5
4. En gran medida aplica	2
5. En muy gran medida	1
6. No sabe / No responde	0

Tabla 7. ¿Se fomenta el compromiso con el mejoramiento continuo del personal en la organización? Fuente: Creación Propia.



Gráfica 3. ¿Se fomenta el compromiso con el mejoramiento continuo del personal en la organización? Fuente: Creación Propia.

El 78% considera que no existe un compromiso por parte de la organización por mejorar la calidad del personal que los atraiga y retenga en ella, lo que no genera un compromiso mutuo, 14% percibe que existe acciones de la Constructora VALCO por generar compromiso por parte del personal en el mejoramiento y beneficios de los trabajadores, el 8% restante también está de acuerdo en que si se genera espacios por retener al personal.

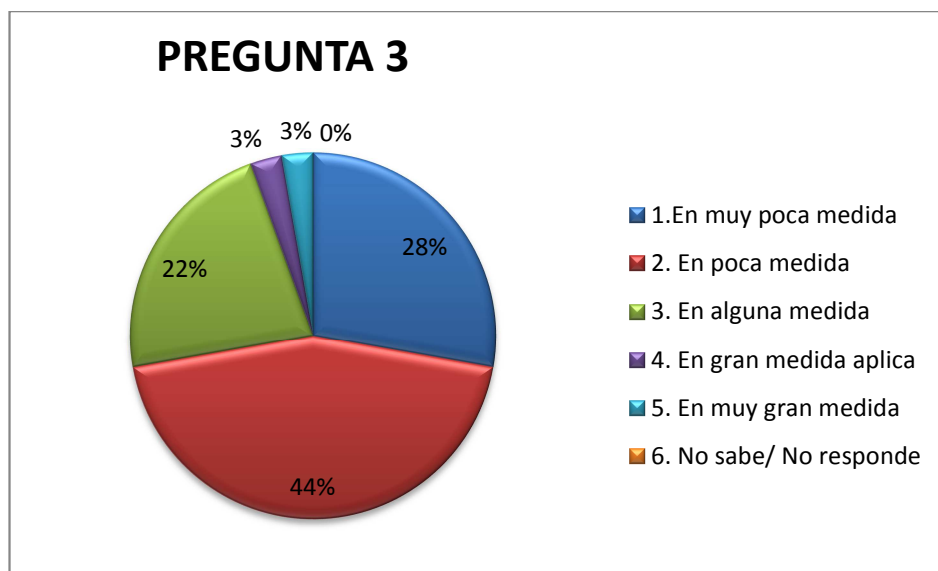
Se puede concluir que para el proceso de atracción y retención del personal más del 50% del personal percibe que no existe por parte de la organización acciones que conlleven a retener al personal generando mayor compromiso y lealtad de sus trabajadores. El proceso de atracción y retención es punto clave para el inicio de una buena función del talento humano en la Constructora VALCO generando diversos beneficios a sus trabajadores para lograr este fin.

Prácticas de Inducción y Reinducción.

3. ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le dio a conocer los objetivos de la Constructora y sus diversos procesos?

Opción	Nº Respuestas
1. En muy poca medida	10
2. En poca medida	16
3. En alguna medida	8
4. En gran medida aplica	1
5. En muy gran medida	1
6. No sabe / No responde	0

Tabla 8. ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le dio a conocer los objetivos de la Constructora y sus diversos procesos? Fuente: Creación Propia.



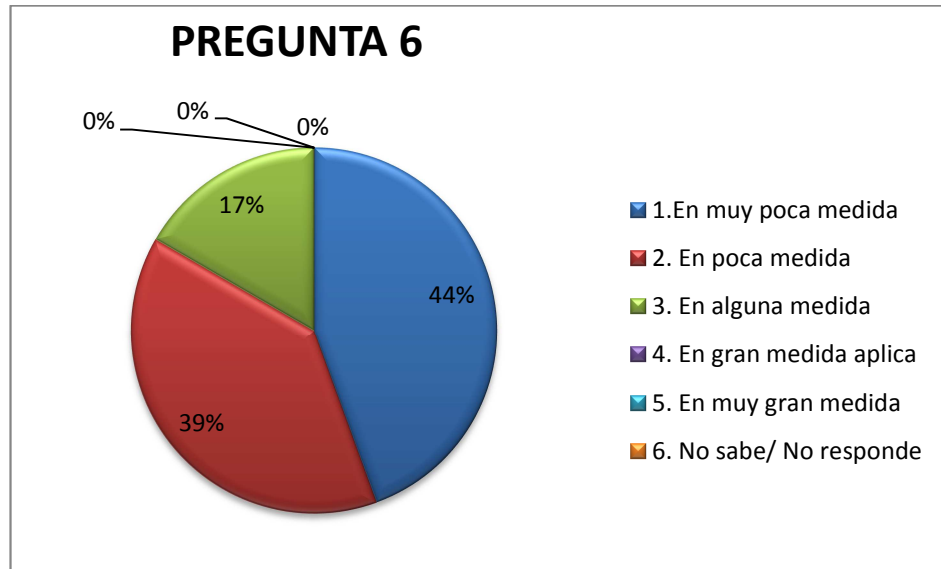
Gráfica 4. ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le dio a conocer los objetivos de la Constructora y sus diversos procesos? Fuente: Creación Propia.

El 72% de los encuestados considera que al momento de su ingreso a la Constructora no hubo capacitación sobre la empresa, hablando así de sus objetivos, de su misión, visión, de sus diferentes procesos, lo que lleva a los empleados a conocer y tener una visión general a lugar donde comenzaran a trabajar, 28% restante acepta a ver tenido algún contacto con la historia general de la Organización.

6. ¿Se realizan procesos de re inducción que actualizan las funciones, las orientaciones, técnicas y la normatividad que se deben cumplir dentro de la compañía?

Opción	Nº Respuestas
1. En muy poca medida	16
2. En poca medida	14
3. En alguna medida	6
4. En gran medida aplica	0
5. En muy gran medida	0
6. No sabe / No responde	0

Tabla 9. ¿Se realizan procesos de re inducción que actualizan las funciones, las orientaciones, técnicas y la normatividad que se deben cumplir dentro de la compañía?
Fuente: Creación Propia.



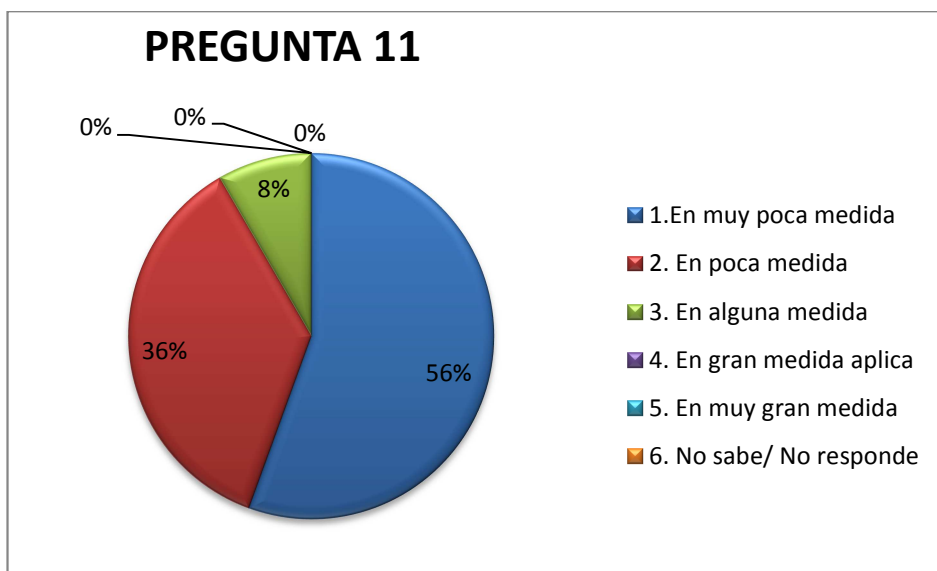
Gráfica 5. ¿Se realizan procesos de re inducción que actualizan las funciones, las orientaciones, técnicas y la normatividad que se deben cumplir dentro de la compañía?
Fuente: Creación Propia.

El 44% del personal encuestado de la empresa responde que no existe un proceso de re inducción formado y estipulado para los trabajadores de la Constructora donde se retroalimente de los procesos, funciones y normatividad de la empresa, así mismo 39% determina que no se realiza este tipo de proceso, 17% considera que la empresa si brinda proceso de reinducción de una forma indirecta.

11. En la Constructora VALCO se retroalimenta sobre como aporta desde su cargo al cumplimiento de la misión, la visión, los valores y principios organizacionales.

Opción	N° Respuestas
1. En muy poca medida	20
2. En poca medida	13
3. En alguna medida	3
4. En gran medida aplica	0
5. En muy gran medida	0
6. No sabe / No responde	0

Tabla 10. En la Constructora VALCO se retroalimenta sobre como aporta desde su cargo al cumplimiento de la misión, la visión, los valores y principios organizacionales.
Fuente: Creación Propia.



Gráfica 6. En la Constructora VALCO se retroalimenta sobre como aporta desde su cargo al cumplimiento de la misión, la visión, los valores y principios organizacionales.
Fuente: Creación Propia.

El 92% de los encuestados manifiestan que no existe un proceso de retroalimentación donde el personal conozca los valores, principios y como desde su cargo puede llegar hacer cumplir estas acciones de la organización, 8% responde que de alguna forma la organización toma parte indirecta de retroalimentación de sus principios y estructura.

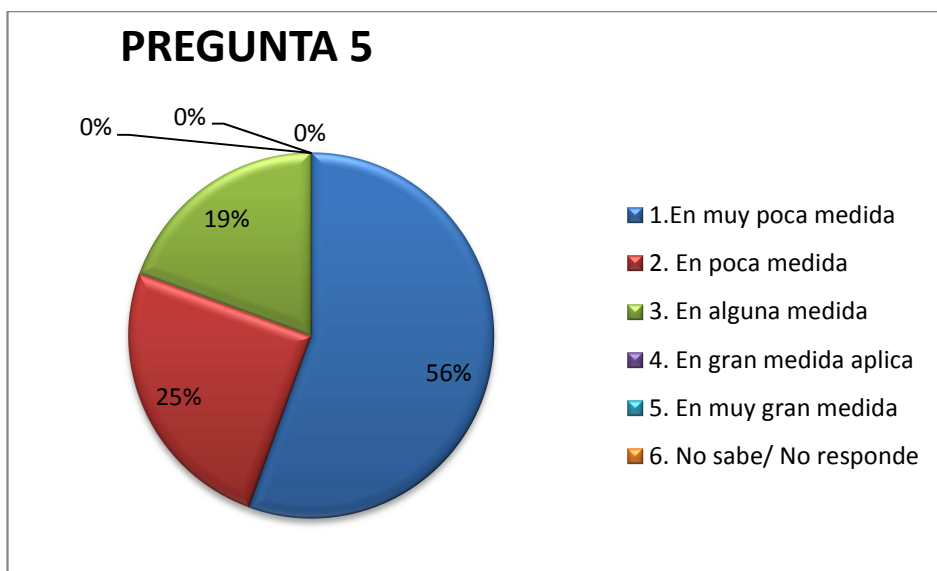
En conclusión en esta práctica de inducción y re inducción se hace evidente que no existe un que brinde al nuevo personal que ingresa nuevo y a los trabajadores que llevan más de un año en la organización información y actualización de los objetivos, estrategias, visión de la organización y de lo que el personal puede llegar aportar desde su cargo al cumplimiento de estos.

Prácticas de Capacitación y Desarrollo del Personal.

5. ¿Considera Ud. que en la empresa se ofrecen programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?

Opción	Nº Respuestas
1. En muy poca medida	20
2. En poca medida	9
3. En alguna medida	7
4. En gran medida aplica	0
5. En muy gran medida	0
6. No sabe / No responde	0

Tabla 11. ¿Considera Ud. que en la empresa se ofrecen programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización? Fuente: Creación Propia.



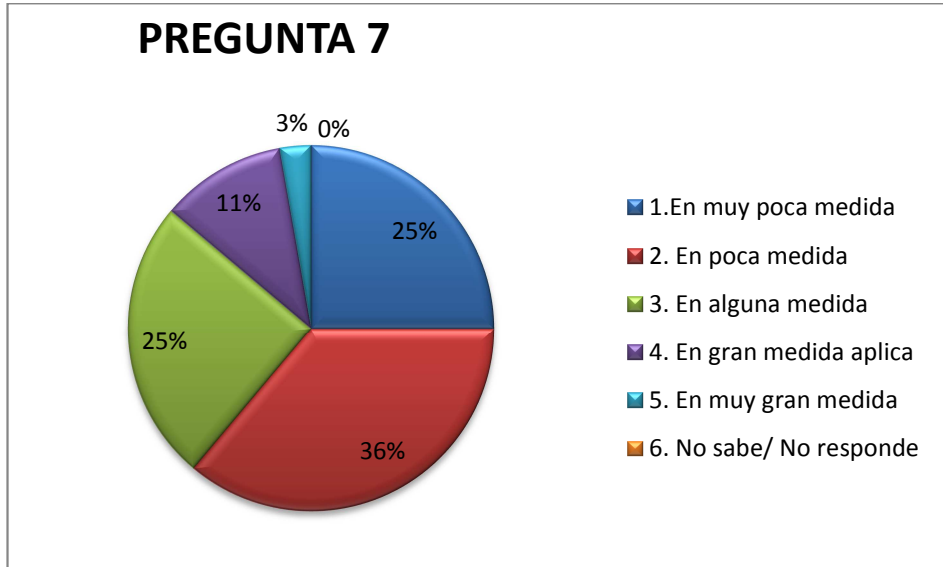
Gráfica 7. ¿Considera Ud. que en la empresa se ofrecen programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización? Fuente: Creación Propia.

El 81% de la población encuestada de la organización con gran porcentaje afirman que en la Constructora no se ofrecen programas de capacitación que ayuden al nivel personal y profesional con los objetivos empresariales, 19% responden que de alguna forma se han sentido beneficiados con programas de capacitación en la empresa.

7. ¿Se promueve estudios a nivel personal y profesional en la Constructora VALCO?

Opción	Nº Respuestas
1. En muy poca medida	9
2. En poca medida	13
3. En alguna medida	9
4. En gran medida aplica	4
5. En muy gran medida	1
6. No sabe / No responde	0

Tabla 12. ¿Se promueve estudios a nivel personal y profesional en la Constructora VALCO? Fuente: Creación Propia.



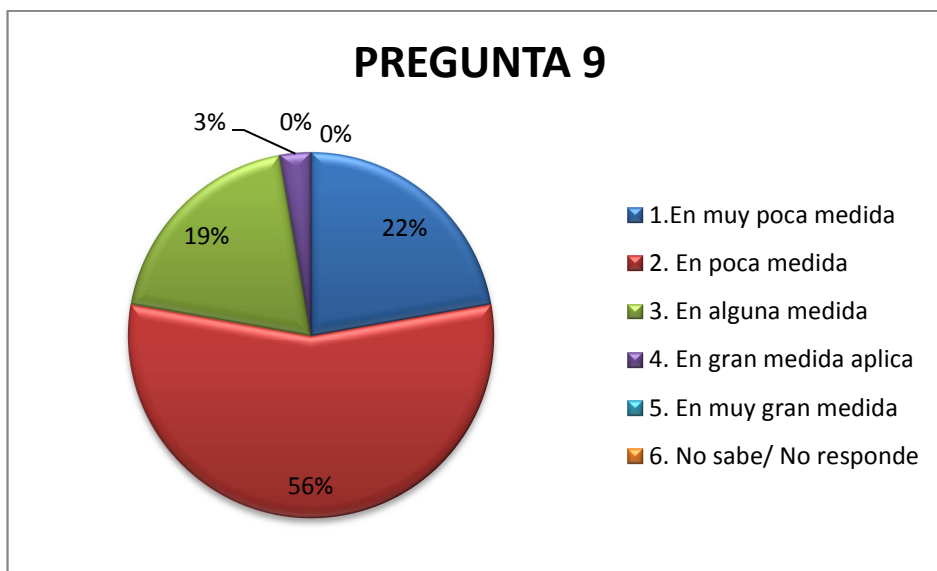
Gráfica 8. ¿Se promueve estudios a nivel personal y profesional en la Constructora VALCO? Fuente: Creación Propia.

El 61% responden que en la Constructora actualmente no se promueve estudios para mejorar el desempeño y crecimiento personal y profesional en la organización, el resto de personas encuestadas 39% menos de la mitad, consideran que de alguna forma se ha tenido en cuenta la promoción de estudios para los trabajadores, donde no todos los cargos son aplicables a tener este derecho de estudios.

9. ¿Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para la implementación de nuevos procesos?

Opción	N° Respuestas
1. En muy poca medida	8
2. En poca medida	20
3. En alguna medida	7
4. En gran medida aplica	1
5. En muy gran medida	0
6. No sabe / No responde	0

Tabla 13. ¿Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para la implementación de nuevos procesos? Fuente: Creación Propia.



Gráfica 9. ¿Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para la implementación de nuevos procesos? Fuente: Creación Propia.

El 78% del personal afirma que no se generan actividades que ayuden al desarrollo de habilidades para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, 22% si ha evidenciado desarrollo de habilidades y competencias para el desarrollo de los procesos de la organización.

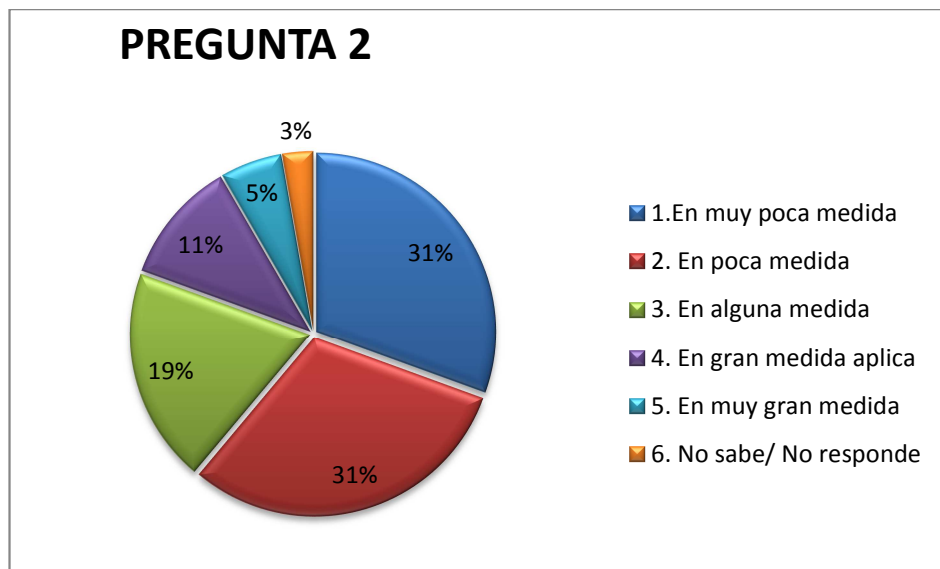
En esta práctica de capacitación y desarrollo del personal, se evidencia claramente la falencia de la organización por no promover este proceso importante del área de talento humano, como factor de crecimiento personal y profesional para los trabajadores y para la empresa.

Prácticas de Evaluación de Desempeño.

2. ¿Existe retroalimentación por parte de los responsables de evaluación y seguimiento de su desempeño?

Opción	Nº Respuestas
1. En muy poca medida	11
2. En poca medida	11
3. En alguna medida	7
4. En gran medida aplica	4
5. En muy gran medida	2
6. No sabe / No responde	1

Tabla 14. ¿Existe retroalimentación por parte de los responsables de evaluación y seguimiento de su desempeño? Fuente: Creación Propia.



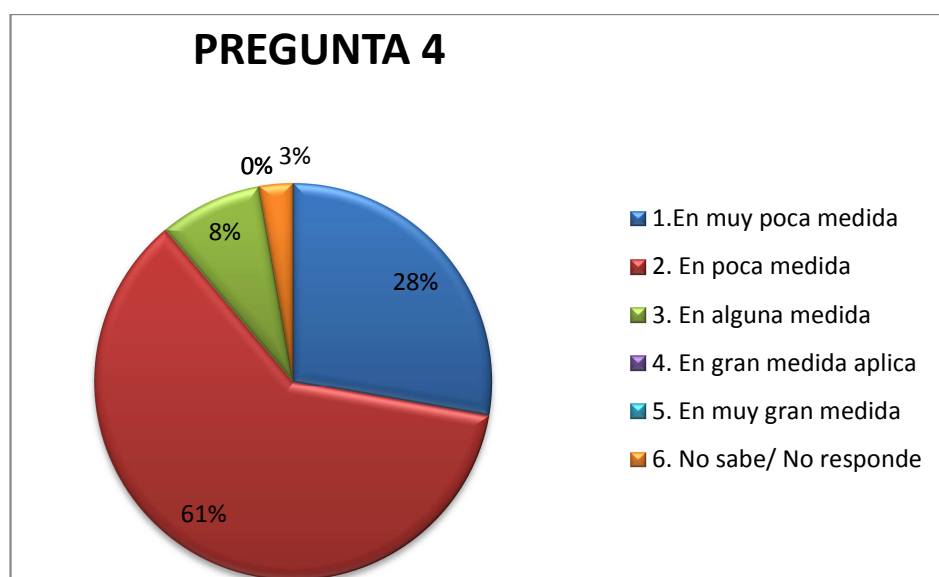
Gráfica 10. ¿Existe retroalimentación por parte de los responsables de evaluación y seguimiento de su desempeño? Fuente: Creación Propia.

A este anunciado, el 61% respondió que no se realiza retroalimentación por parte de sus superiores después de una evaluación de desempeño, el 19% que en alguna medida, el 11% en gran medida y el 5% si se realiza eficazmente; por lo que se puede concluir que no es un hábito realizar retroalimentación por parte de todas las áreas de la organización el seguimiento y evaluación de desempeño, solo algunas de ellas tienen en cuenta este proceso para con sus trabajadores.

4. Ha hecho parte Ud. de un proceso de evaluación o seguimiento de sus capacidades por parte de la Constructora VALCO.

Opción	N° Respuestas
1.En muy poca medida	10
2. En poca medida	22
3. En alguna medida	3
4. En gran medida aplica	0
5. En muy gran medida	0
6. No sabe / No responde	1

Tabla 15. Ha hecho parte Ud. de un proceso de evaluación o seguimiento de sus capacidades por parte de la Constructora VALCO. Fuente: Creación Propia.



Gráfica 11. Ha hecho parte Ud. de un proceso de evaluación o seguimiento de sus capacidades por parte de la Constructora VALCO. Fuente: Creación Propia.

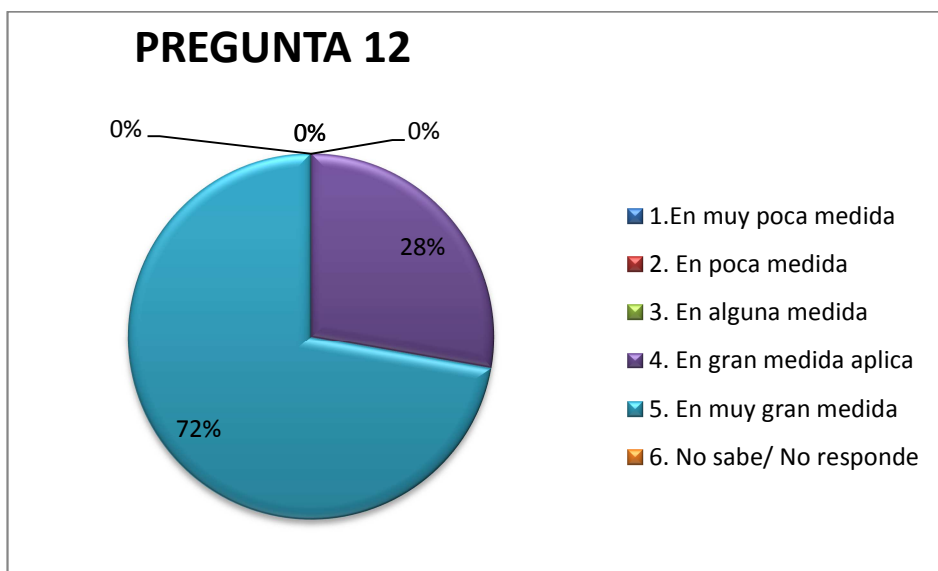
El 89% del personal encuestado en la Constructora VALCO, afirma no haber participado en un proceso de evaluación de desempeño, 5% plantea que de alguna forma han sido evaluados por sus jefes.

Es importante al momento de realizar un proceso de evaluación de desempeño realizar retroalimentación a los trabajadores y hacer seguimiento, esta práctica no se evidencia en la Constructora.

12. ¿Considera Ud. importante y necesaria la creación de un área de Gestión Humana en la Constructora VALCO?

Opción	Nº Respuestas
1.En muy poca medida	0
2. En poca medida	0
3. En alguna medida	0
4. En gran medida aplica	10
5. En muy gran medida	26
6. No sabe / No responde	0

Tabla 16. ¿Considera Ud. importante y necesaria la creación de un área de Gestión Humana en la Constructora VALCO? Fuente: Creación Propia.



Gráfica 12. ¿Considera Ud. importante y necesaria la creación de un área de Gestión Humana en la Constructora VALCO? Fuente: Creación Propia.

El 100% del personal encuestado ve de suma importancia la creación del área de gestión humana en la Constructora VALCO, que garantice el cumplimiento de todos los procesos de talento humano en beneficio de los trabajadores y de la organización.

Entrevista N° 1

Cargo: Líder de Proceso

Fecha: 16 de Junio de 2014

Prácticas de Principios y Valores

Ante la primera pregunta de cómo se vive en la Constructora la misión, visión, principios y valores en la empresa, el líder de proceso encuestado hace referencia a que se vive en diferentes formas dependiendo del rol que desempeñe en la empresa: de una parte el personal de planta (administrativos), otra parte los contratos de obra pública y contratos de obra privada, donde cada uno vive por su proceso y no tienen en cuenta las demás áreas que conforman la empresa, hablando de topógrafos, residentes entre otros, estas vivencias son cada uno atender por sus tareas y responsabilidades diarias. Afirma que lo importante para la organización es su crecimiento y la participación por tener aumento en sus proyectos de construcción, dejando a un lado el tema de talento humano.

A su vez se realiza la pregunta de que caracteriza al personal de la Constructora en sus labores diarias “Se ven como los quiere ver en la empresa, responsables y con buen manejo de las relaciones laborales, con actitud para trabajar bajo presión, una dosis alta de sacrificio” (*Líder de proceso, comunicación personal, 16 de junio de 2014*).

Para la Constructora VALCO en una calificación de 1 a 10 siendo 10 la más alta, que tan importante son las personas que hacen parte de la empresa “La calificación que considero es un 8, donde al no existir un proceso de selección formalizado se pueden encontrar diferentes reacciones del personal como lo es falta de optimismo pero se ve agrado en lo que realizan, tienen que ser personas satisfechas porque reciben su sueldo a tiempo, comprometidos” (*Líder de proceso, comunicación personal, 16 de junio de 2014*). Se evidencia la necesidad de organizar un proceso donde tenga prioridad en las necesidades y exigencias de los trabajadores de la empresa.

Es importante que en esta variable identificada la Constructora VALCO de prioridad en dar un proceso de conocimiento de lo que se quiere en la Constructora y de lo importante que deba ser el personal para dar el crecimiento y la constancia en la organización.

Prácticas de Estrategia Organizacional

A su vez se pregunta sobre que procesos de talento humano se realizan en la Constructora VALCO, hablando de planeación, selección, inducción y re inducción, capacitación, bienestar y desempeño, a lo que responde “ Existe grandes falencias en estos procesos, en el caso del proceso de selección se ha tratado de avanzar desde 4 o 5 años pero a veces se olvida seguir con estos requerimientos y se hace unas incorporaciones más por recomendación directa debido a que se necesita personal para ya y no hay momento para que pase por un proceso de selección” (*Líder de proceso, comunicación personal, 16 de junio de 2014*). Se hace evidente que no existe un proceso

documentado que se cumpla diariamente para el ingreso de personal donde prioriza la recomendación directa por los altos directivos de la organización.

Para el proceso de inducción y re inducción si se lleva a cabo un proceso de inducción al personal pero a través de su jefe inmediato o de la persona que se conoce como área de recurso humano, que es la encargada actualmente de realizar las afiliaciones y contratación de personal se les comenta el cargo y las funciones que debe realizar y las generalidades de la empresa. Para el proceso de re inducción no se realiza actualmente en la organización y textualmente nos dice “El proceso de re inducción se olvida y no se tiene en cuenta” (*Líder de proceso, comunicación personal, 16 de junio de 2014*).

La Constructora promociona la capacitación del personal pero solo para los líderes de proceso, ingenieros y directivos, para que realicen sus diplomados y especializaciones, hasta el momento no se tiene en cuenta personal administrativo y de cargos auxiliares. Los otros procesos importantes para el personal y para la empresa no se tienen directamente definidos en la Constructora VALCO.

La empresa actualmente cuenta con 37 cargos y estos tienen su descripción de funciones, a la fecha hace falta por documentar 4 cargos nuevos, estos cargos a veces se dan a conocer por los trabajadores, no se tiene como prioridad tener actualizado los cargos y el conocimiento por todo el personal. “Hace falta por documentar 3 o 4 procesos de cargos nuevos como llavero, jurídico que son cargos que se han ido incorporando a la organización”. (*Líder de proceso, comunicación personal, 16 de junio de 2014*).

Para la práctica de estrategia organizacional se ve la necesidad de documentar y conocer por todo el personal los procesos importantes de un área de talento humano.

Prácticas de Empoderamiento

La Constructora VALCO para algunos cargos como residentes y directores se motivan con bonificaciones, para otros cargos de obra la permanencia y estabilidad es un factor motivacional por el tiempo corto de las etapas de las diferentes obras. “Se hizo un diagnóstico inicial con la persona que actualmente nos ayuda con el proceso de selección y se observó la necesidad de fortalecer el área de talento humano, donde no es solo afiliación sino va más allá de los papeles, no se puede asegurar que el personal que ingrese por cualquier tipo de proceso sea el adecuado, de pronto en muchas ocasiones la alta rotación de algunos de los cargos de la Constructora” (*Líder de proceso, comunicación personal, 16 de junio de 2014*). Ante la pregunta que tan importante es la creación de un área de talento humano en la empresa responde el líder de proceso “Que se espera mayor compromiso por parte de la alta gerencia, donde el alto crecimiento que ha tenido la Constructora sin esta área ha tenido buena respuesta y sus inicios fue de tipo familiar, pero actualmente se siente la necesidad por el crecimiento de los trabajadores y de los proyectos de contar con un área de gestión humana que mejore y responda a las necesidades que se vienen para la Constructora” (*Líder de proceso, comunicación personal, 16 de junio de 2014*)

Se evidencia la mentalidad de esta persona entrevistada de dar un cambio, para crear y generar mayor compromiso por parte de los altos directivos de conformar un

área de talento humano que conlleven a proporcionar bienestar, crecimiento a los trabajadores y a la organización.

Entrevista N° 2

Cargo: Directora de Ventas

Fecha: 3 de Julio de 2014

Prácticas de Principios y Valores

La pregunta que se le realizó a la Directora de Ventas sobre cómo se vive la misión, visión, principios y valores en la empresa ella nos responde “Se logran ver más fuertes en los empleados más antiguos en la empresa. No sé si es porque conocen más los procesos, además las políticas siempre están cambiando según los requerimientos de las entidades. Creo que entre el grupo directivo se notan más los valores porque somos familia, y los objetivos siempre están claros” (Directora de Ventas, comunicación personal, 03 de julio de 2014), en esta parte se observa que no se ha realizado un proceso de socialización a todos los trabajadores donde tengan presente lo que busca la empresa en ellos y lo que ellos pueden encontrar en la Constructora.

A la siguiente pregunta que se realizó al Dra. Sobre de qué forma se caracteriza a los trabajadores de la Constructora que los identifique de las demás organizaciones ella expone que es la tenacidad y las ganas de trabajar que le colocan a sus funciones por la carga que se maneja en la empresa.

Para la Constructora VALCO de una escala de 1 a 10 siendo 10 el número de mayor importancia, la respuesta obtenida es un 10, donde nos enfatiza “Indudablemente 10, para mí y mis hermanos es importante que el personal se sienta bien y cómodo en nuestra empresa. Siempre estamos dispuestos a escuchar sus dudas para poderlos ayudar si así lo requieren, nuestras oficinas siempre están abiertas al dialogo y a ellos” (Directora de Ventas, comunicación personal, 03 de julio de 2014).

Para esta práctica en la Constructora VALCO se debe enfatizar y socializar de suma urgencia las generalidades de la empresa, lo que conforma la organización y a donde se quiere llegar, a su vez mirar la importancia de las personas no solo en el decir sino en el hacer.

Prácticas de Estrategia Organizacional

La siguiente pregunta que se realizó es sobre la existencia de los procesos de gestión humana que actualmente se lleven a cabo en la Constructora, no se tiene claridad de todos los procesos que conlleva un área de talento humano, sino solo lo ven como selección y vinculación de personal, “De estas actividades se realizan la contratación que acá se llama vinculación del personal, la selección se hace para el personal administrativo en obras no se realiza porque se subcontrata una persona que suministre el personal idóneo. La inducción se realiza de las funciones del cargo como tal y algunas especificaciones generales de la empresa tales como horario y responsabilidades” (Directora de Ventas, comunicación personal, 03 de julio de 2014).

La descripción de cargos según la respuesta de la Directora no se tiene formalmente establecidos en la empresa pero si se tiene conocimiento por algunas de las áreas de la Constructora.

Para esta práctica es importante tomar todos los procesos de gestión humana y aplicarlos a la organización para un buen desarrollo y gestión del personal.

Prácticas de Empoderamiento

Para la Directora se preguntó la forma de motivación que realizan para sus trabajadores a lo que nos responde “La motivación puede ser monetaria con bonificaciones por cumplimiento de metas y ventas ya sea el caso. A los altos directivos y al personal de más antigüedad según el caso se le aporta y se le motiva a estudiar postgrados que complementen sus conocimientos” (Directora de Ventas, comunicación personal, 03 de julio de 2014).

Así mismo se preguntó de cómo la Constructora asegura que el persona que vincula a la organización es el calificado para tomar el cargo que se encuentra vacante, a lo que nos responde “En la mayoría de los casos el jefe directo y el jefe general realiza una prueba de conocimientos en el área específica. Si es contable, o ingeniero se le realiza un examen que fue creado por los jefes directos y ellos mismos revisan los conceptos, y si el manejo de conocimiento y experiencia es el idóneo para el cargo al que aspira y para la constructora en general. No se hace en todos los cargos, porque a veces por no decir que casi siempre el tiempo nos acosa y a veces no nos tomamos el tiempo para realizar el examen” se observa que no se tiene establecido realizar un proceso que asegure la calificación del personal para el cargo, donde se puede presentar

rotaciones de personal. Ante la pregunta que tan importante es la creación de un Área de Talento Humano la “Dra” se mostró abierta a las posibilidades de dar un giro y fortalecer organizar los procesos de gestión humana para una buena alineación con las demás áreas y estrategias de la organización.

Todas las necesidades detectadas que se evidencian con los resultados de la encuesta y entrevistas aplicadas nos llevan a plantear una serie de alternativas para mejorar y fortalecer los procesos de gestión humana en la Constructora VALCO.

Conclusiones

Los resultados de las encuestas denotan la falta de conocimiento que tiene los trabajadores sobre la empresa acerca de su misión, visión, principios y lo que desde su trabajo aporta al cumplimiento de estos.

La entrevista realizada a uno de los líderes del proceso y a la Directora de Ventas de la Constructora VALCO, demuestra la necesidad que tiene la empresa de ajustar y organizar el área de gestión humana y también muestra lo interesada que esta la Constructora por mejorar y fortalecer el área y sus procesos.

Se observa que la Constructora VALCO necesita mejorar y fortalecer los procesos de Gestión Humana que actualmente se están ejecutando. El personal que ingresa a la empresa puede ser por recomendación directa o por proceso de selección y no se asegura que el personal sea el calificado para el cargo que va ocupar. El proceso de inducción y re inducción no está estructurado completamente y se presenta dispersión en el conocimiento de la empresa y de sus procesos. El proceso de capacitación no se realiza y se ve descontento por parte de los trabajadores al no sentir que se promueva actividades que los ayude a su crecimiento y desarrollo en sus funciones diarias, de igual forma no se promueven estudios a todo el personal de la organización solo líderes, ingenieros y directivos. En el proceso de evaluación de desempeño no se está realizando retroalimentación por parte de los jefes lo que genera que el personal no conozca sus puntos buenos y puntos malos a mejorar.

En la Constructora VALCO no se desarrollan programas para estimular y motivar al personal lo que genera descontento por parte de los trabajadores, falta de compromiso y sentido de pertenencia.

Recomendaciones

Se sugiere a la Constructora VALCO, la formalización del área de Gestión humana que cumpla con los requisitos planteados en este documento, definiendo su misión, visión, objetivos y metas comenzando con la contratación de un Coordinador de gestión humana que le permita a los trabajadores contar con personal dispuesto a colaborar y trabajar por el bienestar y desarrollo personal y profesional de todos los integrantes de la Constructora y convertir el área de gestión humana en socio estratégico para la empresa que apoye al cumplimiento de los objetivos empresariales.

De igual manera se recomienda mejorar y fortalecer todos los procesos de gestión humana como se ha plasmado en este documento con el fin de tener procesos correctos que se reflejen en el compromiso, motivación y sentido de pertenencia del personal administrativo y operativo que conforma la Constructora VALCO.

Es importante que la empresa se apropie de los procesos de reclutamiento y selección con el fin de tener un mayor acierto y conocimiento de su personal y evitar reprocesos, alta rotación y personal no calificado para ocupar el cargo vacante. Todo personal que ingrese a la Constructora debe recibir su inducción por parte del personal de Gestión Humana, Líder de proceso de HSEQ y el Jefe del área donde va ingresar el personal con el fin de asegurar el conocimiento del personal de la empresa, de sus procesos y funciones a desempeñar y se sienta parte de la organización.

Se propone fortalecer los programas de capacitación donde este enfocado a las necesidades de todos los trabajadores (auxiliares, jefes, líderes y directores), orientadas a

incrementar la calidad y desarrollo de todo el personal, con el fin de lograr empleados integrales que le aporten valor agregado a la Constructora.

Se propone estructurar adecuadamente una evaluación de desempeño anual que garantice la detección de fortalezas, debilidades buscando mejorar los procesos deficientes de la empresa, procesos de mejora y el rendimiento de cada área y persona, así mismo que cada trabajador reciba su retroalimentación de su rendimiento con el fin de mejorar y fortalecer sus actividades de acuerdo a lo que espera la empresa de sus empleados.

Cada vez que se realice un cambio en las funciones o se cree un cargo nuevo en la Constructora VALCO, se recomienda actualizar la descripción de cargos de la empresa, para que sirva de guía en los procesos de selección de personal indicando el perfil adecuado para cumplir con los parámetros necesarios en la selección y contratación.

La Constructora VALCO en acciones a largo plazo debe seguir buscando mejoras en conjunto con el área de gestión humana en la implementación de estrategias que ayuden a motivar al personal y crear sentido de pertenencia con la Constructora tales como, Clima organizacional, Cultura Organizacional esto con el fin de conocer la percepción de los trabajadores con el ambiente laboral, su nivel de satisfacción con la Constructora y así definir planes de mejora lo que ayudaría a evitar malos entendidos y dificultad de convivencia entre todos los trabajadores tanto administrativos como de obra.

Finalmente, se recomienda fortalecer el tema de salud ocupacional y bienestar social para asegurar la salud y bienestar de todos los trabajadores generando espacios de esparcimiento y de integración entre todos los trabajadores de la Constructora VALCO.

Resumen de Necesidades de Gestión Humana Detectadas en la Recolección de Información

SITUACION DETECTADA	IMPACTO DE LA SITUACION DETECTADA	SOLUCION PLANTEADA	PLAZO
<p>No se tiene proceso de selección definido para todas las vacantes existentes en la empresa donde se olvida los requerimientos y prioriza la recomendación directa.</p>	<p>Al no existir un proceso documentado, formalizado y socializado no se tiene la seguridad que el personal que ingresa a la empresa sea el personal idóneo para el cargo que está vacante.</p>	<p>Definir políticas para el proceso de selección Documentar el proceso de selección Socializar el proceso de selección a los altos directivos y al personal que ingrese a la compañía para asegurar que el personal nuevo es el calificado para el cargo que está vacante.</p>	<p>CORTO PLAZO</p>
<p>No se realiza capacitación (inducción) completa al ingresar a la empresa donde se oriente al personal nuevo.</p>	<p>Es importante que desde el momento de ingresar a la empresa el personal conozca en general su estructura, procesos su misión, visión etc. y cuáles son sus funciones, sus derechos y deberes.</p>	<p>Estructurar el proceso de inducción al personal que ingresa a la Constructora, haciendo más énfasis en su proceso estratégico de la empresa, para que sienta el acompañamiento al ingresar a sus nuevas funciones.</p>	<p>CORTO PLAZO</p>
	<p>Al no existir un área de gestión humana estructurada este tipo de proceso se tiende a olvidar.</p>	<p>Definir políticas para el proceso de inducción Documentar y socializar el proceso.</p>	

<p>No se realiza re inducción al personal antiguo de la Constructora.</p>	<p>El proceso de re inducción es importante para recordar a los trabajadores todo lo referente a la empresa y presentar los acontecimientos importantes que ha tenido la organización.</p>	<p>Junto al proceso de inducción implementar el proceso de re inducción al personal que tenga antigüedad en la empresa</p>	<p>CORTO PLAZO</p>
<p>Se promueven estudios a líderes de proceso, ingenieros y Directivos.</p>	<p>Es importante que la empresa vea la necesidad de darles importancia a todos los trabajadores donde su crecimiento trae beneficio a la organización.</p>	<p>Fortalecer programas de estudio para el personal administrativo (auxiliares, jefes de área)</p>	<p>MEDIA NO PLAZO</p>
<p>No se realizan capacitaciones que ayuden a las mejoras del personal en sus funciones.</p>	<p>Hay temas de capacitación importantes para que el personal se estimule y motive a su desarrollo personal y que dará como resultado mayor compromiso y cumplimiento en sus funciones diarias en la organización.</p>	<p>Definir políticas de capacitación Documentar proceso de capacitación Socializar el proceso de capacitación y desarrollo para todo el personal de la empresa</p>	<p>CORTO PLAZO</p>
<p>No se realiza retroalimentación a los trabajadores después de realizar una evaluación de desempeño.</p>	<p>El éxito de aplicar una evaluación de desempeño es que los trabajadores reciban una retroalimentación y se haga seguimiento de este proceso.</p>	<p>Capacitar a los Jefes en la importancia y la forma de retroalimentar a los colaboradores a cargo. Fortalecer la aplicación de las evaluaciones de</p>	<p>MEDIA NO PLAZO</p>

desempeño.		
Los trabajadores manifiestan la necesidad de contar con un área de gestión humana.	La falta de estructuración de un área de gestión humana no muestra el aporte que esta entrega a los trabajadores y a la organización.	Formalizar el área de gestión humana a toda la empresa.
		LARGO PLAZO
La descripción de cargos que maneja la empresa no es conocida por todos los trabajadores	Es importante mantener actualizado el manual de cargos de la Constructora para identificar las funciones y herramientas necesarias para cada cargo existente en la empresa.	Cada vez que se dé un cambio en las funciones o se cree un cargo nuevo en la Constructora deberá actualizarse la descripción de cargos de la empresa.
		MEDIA NO PLAZO

Tabla 17. Resumen de necesidades de gestión humana detectadas en la recolección de información. Fuente: Creación propia.

Mejoras en los Procesos de Gestión Humana en la Constructora VALCO

PROCESO	OBJETIVO	SUBPROCESO	POLITICAS	ALCANCE
Selección y vinculación	Reclutar y hallar al personal idóneo, que se encuentre en capacidad de ajustarse a la cultura de la Constructora VALCO, cumpliendo con el perfil profesional y personal del cargo a ocupar. Garantizar la vinculación oportuna del talento humano en la Constructora, a fin de garantizar el desarrollo óptimo de las funciones y objetivos dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar al mercado la vacante. • Creación base de datos. • Entrevista. • Evaluación psicológica. • Verificación de datos y referencias. • Vinculación. 	Sin excepción toda persona que quiera ingresar laboralmente a la Constructora VALCO, debe hacer parte del proceso de selección. Debe realizar paso a paso los subprocesos y culminarlos para poder ser vinculado a la compañía.	Aplica tanto al personal interno y externo a la Constructora que concursen para cubrir la vacante respectiva.
Capacitación y formación	Potencializar los conocimientos y habilidades de los empleados de acuerdo con los requerimientos del	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de carrera. • Plan de planeación de fuerza laboral. • Evaluación de temas 	Llevar a cabo el entrenamiento y desarrollo de todo el personal de la Constructora VALCO, de	Se desarrollara el aprendizaje personal y profesional a todo el personal operativo y

	cargo y la visión de la compañía para mejorar su desempeño.	específicos de formación.	de acuerdo a las necesidades identificadas para cada perfil.	administrativo de la Constructora VALCO.
		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo Retroalimentación. 		
Inducción y re- inducción	Facilitar el proceso de adaptación del nuevo trabajador a la Constructora VALCO a través del conocimiento general de la empresa y específicamente de su puesto de trabajo con el propósito de que desarrolle su labor de forma efectiva y satisfactoria tanto para él como para la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de políticas de la compañía. (misión, visión, objetivos organizacionales, manual de convivencia, seguridad industrial). • Recorrido por las instalaciones de la constructora. • Conocimiento puesto de trabajo y equipo de trabajo. 	de Toda persona que sea vinculada a la Constructora VALCO debe ser partícipe de una socialización de los elementos estratégicos de la compañía: Misión, Visión, Valores, Objetivos, políticas de comportamiento y recorrido por la plata física de la empresa.	Se debe realizar este proceso a todo el personal que sea vinculado a la constructora. Es importante cada 6 meses hacer re-inducción con los colaboradores ya vinculados para afianzar y alinearlos con los procesos corporativos de la constructora VALCO. Al finalizar la jornada de inducción se debe hacer un

sondeo o monitoreo al nuevo personal en relación con lo socializado y con el fin de contestar dudas o inquietudes.

Al personal antiguo de la organización se debe realizar cada semestre re inducción de las generalidades de la empresa, salud ocupacional.

Tabla 18. Mejoras en los Procesos de Gestión Humana. Fuente: Creación Propia

De acuerdo a las necesidades encontradas nos llevan a plantear unas alternativas de solución para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de Gestión Humana en la Constructora VALCO, se puede dividir en acciones a corto, mediano y plazo.

A Corto Plazo (Periodo de 6 Meses)

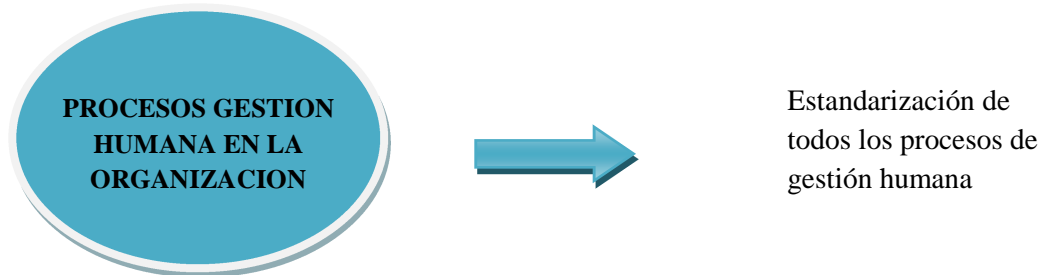


Figura 9. A Corto Plazo (Periodo de 6 Meses). Fuente: Creación Propia.

Es importante que la empresa comience a mejorar y fortalecer los procesos que conforman el área de gestión humana, para que cada uno cumpla con todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento y que se vea en la motivación, sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores hacia la organización.

- Se contrate a personal con experiencia en gestión humana para la reestructuración del área o que de soporte al personal que está a cargo de las afiliaciones y contrataciones del personal, para definir el rol y así establecer la misión, políticas y estrategias de Gestión Humana dentro de la Constructora VALCO.
- Fortalecer el proceso de selección de la Constructora donde todo el personal administrativo y de obra (Residentes, Ingenieros, Topógrafos, Almacenistas) sean reclutados y seleccionados por una persona calificada contratada directamente por la empresa para realizar el reclutamiento y selección, con el fin de evitar la recomendación directa por parte de los Directivos.

- Mejorar y fortalecer el proceso de inducción donde se establezca una serie de actividades donde el trabajador que va ingresar nuevo a la Constructora conozca: generalidades de la empresa (misión, visión, políticas, estrategias), procesos (estratégicos, de realización y de apoyo), descripción del cargo (funciones, jefe inmediato, equipo de trabajo).
- Retomar el proceso de re inducción de la empresa donde se les cuente a los trabajadores antiguos las mejoras y cambios que ha tenido la Constructora así como recordar lo que la empresa espera de todos los trabajadores y lo que la empresa le aporta a ellos para su buen desarrollo y cumplimiento de sus labores.

A Mediano Plazo (Periodo de 10 Meses)

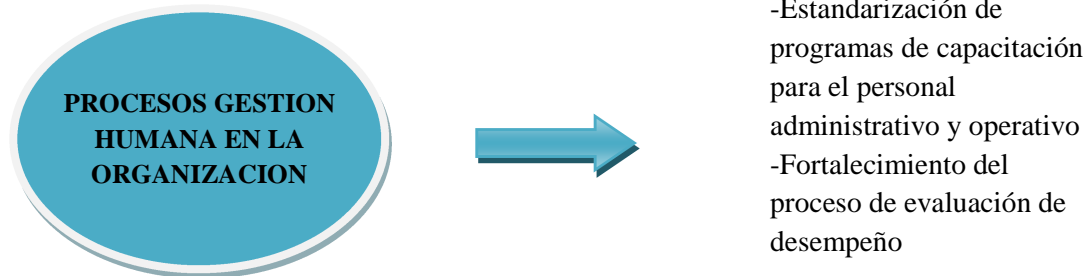


Figura 10. A Mediano Plazo (Periodo de 10 Meses). Fuente: Creación Propia.

- Fortalecer los programas de capacitación y desarrollo donde el área de gestión humana estudie y analice las necesidades que tienen los trabajadores para mejorar sus funciones a cargo.
- Mejorar y fortalecer el proceso de evaluación de desempeño donde sin falta cada jefe debe realizar retroalimentación a sus trabajadores a cargo con el fin de destacar fortalezas y acciones que se deben corregir, garantizando que el trabajador conozca y mejore en las tareas que ejerce en la empresa.

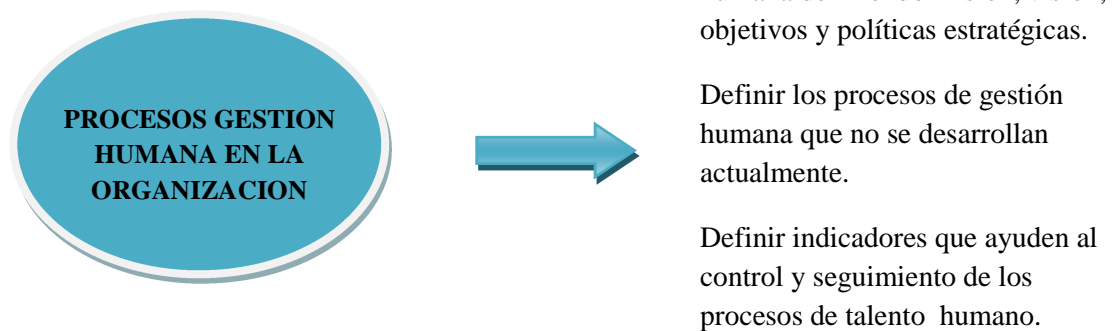
A Largo Plazo (Periodo de 15 Meses)

Figura 11. A Largo Plazo (Periodo de 15 Meses). Fuente: Creación Propia.

La Constructora VALCO está abierta a comenzar a darle un cambio al área de gestión humana para consolidarla y que esta tenga mayor participación en la organización, convirtiéndose en un socio estratégico donde sus objetivos ayuden al cumplimiento de los objetivos empresariales:

- Formalizar el rol de gestión humana creando su misión, políticas y objetivos estratégicos que lleven al cumplimiento de metas e indicadores para el desarrollo y participación de los objetivos empresariales.
- Socializar ante toda la empresa la importancia del área, los cambios y mejoras que se van a realizar y que los trabajadores conozcan el apoyo que recibirían no solo como área que cumple los procesos sino como área que busca el bienestar y desarrollo de todos los trabajadores de la Constructora.
- Definir los procesos de gestión humana que actualmente no se desarrollan en la empresa para comenzar con su implementación, como son: Bienestar, Compensación, Programas, Salud Ocupacional.

- Realizar una revisión de todos los cargos existentes en la Constructora para verificar y actualizar los perfiles de cargo.

Plan de Acción Constructora VALCO

OBJETIVO:

Mejorar, fortalecer los procesos de gestión humana en la Constructora VALCO.

FASES:

- 1: Estandarización de procesos de Gestión Humana.
2. Estandarización del Programa de Capacitación y Fortalecimiento del proceso de Evaluación de Desempeño.
3. Estructuración del Área de Gestión Humana e implementación de procesos y programas no formalizados en la empresa.

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRODUCTO	DURACION
FASE 1	Estandarización del proceso de selección de personal.	Coordinador de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de formatos (requerimiento nuevo personal, verificación de datos, hoja de vida, evaluación técnica). • Creación de base de datos de aspirantes. • Creación de protocolo para el reclutamiento. 	4 meses.

FASE 1	Creación de Programa de Inducción.	Coordinador de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de protocolo de socialización de políticas corporativas al nuevo personal. 	5 meses.
FASE 2	Creación de Programa de Capacitación.	Coordinador de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de necesidades específicas de cada colaborador. • Plan de capacitación por áreas. • Plan de desarrollo personal. • Creación de alianzas para nuevos conocimientos. 	8 meses.
FASE 2	Diseño de herramientas de Evaluación.	Cada líder de área con apoyo del Coordinador de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de conocimientos del trabajo realizado • Diagnóstico de áreas a evaluar. • Creación de formato de evaluación general. • Creación de formato de evaluación por áreas. • Creación de formato de monitoreo. 	10 meses.
FASE 3	Formalizar el rol de Gestión Humana.	Coordinador de Gestión Humana Y Gerente General.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de misión, políticas y objetivos. 	15 meses.

		<ul style="list-style-type: none"> Definición de indicadores del Área de Gestión Humana. 	
Actualización de perfiles de cargo.	Cada líder de área con apoyo de líder de gestión humana.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de perfiles de cargo. Revisión de necesidades (técnicas-psicológicas) del puesto de trabajo. Evaluación entre el perfil del cargo actual y las necesidades reales. Nuevo perfil del cargo 	12 meses.

Tabla 19. Plan de Acción Constructora VALCO. Fuente: Creación Propia.

**Proyección de Costos Para el Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana en
la Constructora VALCO**

Cargo	Características	Pago Mensual	Pago Anual
Psicólogo	Sus servicios serán requeridos cuando se necesite seleccionar nuevo personal o se requiera una reevaluación.	\$ 120.000 / proceso	
Coordinador de Gestión Humana	Su función va encaminada a coordinar los procesos del área con los de salud ocupacional y bienestar social; desarrollando actividades que integren todos los procesos, en pro del personal. Es el canal directo con gerencia, debe gestionar y planear los diferentes procesos del área.	\$ 1.700.000	\$ 20.400.000
Asistente de Gestión Humana	Este colaborador se encargara de la parte operativa del área, realizando control de documentos.	\$ 950.000	\$ 11.400.000

Recursos	Adecuación de la oficina	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Total		\$ 5.770.000	Aproximadamente \$ 34.800.000

Tabla 20. Proyección de Costos Para el Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana en la Constructora VALCO. Fuente: Creación Propia.

Referencias

- ALLES, Martha. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Índice Detallado de Competencias. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. (2006). La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas. Bogotá D.C.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. (2006). Semillero de Investigación. Competencias Distintivas en las Pymes: Un Aporte Desde Gestión Humana. Bogotá D.C.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones: Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. Bogotá D.C.
- CONSTRUCTORA VALCO. (2013). Portafolio Empresarial. Bucaramanga. Santander.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. México: Ed. McGraw-Hill.
- GARCIA SOLARTE, Mónica (2009). Macro procesos de Gestión Humana. Cali. Colombia.
- SAMPIERI, Roberto. (2010). Metodología de la Investigación.
- UNIVERSIDAD DEL NORTE. ESCUELA DE NEGOCIOS. (2009). Pensamiento y Gestión. Bogotá D.C.

BERMÚDEZ, H. (2008). Propuesta para el diseño del área de gestión humana en la empresa POLYPTINY COLOMBIA S.A (Tesis de grado). Universidad de la sabana, Chía, Colombia. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2691/1/122034.pdf>

CHAPARRO, S & SARMIENTO, LM. (2008). Direccionamiento estratégico de la gestión del talento humano en la empresa de vigilancia privada residencial en Bogotá. (Tesis de grado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3280/1/T11.08%20Ch365d.pdf>

Anexos

Anexo 1. Encuesta

A continuación encontrará una serie de preguntas que debe contestar de manera personal lo más acercado a la realidad posible. Sus respuestas solo tienen fines académicos. Le agradecemos su activa participación y colaboración.

Objetivo: Indagar el estado actual de la empresa en relación a los procesos de Gestión Humana, y validar la información recolectada con las diversas teorías acerca de los beneficios y el valor agregado que genera el área de gestión humana en una empresa en vía a la globalización.

1. Edad: _____
2. Cargo Actual: _____
3. Tiempo en la empresa: _____

Nota: para responder las preguntas del siguiente formato tenga en cuenta:

1. En muy poca medida
2. En poca medida
3. En alguna medida
4. En gran medida
5. En muy gran medida
6. No sabe / No se aplica

Ítems

Opciones

Preguntas	1	2	3	4	5	6
1. Usted participo en un proceso de selección para ingresar en la Constructora VALCO.						
2. Existe retroalimentación por parte de los responsables de evaluación y seguimiento de su desempeño.						
3. ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le dio a conocer los objetivos de la Constructora y sus diversos procesos?						
4. Ha hecho parte Ud., de un proceso de evaluación o seguimiento de sus capacidades por parte de la Constructora VALCO.						
5. Considera Ud. que en la empresa se ofrecen programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?						
6. Se realizan procesos de inducción y re inducción que actualizan las funciones, las orientaciones técnicas y la normatividad que se deben cumplir dentro de la compañía?						
7. Se promueve estudios a nivel personal y profesional en la Constructora VALCO.						
8. ¿En la empresa se busca retener al personal?						

Preguntas	1	2	3	4	5	6
9. ¿Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar nuevos procesos?						
10. Se fomenta el compromiso con el mejoramiento continuo del personal de la organización?						
11. En la Constructora VALCO se retroalimenta sobre como aporta desde su cargo al cumplimiento de la misión, visión, valores, principios organizacionales.						
12. ¿Considera Ud. Importante y necesaria la creación de un área de Gestión Humana en la Constructora VALCO?						

¡Gracias por su participación!

Anexo 2. Entrevista Directivos

Objetivo: Conocer cómo se lleva a cabo la Gestión Humana en la Constructora VALCO, e identificar la importancia que tiene la Gente para la alta dirección.

1. Como se vive en la Constructora VALCO

- Misión
- Visión
- Principios Organizacionales
- Valores
- Objetivos
- Políticas

2. ¿Cuáles de estos procesos de gestión humana se desarrollan en la Constructora VALCO?

Planeación	Reclutamiento
Selección	Contratación
Inducción	Capacitación
Bienestar y Desarrollo	Evaluación Desempeño

3. La empresa cuenta para cada uno de los cargos con: Descripción de cargos
4. Como se estimula y se motiva al personal en la Constructora VALCO.
5. ¿Qué caracteriza a los trabajadores de VALCO?
6. ¿Cómo asignan las responsabilidades en la Constructora VALCO? ¿Qué hacen para fomentar la creatividad?

7. En una escala de 1 a 10 que tan importante es para Ud. las personas que trabajan en la constructora, como se evidencia esta importancia en la práctica.
8. Como asegura que el personal está calificado para el cargo.
9. Como logran que sus colaboradores propongan mejoras en su trabajo.