

**ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DEL AREA
DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA INGENIERIA INTEGRADA &
CIA LTDA**

DELIO MAURICIO MAFLA CHARRY

SANDRA JIMENA RIVERA ESCANDON

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2007**

**ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DEL AREA
DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA INGENIERIA INTEGRADA &
CIA LTDA**

DELIO MAURICIO MAFLA CHARRY

SANDRA JIMENARIVERA ESCANDON

Pasantia para optar al titulo de Administrador de Empresas

Director

MARIA EUGENIA TORRES

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2007**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

RUTH ELIZABETH GUTIERREZ MONROY

Jurado

BEATRIZ EUGENIA AGUDELO ORREGO

Jurado

Santiago de Cali, 27 de Julio de 2007

AGRADECIMIENTOS

Los más sinceros agradecimientos a:

Dra. Maria Eugenia Torres Valdivieso, Directora de mi proyecto de grado en la Universidad Autónoma de Occidente, por su asesoría, colaboración y dedicación para el desarrollo de mi proyecto de grado.

Facultad de Ciencias Económicas y administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente, por todo el bagaje de conocimientos y el apoyo ofrecido durante toda la carrera.

Ingeniería Integrada & CIA Ltda., por brindarnos la oportunidad de laborar y aportar nuestros conocimientos a su área de recursos humanos.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCION	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACION	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL	18
4.1.1 Área de recursos humanos	18
4.1.2 Norma ISO 9000	18
4.1.3 Mapa de procesos	19
4.1.4 Descripción y análisis de cargo	19
4.1.5 Selección de personal	19
4.1.6 Reclutamiento	20
4.1.7 Capacitación	20
4.1.8 Evaluación de desempeño	20
4.1.9 Clima organizacional	21
5. METODOLOGIA	22

5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
5.2	DISEÑO METODOLÓGICO	22
5.2.1	Mapas de procesos	22
5.2.2	Proceso integral del área de recursos humanos	22
5.2.3	Propuesta de actualización y funcionamiento del área de recursos humanos	23
6.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	24
6.1	MISIÓN	24
6.2	VISIÓN	25
6.3	OBJETIVOS DE CALIDAD	25
6.4	POLÍTICAS DE CALIDAD	25
6.5	ORGANIGRAMA	26
7.	MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA	27
7.1	DIAGNOSTICO	27
7.2	MACROPROCESO	34
8.	PROCESO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS	35
8.1	DIAGNOSTICO DE REQUERIMIENTOS	35
8.2	PROCESO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	37
8.2.1	Proceso principal de recursos humanos	37
8.2.2	Proceso de apoyo de recursos humanos	39
8.2.3	Entradas y salidas del proceso de recursos humanos	39
8.2.4	Herramientas adicionales para realizar el proceso de recursos humanos	41
9.	PROPUESTAS PARA ACTUALIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	42

9.1	PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	44
9.2	FORMATOS DE SOPORTE DE ACTUALIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	47
9.2.1	Formato de requisición de recurso humano	47
9.2.2	Formato de verificación de referencias	48
9.2.3	Formato de hoja de vida	49
9.2.4	Formato de seguimiento a inducción de personal	51
9.2.5	Formato de evaluación de desempeño	52
9.2.6	Formato de evaluación de clima laboral	54
9.2.7	Formato para seguimiento a la formación de colaboradores	55
9.3	PROPUESTA DE PERFIL DE CARGOS	56
9.4	PROPUESTA DE INDICADORES	58
9.4.1	Propuesta de indicadores de satisfacción del recurso humano	58
9.4.2	Propuesta de indicadores de desempeño de recursos humanos	60
10.	CONCLUSIONES	62
11.	RECOMENDACIONES	63
	BIBLIOGRAFIA	64
	ANEXOS	65

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	26
Figura 2. Mapa de procesos de compra	28
Figura 3. Mapa de procesos de gerencia	29
Figura 4. Mapa de procesos comercial	30
Figura 5. Mapa de procesos de gestión de calidad	31
Figura 6. Mapa de proceso de Mantenimiento	32
Figura 7. Mapa de procesos de recursos humanos	33
Figura 8. Macroproceso de Ingeniería Integrada & cia Ltda.	34
Figura 9. Proceso principal de recursos humanos	38
Figura 10. Proceso de apoyo de recursos humanos	39
Figura 11. Entradas y salidas del proceso de recursos humanos	40
Figura 12. Herramientas adicionales para realizar el proceso de recursos humanos	41
Figura 13. Flujograma	42
Figura 14. Indicador de satisfacción del recurso humano	59
Figura 15. Indicador de desempeño del recurso humano	60

LISTA DE FORMATOS

	Pág.
Formato 1. Requisición del recurso humano	47
Formato 2. Verificación de referencias	48
Formato 3. Hoja de vida	49
Formato 4. Seguimiento a inducción del personal	51
Formato 5. Evaluación de desempeño	52
Formato 6. Evaluación de clima laboral	54
Formato 7. Eficacia de la formación - seguimiento a las capacitaciones	55
Formato 8. Perfil de cargos	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuestas	65
Anexo B. Perfil de cargos	69

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Procedimiento para el área de recursos humanos

35

RESUMEN

Para **INGENIERIA INTEGRADA & CIA LTDA** fue necesaria la actualización del Área de Recursos Humanos la cual le servirá como soporte al proceso de certificación que viene adelantando la empresa.

Para poder llevar a cabo este proyecto se tuvo en cuenta claramente los requisitos exigidos por la empresa, esto permitió la elaboración de los mapas de procesos de las áreas que los directivos consideraron de mayor importancia para luego integrarlos y conformar el macroproceso.

Se planteo el proceso integral del Área de Recursos Humanos donde se estableció el proceso principal, el proceso de apoyo, las entradas y las salidas y las herramientas adicionales, además se realizaron las diferentes propuestas para la actualización y funcionamiento del área, acorde a los resultados de los diferentes diagnósticos los cuales fueron realizados a los directivos de cada área y validados por el Director General de la empresa; quien definió claramente las necesidades para actualizar los procedimientos a llevarse a cabo en el área de recursos humanos.

Por último todos los procedimientos anteriores permitieron dejar a la empresa formatos actualizados para efectuar los seguimientos a las actividades que ejecutan los empleados. De esta manera la empresa puede contar con las herramientas necesarias que le permitan analizar, evaluar y así tomar los correspondientes correctivos para un mejor funcionamiento que se vera reflejado en una mayor productividad de sus empleados.

INTRODUCCION

Acorde a las exigencias de la empresa **INGENIERIA INTEGRADA Y CIA LTDA** se realizo la actualización de los procedimientos organizacionales del Área de Recursos Humanos, siendo esto de gran importancia tanto para la estandarización de sus procedimientos, como para su posterior certificación.

Esta actualización fue solicitada por la empresa debido a que no contaban con una estructura bien definida para el funcionamiento del área, debido las características de la empresa, a la antigüedad de sus empleados y a la familiaridad que se presenta entre ellos, lo que ocasionaba falta de compromiso y desorganización en los procedimientos.

Por lo anterior el proyecto tiene como objetivos determinar el mapa de procesos de la empresa o macroproceso, donde se utilizo la técnica de entrevistas a los directivos, para realizar el diagnostico y así establecer los mapas de procesos de las áreas que la empresa considero mas relevantes para luego ser integrados y conformar el macroproceso.

Para realizar el proceso integral del área de Recursos Humanos y las propuestas para la actualización y funcionamiento de la misma, fue necesario observar los procedimientos que se realizaban. Y de esta forma determinar los que debían ser reestructurados. Con base en ello se estableció un diagnostico con las posibles alternativas de solución, las cuales fueron discutidas y aprobadas por los directivos de la empresa. Y poder lograr estandarizar los procesos más relevantes y asignar los responsables para cada uno de ellos.

El desarrollo de lo anterior permitió concluir sobre la importancia para una empresa el discriminar los mapas de procesos de las diferentes áreas ya que ellos identifican el proceso principal y de apoyo para enlazarlos con los requerimientos de la empresa y en este caso el área de Recursos Humanos. Así mismo se puede dar cumplimiento a las necesidades planteadas por el Director General sobre el procedimiento de reclutamiento, selección contratación e inducción con sus correspondientes formatos. También se establecerán propuestas para obtener los indicadores de gestión y de medición de clima laboral.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una organización que funciona de manera eficaz, debe identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. De tal manera que al utilizar diferentes recursos, es necesario gestionar integralmente los elementos de entrada, los cuales se transformaran en resultados y así lograr el cumplimiento de su visión.

Por lo tanto la empresa **Ingeniería Integrada & CIA Ltda.**, en el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de los objetivos estratégicos, sus directivos han enfocaron sus acciones en la certificación de la calidad. De esta forma el cumplimiento de ello requiere que todas las áreas de la empresa se enfoquen en su actualización y mejoramiento. Consecuente con lo anterior del Director Administrativo de la empresa, solicitó a la Universidad Autónoma de Occidente y concretamente a los estudiantes MAURICIO MAFLA CHARRY y SANDRA RIVERA ESCANDON, desarrollar un proyecto que actualizara los procesos del área de Recursos Humanos, ya que en la actualidad los encargadas de realizar estas funciones presentaban algunas falencias, entre ellas se encuentran las siguientes:

No se contaba con un macropoceso organizacional establecido que le permitiera tener claro la visualización de los procesos principales y de apoyo.

El procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal era realizado por el Director Administrativo de manera informal, no ceñido al cumplimiento de las diferentes fases estructuradas, en algunos casos sin verificación de referencias, y sin el correspondiente orden de los formatos de evidencia en una vinculación de personal.

No se contaba con formatos estandarizados que permitieran dejar evidencia de los procedimientos realizados.

Las funciones de los diferentes cargos, se encontraban organizadas en un manual de funciones. Pero no se tenía claro el correspondiente perfil.

Dentro del plan estratégico de la empresa se tiene establecido los indicadores financieros pero no se podían establecer programas de mejoramiento al personal por que no se contaba con controles sobre la satisfacción del personal ni de su desempeño.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera la actualización de procesos organizacionales del Área de Recursos Humanos en la empresa **INGENIERIA INTEGRADA & CIA LTDA**, contribuirán al mejoramiento de ésta?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Actualizar los procesos organizacionales del Área de Recursos Humanos de **INGENIERIA INTEGRADA & CIA LTDA.**

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el mapa de procesos de la empresa **INGENIERIA INTEGRADA & CIA LTDA.**
- Establecer el proceso integral del área de Recursos Humanos.
- Realizar propuestas para la actualización y funcionamiento del área de recursos humanos.

3. JUSTIFICACION

Ingeniería Integrada & CIA Ltda..., ha venido trabajando desde hace 14 años en empresas a nivel nacional, departamental y municipal; velando siempre con la tecnología necesaria para la prestación de sus servicios. Sin embargo, dichas capacidades se querían mejorar aún más con la certificación de calidad. Es por ello la preocupación que tenían los directivos por actualizar los procesos funcionales del área de recursos humanos, los cuales debían ser concordantes con el proceso de certificación que la empresa viene haciendo de la norma ISO 9000.

Por lo anterior, el proyecto apunto al logro de una actualización de los procesos que le permitió a la empresa mejorar la calidad de sus actividades, y por ende mejorar las acciones de sus empleados. Logrando así una ventaja competitiva que le permitirá seguir posicionada en el mercado y abarcar nuevos nichos.

En cuanto al Área de Recursos Humanos este proyecto fue de gran utilidad ya que se logro el objetivo que era actualizar los procesos organizacionales sirviendo de apoyo para los avances que viene realizando para su posterior certificación.

Para la Universidad este proyecto es de gran utilidad como medio de consulta para los estudiantes que estén cursando sus carreras y para los que la estén culminando y sus proyectos de grado estén relacionados con el tema el cual les servirá también como texto guía para el desarrollo de sus proyectos.

Para los autores este proyecto brindo la oportunidad tanto de adquirir experiencia en la parte práctica, como también el de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

El conjunto de normas existentes a nivel mundial ha tomado gran importancia en las últimas décadas debido a la necesidad que tienen las organizaciones por lograr un mayor crecimiento que se ve reflejado en el mejoramiento de sus procesos y en la satisfacción del cliente cuando percibe un producto ó un servicio conforme con los requisitos de calidad. Para ello, es importante que la organización identifique y gestione numerosas actividades relacionadas entre sí, con el fin de dar un enfoque basado en procesos tal y como lo sugiere la norma ISO 9000 versión 2000.

Por lo anterior se definieron los conceptos que sirvieron de base para el desarrollo del proyecto, el logro de sus objetivos y para el mejoramiento del Área de Recursos Humanos y los procesos en los cuales se definieron las posibles acciones a desarrollar:

4.1.1. Área de recursos humanos. Consiste en planear, organizar, desarrollar y coordinar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La administración de recursos humanos, significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de si mismo, con una aptitud positiva y favorable.¹

En cuanto al Área de Recursos Humanos es importante e indispensable saber su definición y objetivo, ya que esta es la base de todo el proyecto teniendo en cuenta que es el área a evaluar y a actualizar de acuerdo a los lineamientos de la norma ISO 9000.

4.1.2. Norma ISO 9000. Es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización. Su implementación ofrece una gran cantidad de ventajas para las empresas. Los principales beneficios son: Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio, aumento de la productividad, mayor compromiso con los requisitos del cliente y una mejora continua.²

El conocimiento de la norma ISO 9000 fue de suma importancia para el logro de los objetivos ya que su desarrollo contribuye a las acciones que viene

¹ IDALBERTO Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2004. p. 165

² WIKIPEDIA: la enciclopedia libre. (en línea). Florida: Wikimedia Foundation, 2007. (Consultado 9 de mayo, 2007). Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org>

desarrollando la empresa en materia de certificación. Por lo tanto se presenta el concepto de mapa de procesos que se utiliza en el desarrollo del proyecto.

4.1.3. Mapa de Procesos. Impulsa a la organización a poseer una visión mas allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se va a actuar.³

El concepto de mapa de procesos y el conocimiento de su realización fue necesario para el desarrollo de los dos primeros objetivos del proyecto, ya que permitió en el primer objetivo realizar un diagnostico basándose en la elaboración del mapa de cada área de la empresa, lo que facilito la identificación los procesos principales y de apoyo para la elaboración del macroproceso general de la empresa que era al que se quería llegar.

Por otra parte este concepto fue útil en el desarrollo del segundo objetivo, ya que también fue necesario para elaborar el proceso principal y de apoyo del proceso integral del Área de Recursos Humanos.

4.1.4. Descripción y análisis de cargo. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.⁴

La descripción y análisis de cargo fue necesaria en el proyecto en el momento de plantear la propuesta de crear un perfil de cargo estandarizado que le permitiera a la empresa tener claras las funciones específicas del cargo, las habilidades, conocimientos y características de personalidad y profesionalidad de sus empleados.

4.1.5. Selección de personal. La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.⁵

La selección de personal hizo parte del desarrollo del tercer objetivo, ya que permitió plantear la propuesta del proceso de selección que la empresa debe tener en cuenta en el momento de realizar una convocatoria para determinado cargo lo que les va a permitir escoger la persona adecuada de acuerdo a sus necesidades.

³ AITECO (en línea). Granda (España): Aiteco consultores, 2006. (Consultado 9 de mayo, 2007). Disponible en Internet: <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2 ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1995. p. 237

⁵ *Ibíd.*, p. 185.

4.1.6. Reclutamiento. Consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que esta necesita para la consecución de sus objetivos. Cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.⁶

El reclutamiento hizo parte del tercer objetivo ya que se realizó una propuesta que le permitiera a la empresa tener un proceso de reclutamiento estandarizado el cual les va a servir de soporte y de guía en el momento de atraer candidatos.

4.1.7. Capacitación. Es la manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia.⁷

De acuerdo al desarrollo del proyecto la capacitación hace parte del proceso integral del Área de Recursos Humanos, ya que el proceso comprende el ciclo PHVA, iniciando con la planeación de las directrices y políticas de la empresa (P), seguido del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (H), luego se realiza la evaluación de desempeño (V), y por último de acuerdo a los pasos anteriores y a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño la empresa debe realizar las capacitaciones necesarias lo que les va a garantizar que el personal sea más competente (A). Para llevar un control de estas capacitaciones se diseñó el respectivo formato.

4.1.8. Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, etc.⁸

La evaluación de desempeño sirvió como base para diseñar el formato correspondiente, que le va a permitir a la empresa evaluar el cumplimiento de funciones, las relaciones interpersonales, el liderazgo en los procesos, la recursividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la planeación de las actividades de acuerdo a su prioridad. Con lo anterior la empresa puede detectar las necesidades de sus empleados y al mismo tiempo realizar las respectivas correcciones y compromisos.

4.1.9. Clima organizacional. Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.⁹

⁶ CHIAVENATO, Op. cit., p. 166.

⁷ La importancia de la capacitación en los recursos humanos (en línea): Hitos de ciencias económico administrativas. Tabasco: Jose Luís Delgado, 2000. (Consultado 10 de mayo, 2007). Disponible en Internet: <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/capacitacion>.

⁸ CHIAVENATO, Op. cit., p. 261,262.

Conocer el concepto de clima organizacional permitió realizar una propuesta de formato que le permita a la empresa conocer las relaciones entre los empleados y las conformidades e inconformidades de estos hacia la organización, lo que permitirá tomar acciones correctivas que mejoren el ambiente laboral.

⁹ CHIAVENATO, Op. cit., p. 63.

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación usado para el desarrollo del proyecto fue la descriptiva, porque mediante este tipo de investigación, se utilizó el método de análisis de los procesos para lograr caracterizar el Área de Recursos Humanos solicitada por el Director Administrativo de la empresa.

Se utilizó como fuentes primarias entrevistas a los 5 empleados de planta de la empresa, los cuales brindaron la información de los procesos del área de recursos humanos, falencias e inconformidades. Por otra parte se observaron las actividades que realizaban los empleados para poder determinar los procesos a reestructurar.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO

5.2.1. Determinar el mapa de procesos de la empresa. Este punto fue necesario desarrollarlo a petición del director administrativo porque contribuirá a las acciones adelantadas en los procedimientos de la certificación.

Para determinar el mapa de procesos de la empresa se realizó una entrevista no estructurada y un debate entre los directivos, donde primero sugirieron que se elaboraran los mapas de cada una de las áreas de la empresa. Partiendo de esto y de acuerdo a sus conocimientos y experiencia los directivos exponían cuales consideraban ellos eran los procesos que debían intervenir en la elaboración de los mapas de cada una de las diferentes áreas. (Ver figuras 2, 3, 4, 5, 6,7).

Una vez teniendo los resultados consolidados de este debate se elaboraron los mapas de procesos, donde se identificaron cuales debían ser los procesos principales, de apoyo, las entradas, las salidas y las herramientas adicionales de cada uno de ellos. De esta manera se obtuvo el macroproceso organizacional que surgió de la integración de los mapas de procesos ya establecidos de las diferentes áreas. (Ver figura 8).

5.2.2. Establecer el proceso integral del área de Recursos Humanos. El aspecto anterior determinó una visión integral de la organización en sus procesos fundamentales, sin embargo se realizó nuevamente un debate y entrevista no estructurada cuyo tema principal fue únicamente el área de recursos humanos, donde de la misma manera los directivos expusieron cuales consideraban ellos debían ser los procesos que intervinieran en la elaboración del mapa del área de recursos humanos.

Con toda la información obtenida anteriormente se planteó el mapa de procesos soportado en las condiciones determinadas por la empresa para

servir de apoyo a la certificación, lo cual permitió establecer el proceso principal (ver figura 9), el proceso de apoyo (ver figura 10), las entradas y salidas (ver figura 11) y las herramientas adicionales (ver figura 12).

5.2.3. Realizar propuestas para la actualización y funcionamiento del área de Recursos Humanos. Para la elaboración de las propuestas de actualización se elaboro una encuesta estructurada a los directivos de la empresa (Ver anexo A), donde se plantearon 17 procedimientos que hacen parte de un área de recursos humanos. El objetivo de la encuesta era de acuerdo a los resultados obtenidos determinar cuales de estos procedimientos consideraban los directivos debían ser actualizados. Es de esta forma que para el planteamiento de las propuestas se tuvo en cuenta los requerimientos de la empresa y sus prioridades para un mejor funcionamiento del área.

Por lo tanto, los resultados obtenidos llevaron a elaborar las siguientes propuestas:

Actualización del procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción con sus respectivos formatos (ver formato 1, 2, 3,4) y flujograma (ver figura 13).

Elaboración de los perfiles de los diferentes puestos de trabajo acorde a los requerimientos establecidos para el apoyo al proceso de certificación. Ver formatos de perfiles de cargo (ver formato 8).

En el anexo B se encuentra el planteamiento de los perfiles de cargo de la empresa.

Desarrollo de algunas actividades tendientes al mejoramiento del recurso humano, las cuales posteriormente facilitarían el proceso de certificación. Entre las actividades se presentaron las siguientes: Indicador de satisfacción (ver figura 14), indicador de desempeño (ver figura 15), formato de evaluación de desempeño del recurso humano (ver formato 5), formato de clima laboral (ver formato 6) y formato de eficacia de la formación- seguimiento a las capacitaciones. (Ver formato 7).

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Ingeniería Integrada & Cia. Ltda., se fundó en noviembre de 1993, y desde esa fecha se ha venido desempeñado principalmente en las áreas de la ingeniería, como son ingeniería sanitaria, civil, eléctrica, electrónica, y mecánica. Ofrece además suministros especiales, repuestos, servicios de asesoría, desarrollo, cálculo, diseño, construcción, montaje y comercialización en todos los ramos de la ingeniería y afines

La empresa se ha posicionado en el mercado, especialmente en el ramo de la Ingeniería de Protección Contra Incendios, el cual desarrolla a nivel residencial, industrial, de instituciones privadas, nacionales, departamentales y municipales.

Además cuenta con un equipo humano calificado, para lograr el desarrollo de las actividades de diseño, construcción e interventoría.

NIT: 800-214-910-9
Razón Social: INGENIERIA INTEGRADA & CIA LTDA.
Dirección: Calle 12B # 33-45 Local #1 Edificio Buganvilias
Teléfonos: 3349776 - 6823440
País: Colombia
Departamento: Valle del Cauca
Ciudad: Cali
Superficie física de la planta laboral: 74 mts²

Jornada Laboral: 7:30 AM- 12:00 M y 2:00PM – 6:00PM

Distribución de Personal:

Hombres: 4

Mujeres: 1

Personal contratistas flotantes: Aproximadamente: 10

6.1. MISIÓN

La empresa tiene como misión la continua identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes en Seguridad, en el ramo de la Ingeniería de Protección Contra Incendios, con productos y servicios de calidad. Fomentamos el trabajo en equipo y la participación individual, diseñamos estrategias y proporcionamos los recursos necesarios para el mejoramiento continuo de nuestros clientes y proveedores. Nuestras actividades redundan en la seguridad para la comunidad y en el beneficio para los socios, enmarcando siempre nuestras acciones dentro de los preceptos de la ética.

6.2. VISIÓN

Ser reconocida en el mercado nacional dentro de los cinco años siguientes como:

- La primera opción del cliente, con productos con alto grado de calidad.
- Líder en prestación de servicios de Seguridad en Ingeniería de Protección Contra incendios.
- Excelente por los resultados para los socios, la comunidad, el desarrollo de competencias de su recurso humano y por que todas sus actividades son consistentes con sus valores éticos.

6.3. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Alcanzar, resultados satisfactorios de crecimiento y rentabilidad para la organización
- Mantener y fortalecer la reputación que tenemos con nuestros clientes para satisfacerlos y lograr que nos prefieran
- Mejorar la Eficiencia Global de la línea básica del negocio, garantizando que los productos y servicios cumplan las especificaciones y los tiempos de entrega requeridos, controlando la seguridad en las operaciones, desarrollando y mejorando el flujo de información.
- Desarrollar y Mejorar la Estructura de la organización y el conocimiento y habilidades necesarias del Talento Humano.

6.4. POLITICA DE CALIDAD

Es Política de Calidad en **INGENIERIA INTEGRADA & CIA. LTDA.**, satisfacer las necesidad de nuestros clientes y la comunidad en Seguridad, en el Ramo de la ingeniería de protección contra incendios, proporcionando productos y servicios de alta calidad. Mejoramos continuamente, siendo eficientes, competitivos y generando rentabilidad y crecimiento en beneficio de nuestros colaboradores, socios y proveedores.

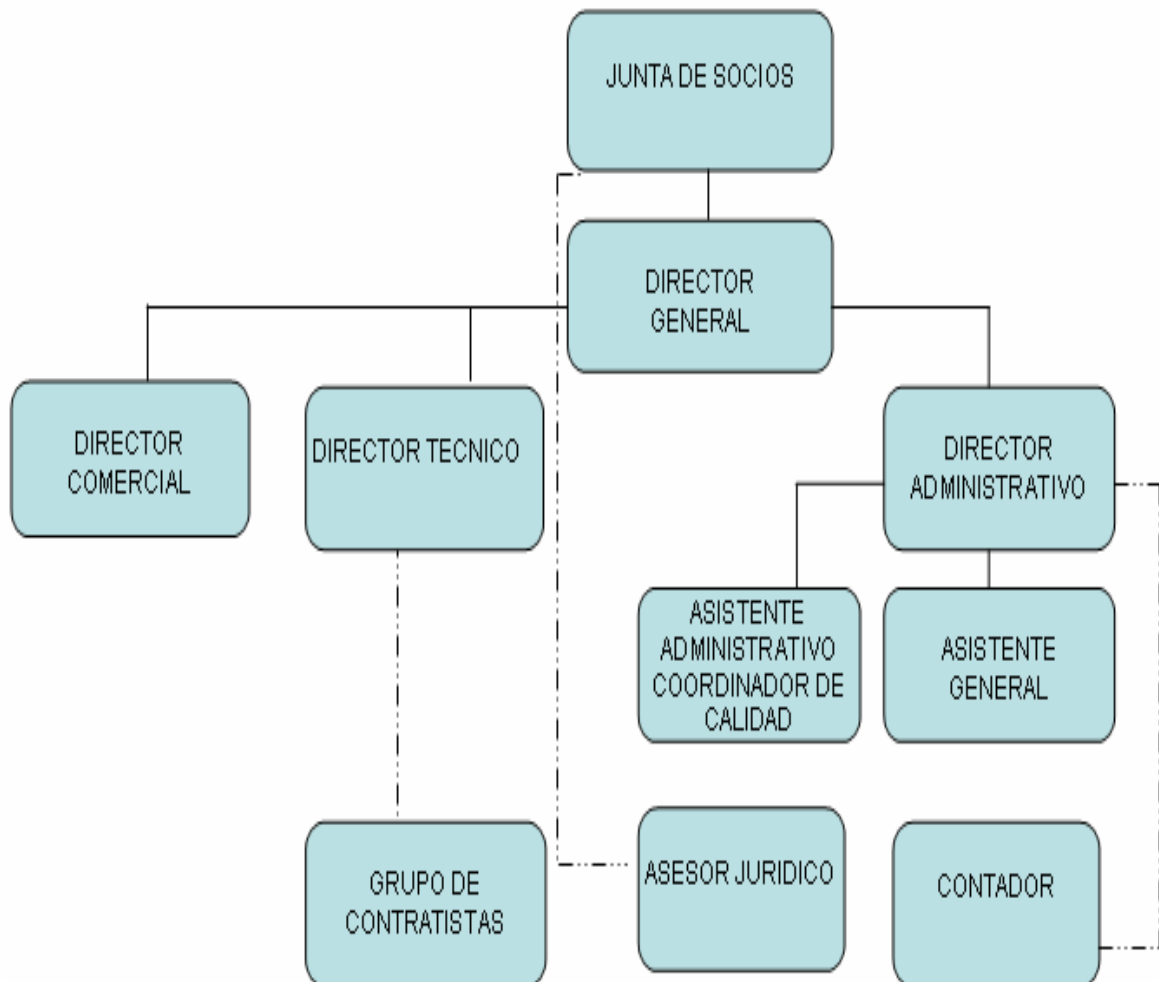
Para el logro de estas políticas se definieron 4 perspectivas que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

6.5. ORGANIGRAMA

La empresa tiene definido un organigrama que consta de tres grandes áreas que son: la comercial, la técnica y la administrativa. Del área administrativa de la empresa se desprenden el asistente administrativo de calidad y el asistente general. Tanto los directores como los asistentes hacen parte del personal directo de la empresa.

Por otra parte el grupo de contratistas, el asesor jurídico y el contador prestan sus servicios a la empresa, pero no hacen parte del personal directo.(ver figura1)

Figura 1. Organigrama



Fuente: Los autores

7. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

7.1. DIAGNOSTICO

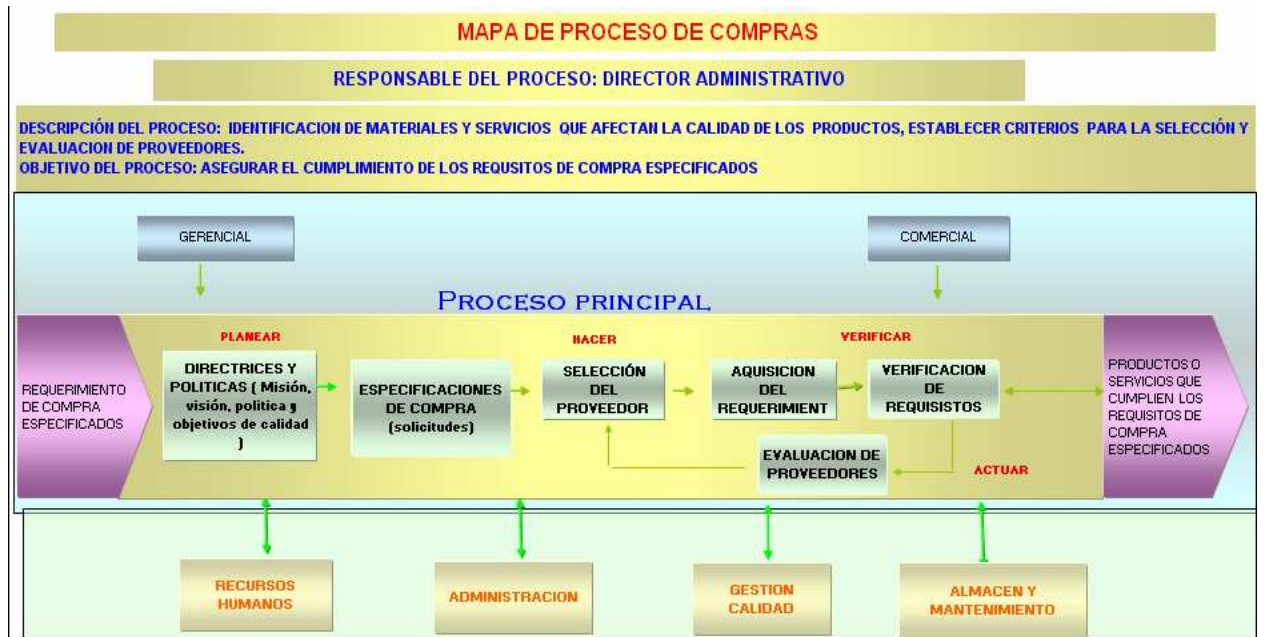
Por exigencia de la empresa fue necesario realizar el mapa de proceso de la empresa para complementar las acciones que vine desarrollando para lograr la certificación.

Es así como se realizo una entrevista o lluvia de ideas a los directivos y empleados de planta de la empresa, donde de acuerdo a los conocimientos de cada uno de ellos se pudo conocer los procesos principales y de apoyo de las diferentes áreas, para poder diseñar el mapa de proceso para cada una de ellas.

Las áreas que la empresa considero de mayor importancia fueron: compras, gerencia, comercial, gestión de calidad, mantenimiento y recursos humanos.

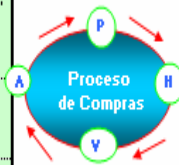
A continuación se presentan los mapas de cada una de las áreas en mención. (ver figura 2,3,4,5,6,7), en los cuales se determinan la persona responsable, la descripción y objetivos del proceso. Es importante destacar que la empresa solicito que se mostrara al final las entradas y salidas (ver figura 11) con las correspondientes herramientas (ver figura 12) para el logro de dichos procesos en forma esquemática.

Figura 2. Mapa de procesos de compras



PROCESOS DE APOYO

Entradas	Tipo de entrada				Proceso	Responsable	Salidas	Tipo de documento				Proceso	Responsable
	Reg	Doc	Mat	\$/ Pers				Reg	Doc	Mat	\$/ Pers		
Políticas y Directrices		X			Gerencial	Director	Procedimientos, instructivos, formatos.	X	X			Todos los proceso	Director, director administrativo, director técnico, director comercial
Solicitudes de Compra	X				Todos los procesos	Director, director administrativo, director técnico, director comercial	Suministros o servicios	X	X	X		Todos los proceso	Director, director administrativo, director técnico, coordinador de calidad
Cotizaciones de proveedores	X				Compras	Asistente Administrativo	Selección de Proveedores	X	X			Gestión Calidad, compras	Asistente Administrativo, coordinador de calidad
Requerimientos del SGC		X			Gerencial	Director	Evaluación de proveedores	X	X			Gestión Calidad, compras	Asistente Administrativo, coordinador de calidad



Requerimientos del

Solicitud de compra con requisitos específicos

Documentos

Requision, cotizaciones, contratos, remisiones, facturas, comprobantes, orden de compra,

Recursos Físicos

Teléfono, fax, correo electrónico, muebles, espacio físico. Computadores, papelería, impresoras, máquina de escribir, cheques

Monitoreo del Proceso

Reuniones de revisión por la gerencia

Recursos Financieros

Caja menor, créditos, tarjetas de crédito

Recursos Humanos

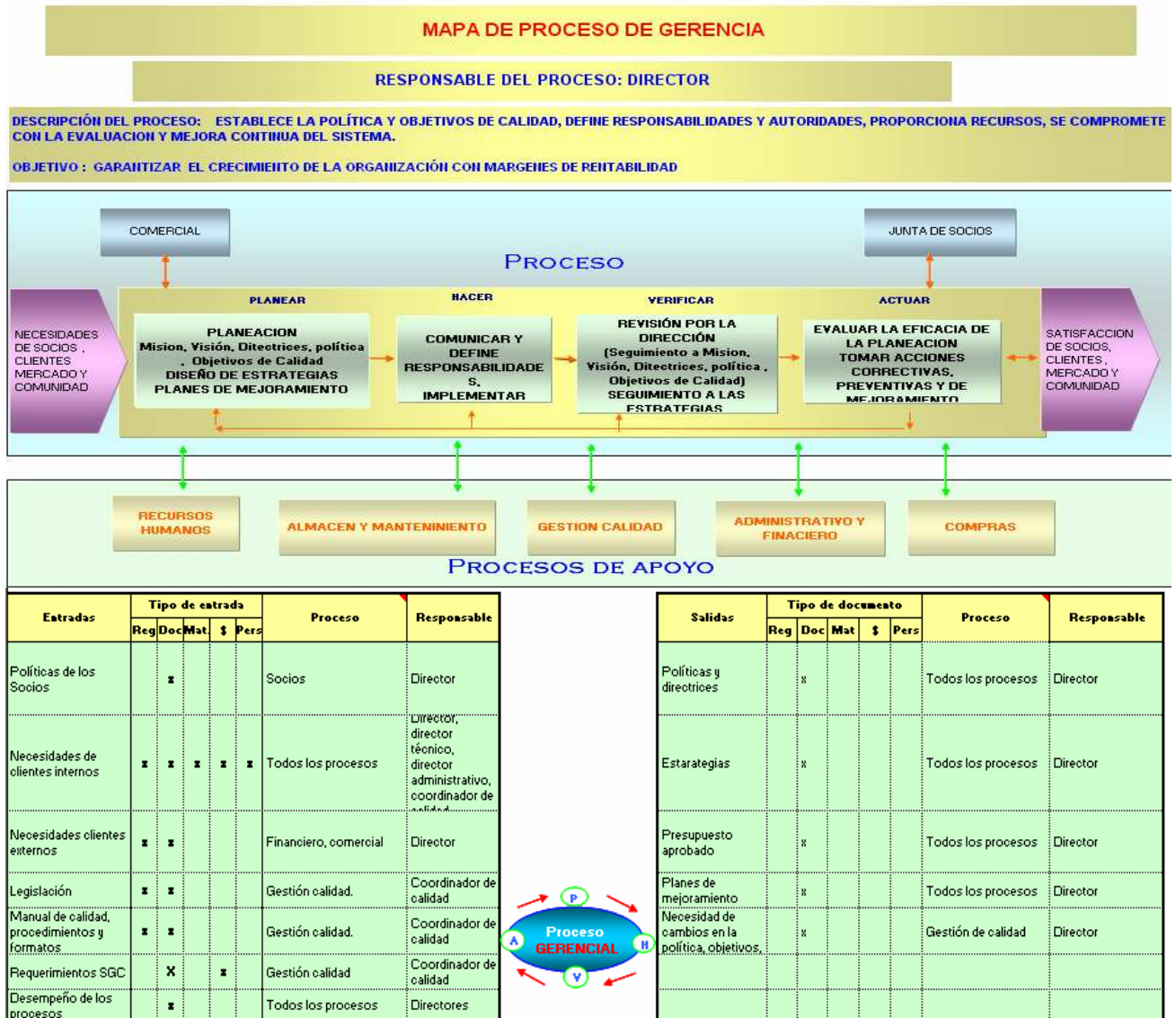
Administrador, asistente administrativo, asistente general

Mecanismos de Comunicación

Teléfono, verbal, correo, reuniones, comités, carteleras., electrónico, escrita,

Fuente: Los autores

Figura 3. Mapa de procesos de gerencia



Requerimientos del Cliente

INTERNO: Necesidades de crecimiento y rentabilidad
 EXTERNO: Calidad en el servicio, cumplimiento contractual, cumplimientos legales y reglamentarios

Recursos Físicos

Espacio físico, computador, fax, teléfono, carro, impresoras,

Recursos Humanos

Director. Asistente administrativa

Monitoreo del Proceso

Revisión por la Dirección, Reuniones, revisiones, comités de Calidad.

Documentos

Directrices, políticas, presupuestos, resultados estadísticos, encuestas, normas, reglamentación legal

Recursos Financieros

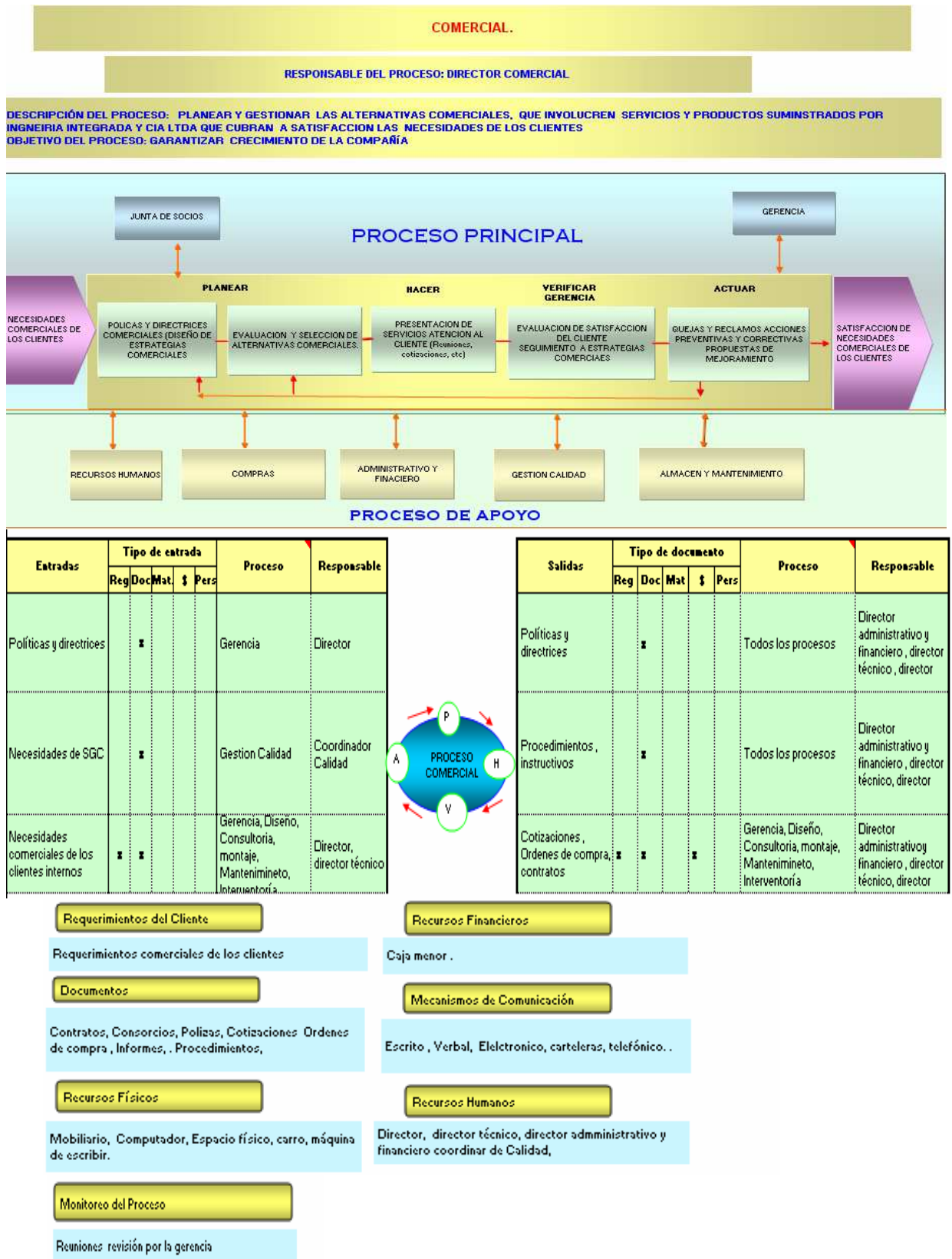
Cuentas bancarias, tarjetas de crédito, crédito bancario, dinero en efectivo, capitalización socios.

Mecanismos de Comunicación

Telefónico, correo electrónico, fax, escrito, verbal, cartelera.

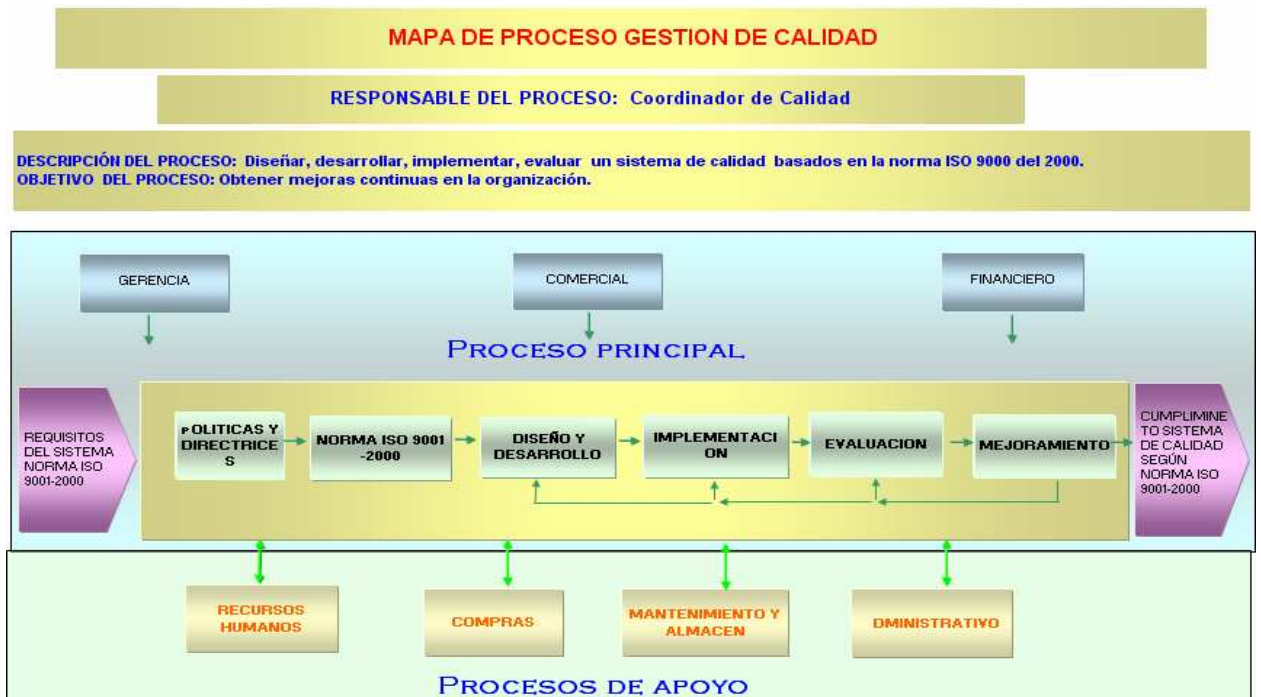
Fuente: Los autores

Figura 4. Mapa de procesos Comercial



Fuente: Los autores

Figura 5. Mapa de procesos de gestión de calidad



Entradas	Tipo de entrada				Proceso	Responsable
	Reg	Doc	Mat	Pers		
DIRECTRICES Y POLÍTICAS					Gerencial	Director
NORMA ISO 9001-2000		x			Gerencial	Director
RECURSOS ECONÓMICOS					Financiero	Director
RECURSOS HUMANOS				x	Recursos Humanos	Director administrativo
INFRAESTRUCTURA			x		Compras	Director administrativo
EQUIPOS			x		Mantenimiento	Director administrativo
REQUISITOS DE LA NORMA		x			Gerencial	Director

Salidas	Tipo de documento					Proceso	Responsable
	Reg	Doc	Mat	§	Pers		
Infraestructura				x		Administrativo	Director administrativo
Procedimientos, instructivos, formatos	x	x				Gerencia, diseño, consultoría, montaje, mantenimiento, interventoría, compras, recursos humanos, almacén y mantenimiento, Administración.	Director, director técnico, director administrativo
Equipos						Administrativo	Director administrativo
Capacitación y desarrollo	x					Gerencia, diseño, consultoría, montaje, mantenimiento, interventoría, compras, recursos humanos, almacén y mantenimiento, Administración.	Director, director técnico, director administrativo



Requerimientos del Cliente

Requisitos de la Norma ISO 9001 2000

Documentos

Directrices, políticas, Normas, resultados estadísticos, reglamentación legal,

Recursos Físicos

Espacio físico, muebles, equipos, líneas telefónicas, computadores

Monitoreo del Proceso

Reuniones de revision por la gerencia

Recursos Financieros

Dinero en efectivo, tarjetas de crédito, créditos bancarios

Mecanismos de Comunicación

Reuniones, comités, auditorías, índices de gestion, cartelera,

Recursos Humanos

Contratistas, coordinador de calidad, asesor y capacitador, colaboradores directos Ingeniería Integrada & Cía Ltda.

Fuente: Los autores

Figura 6. Mapa de procesos de mantenimiento

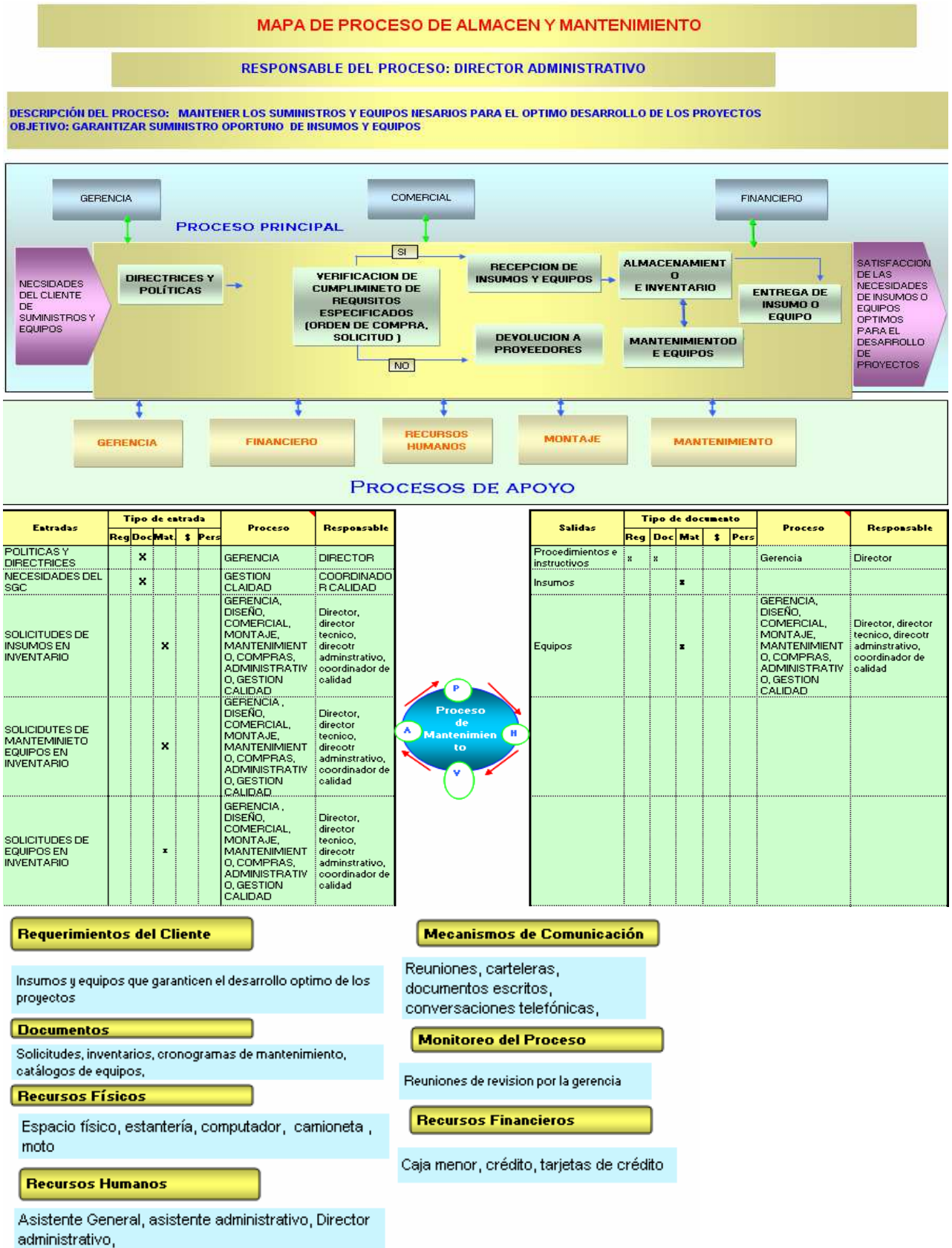


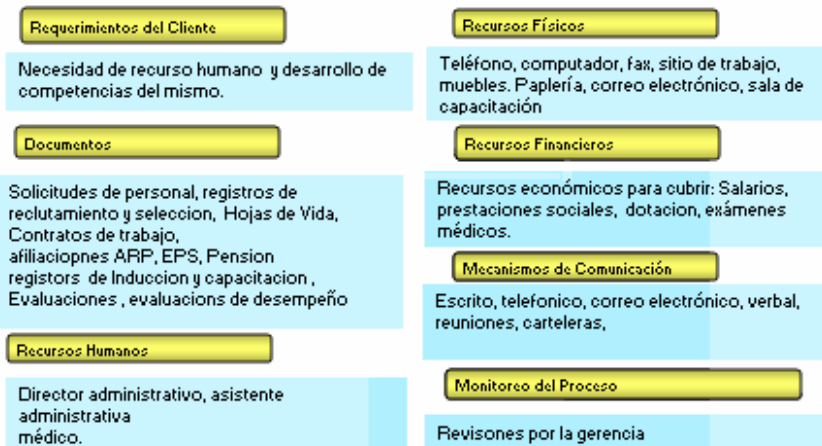
Figura 7. Mapa de procesos de recursos humanos



Entradas	Tipo de entrada					Proceso	Responsable
	Reg	Doc	Mat	§	Pers		
Políticas		X				Gerencia	Director
Necesidades de Recurso Humano	X				X	Todos los procesos	Dire, director técnico, director administrativo, coordinador de calidad
Reglamentación legal		X			X	Gerencia, Administración	Director y director administrativo
Requisitos del SGC	X	X	X	X		Gestion Calidad	Coordinador Calidad

PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

Salidas	Tipo de documento					Proceso	Responsable
	Reg	Doc	Mat	§	Pers		
Procedimientos, Instructivos	X	X	X			Administrativo	Director administrativo
Personal					X	Todos los procesos	Director, director técnico, director administrativo, coordinador de calidad
Inducciones y capacitaciones	X	X	X			Todos los procesos	Director, director técnico, director administrativo, coordinador de calidad
Contratos, resultados de evaluaciones, afiliaciones	X	X				Administrativo	Director Administrativo



Fuente: Los autores

7.2. MACROPROCESO

De acuerdo a la exigencia de la empresa en este punto se realizó el macroproceso de **INGENIERIA INTEGRADA Y CIA LTDA.**, en el cual se integraron los mapas de las diferentes áreas identificando los procesos más importantes de cada una de ellas obteniendo el siguiente resultado: (ver figura 8)

Figura 8. Macroproceso de Ingeniería Integrada y Cia Ltda



Fuente: Los autores

Dicho macroproceso le sirvió a la empresa como un elemento complementario para las acciones que viene desarrollando en materia de certificación.

8. PROCESO INTEGRAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

8.1. DIAGNOSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS

Para poder determinar la actualización requerida a los procedimientos de recursos humanos, fue necesario entrevistar al director administrativo responsable de ello, obteniéndose los datos de la tabla 1, que a continuación se detalla.

Tabla 1. Procedimientos del área de Recursos Humanos

PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
Vinculación	No se encuentra estructurado se realiza subjetivamente
Contratación	Completar elementos necesarios
Inducción	No se lleva acabo
Capacitación	Existen algunas acciones pero falta complementar
Evaluación de desempeño	Se lleva acabo cada año, pero falta actualizar
Nomina	Proceso adecuado
Beneficios	Se maneja lo legal
Salud ocupacional	La empresa cumple con lo establecido por la ley
Proceso de auditoria	No existe en la empresa
Balance social	No se trabaja en ello
Medición del clima laboral	No se lleva acabo
Indicadores de gestión	Se lleva los financieros pero es necesario los de recursos humanos
Proceso de motivación	la empresa trabaja en programas de participación y estímulo para el compromiso del personal
Administración salarial	la empresa cuenta con salarios competitivos pero no se a analizado la estructura y políticas salariales
Descripción de cargos	la empresa cuenta con un manual de funciones pero se hace necesario determinar los perfiles de los cargos

Fuente: Los autores

Posteriormente fue necesario indagar a los directivos de las diferentes áreas para identificar sus apreciaciones sobre los aspectos generales del Área de Recursos Humanos; para ello se realizó una encuesta (ver anexo A), donde se planteaban diversas acciones correspondientes a dicha área y donde cada directivo identificó las que consideraba más relevantes para la implementación en **INGENIERIA INTEGRADA & CIA LTDA.**

Los resultados anteriores fueron validados y aprobados por el Director General; y al cruzar la información definió que el proyecto para actualización del área de recursos humanos debería constar de los siguientes aspectos:

- Diseñar el proceso del área de recursos humanos acorde a las acciones adelantadas para la certificación.
- Elaborar un flujograma integral de área de recursos humanos para mejorar las falencias de los procedimientos que se deben llevar en la empresa.
- Realizar el procedimiento de reclutamiento, selección, contratación, e inducción el cual debe conservar lo establecido por la norma ISO 9000, y de esta forma complementar las acciones de certificación de la empresa que se vienen adelantando.
- Diseñar los correspondientes formatos para la funcionalidad del procedimiento reclutamiento, selección, contratación, e inducción.
- Como en la empresa ya existe el procedimiento de evaluación del desempeño y el de capacitación es necesario que se diseñe un formato que comprenda no solo los criterios a evaluar sino también los compromisos adquiridos y las necesidades de mejoramiento para cada empleado. Para la capacitación es necesario establecer un formato de seguimiento a la capacitación realizada el cual permita la evaluación de la eficacia y el seguimiento al objetivo del curso.
- Es importante para la empresa tener elementos que permitan medir el clima laboral, por lo tanto se requiere un formato de medición.
- Para complementar los manuales de funciones existentes en la empresa, es necesario que las descripciones de los cargos se complementen con el perfil del cargo.
- Para actualizar el área de recursos humanos acorde a los lineamientos del plan estratégico de la empresa es necesario determinar los indicadores de satisfacción del recurso humano y el indicador de desempeño del recurso humano.

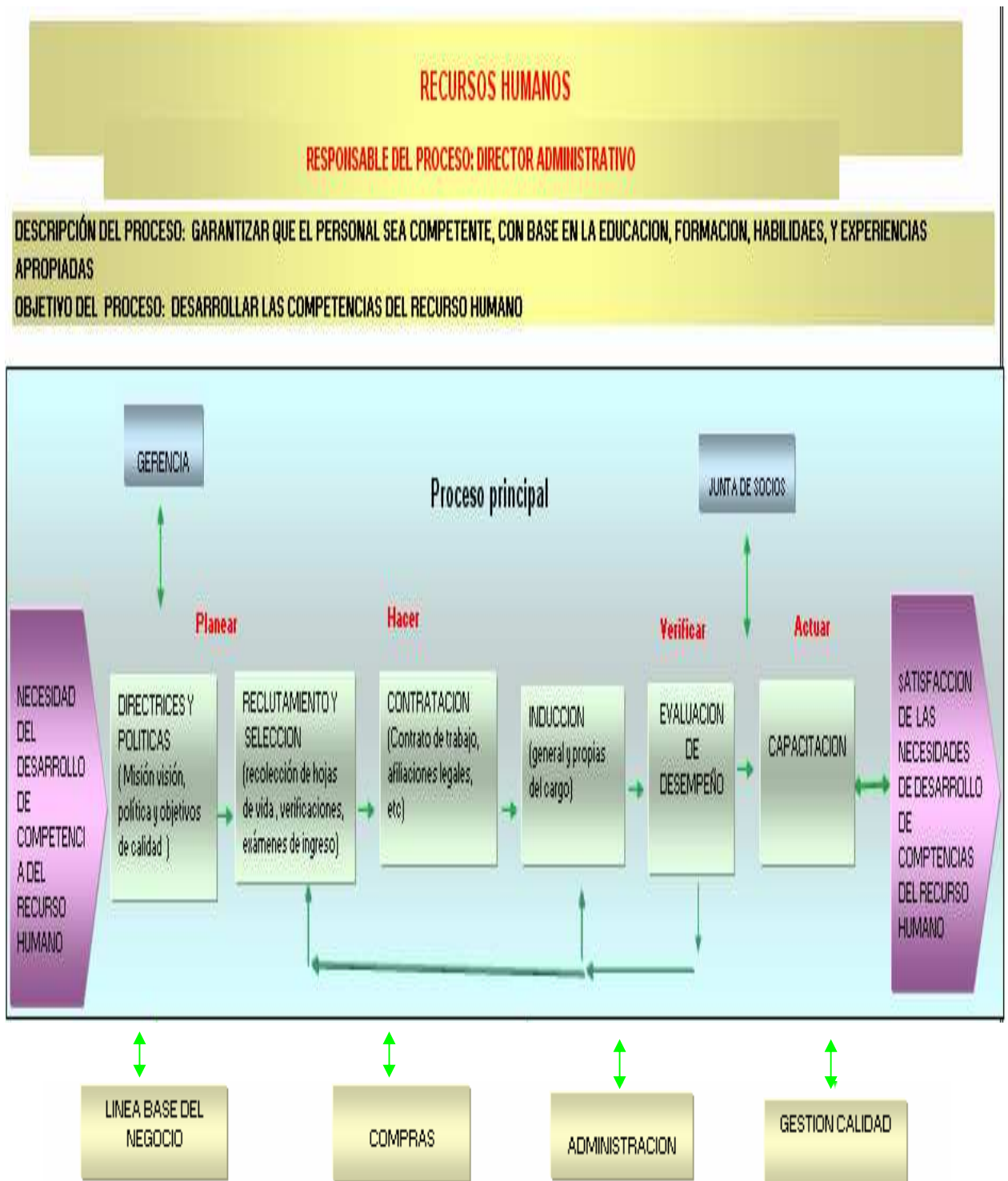
8.2. PROCESO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Para poder desarrollar este proceso la empresa exigió que se debía trabajar en 4 aspectos fundamentales: Proceso principal, proceso de apoyo, entradas y salidas y herramientas adicionales.

8.2.1. Proceso principal. Para el diseño de este proceso principal la empresa determino 2 elementos enmarcados en lograr el desarrollo de las competencias del recurso humano concordantes con las acciones de planear, hacer, verificar y actuar, que comienza por la gerencia planeando las directrices y políticas de la empresa, seguido del proceso de lo que se va hacer que es el reclutamiento, selección, contratación e inducción. Una vez realizado este proceso se plantea la forma como se va a evaluar el trabajo de los empleados que es por medio de la evaluación de desempeño, donde a partir de los resultados obtenidos se procede a actuar realizando las capacitaciones necesarias, las cuales serán establecidas por la junta de socios de la empresa. Esto con el fin de llegar a la satisfacción de las necesidades de desarrollo de las competencias del recurso humano.

La Figura 9 determina los requerimientos por la empresa para el proceso principal, donde se presenta el responsable, la descripción y el objetivo del proceso.

Figura 9. Proceso principal del Área de Recursos Humanos



Fuente: Los autores

8.2.2. Proceso de apoyo. Igualmente el proceso de apoyo para el Área de Recursos Humanos se realizó siguiendo los lineamientos determinados por la empresa donde se encontraron algunos procesos no productivos económicamente para la empresa pero que al igual son necesarios para el funcionamiento de esta, siendo afectados por las directrices y políticas que se determinan en materia de mejoramiento al personal como son: línea base del negocio, compras, administración y gestión de calidad. (Ver figura 10)

Figura 10. Proceso de apoyo del área de recursos humanos



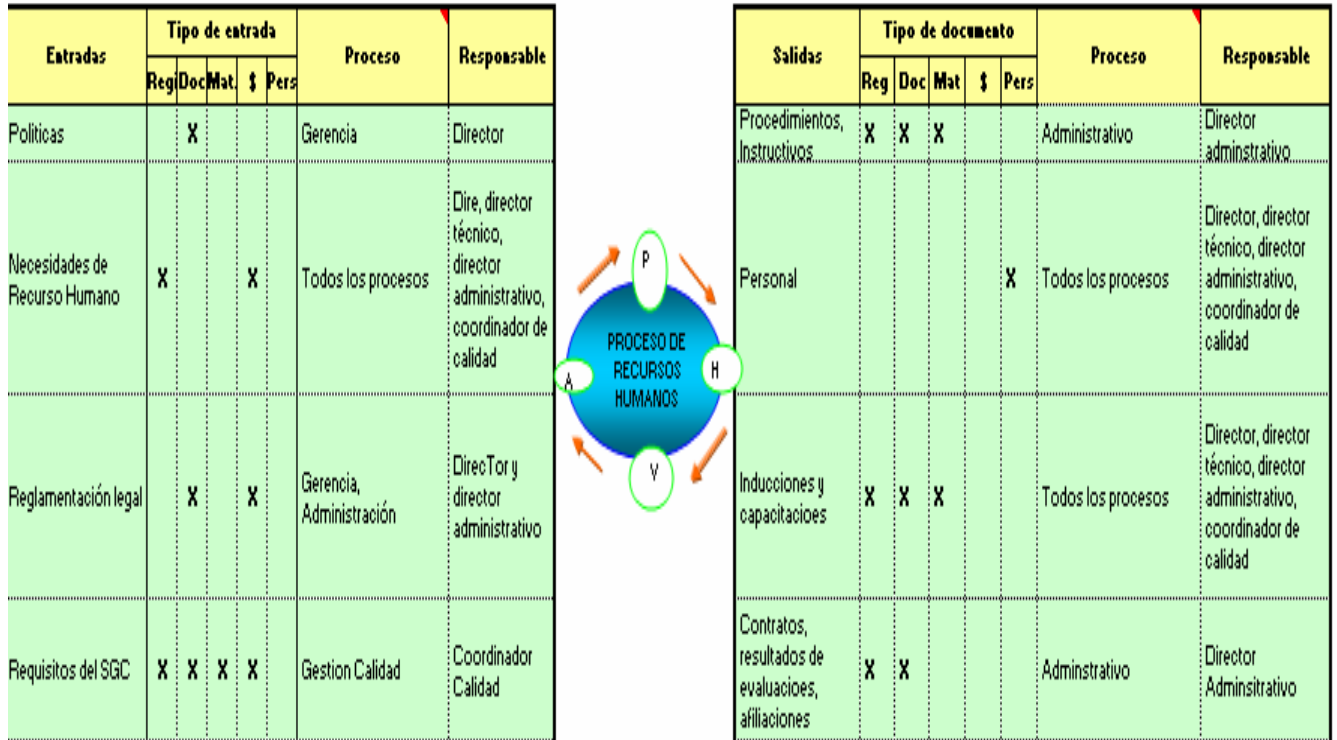
Fuente: Los autores

8.2.3. Entradas y Salidas del proceso de Recursos Humanos. Todo proceso debe ser nutrido por unas entradas que estarán determinadas por las diferentes necesidades del proceso de recurso humano.

Por lo anterior las entradas que se determinaron fueron: políticas, necesidades de recurso humano, reglamentación legal y requisición del sistema de gestión de calidad. Estas entradas se pueden dar de diferentes formas como lo son los registros, documentos, materiales, dinero y personas. A cada una de estas entradas se le asignó el proceso al que pertenece y la persona responsable de este.

Una vez realizado el proceso de recursos humanos se obtienen unas salidas que va permitir llegar al objetivo del proceso. En el caso de esta área las salidas determinadas fueron: Procedimientos e instructivos, personal, capacitación e inducción y contratos y afiliaciones. Al igual de que las entadas, las salidas también se pueden dar de diferentes formas como: registros, documentos, materiales, dinero y personas, donde se asignó a cada una de estas salidas el proceso al que pertenece y la persona responsable de este. (Ver figura 11).

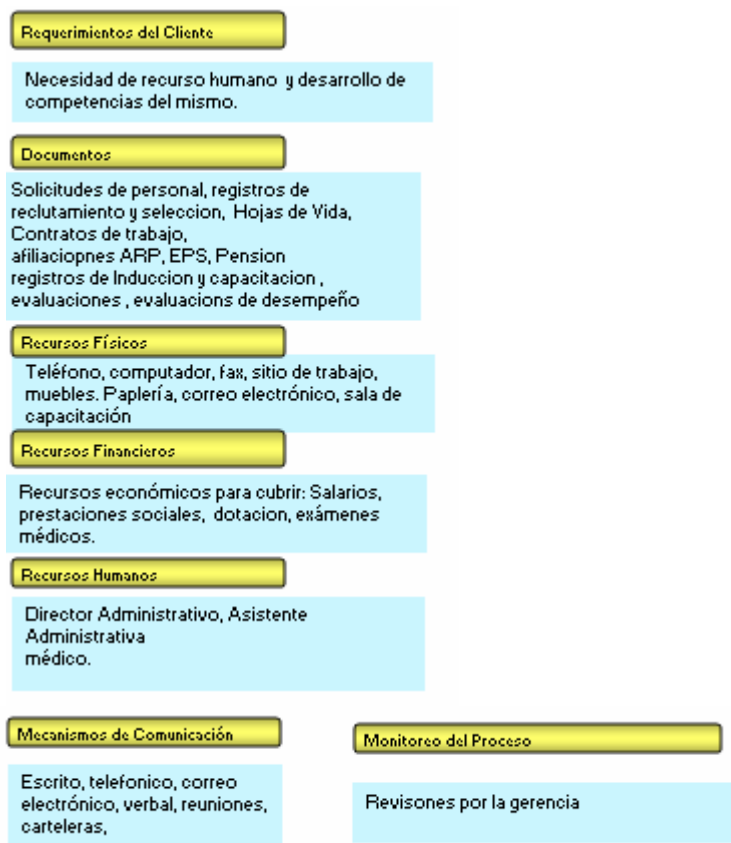
Figura 11. Entradas y salidas del proceso de Recursos Humanos.



Fuente: Los autores

8.2.4. Herramientas adicionales para realizar el proceso de Recursos Humanos. Para realizar el proceso del área, la empresa debe contar con unas herramientas adicionales que van a permitir su funcionamiento, las cuales están determinadas por: requerimiento del cliente, documentos, recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, mecanismo de comunicación y monitoreo del proceso. (Ver figura12)

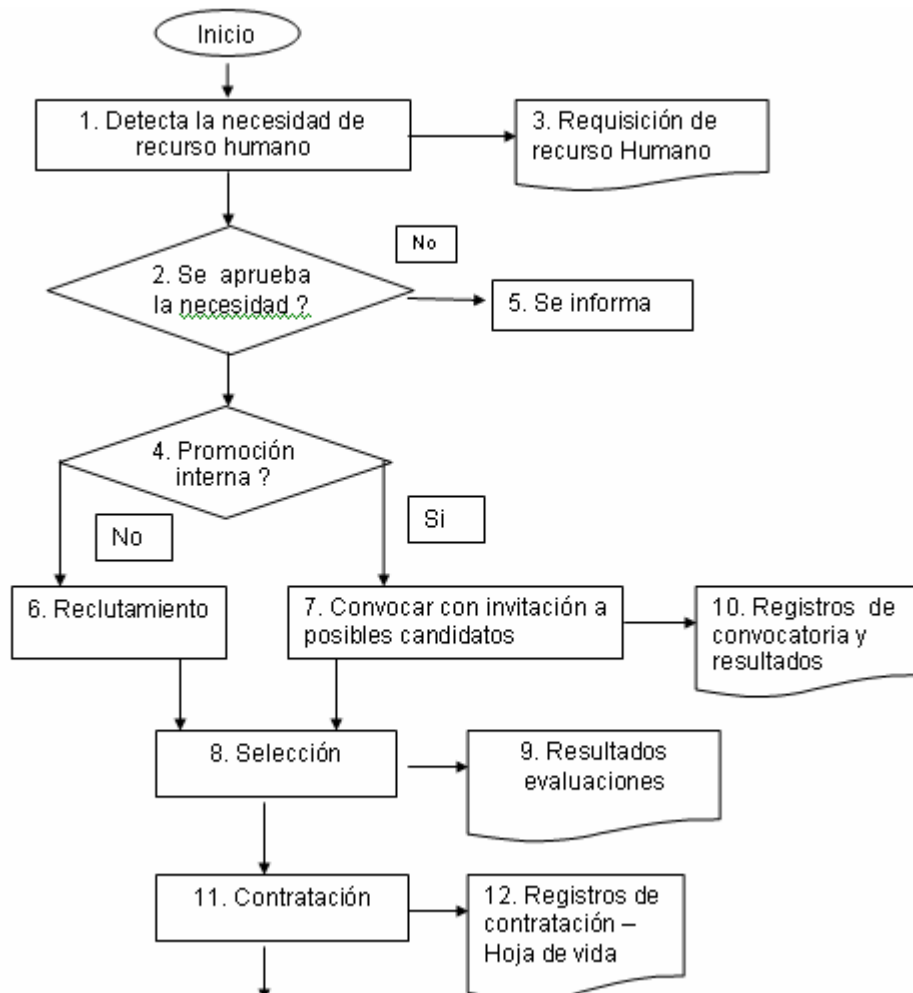
Figura 12. Herramientas adicionales para realizar el proceso de Recursos Humanos

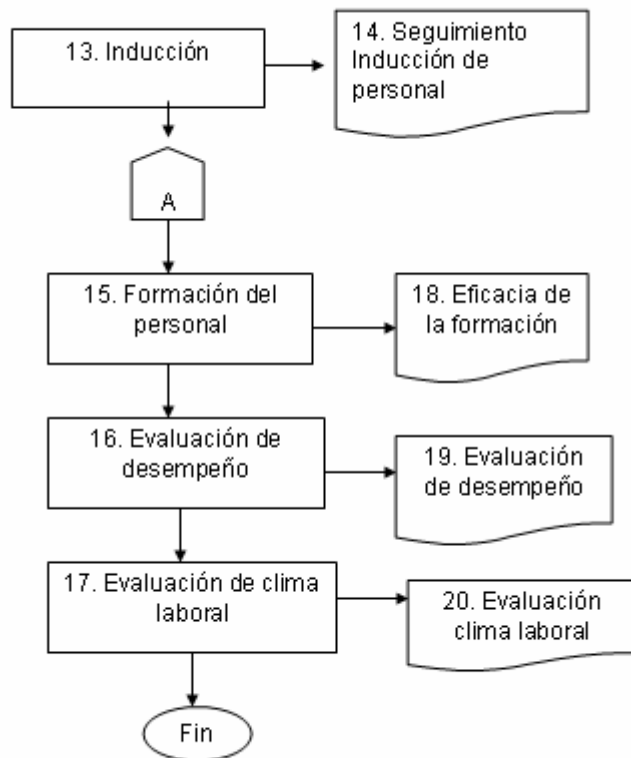


9. PROPUESTAS PARA LA ACTUALIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez conocidos los requerimientos del Área de Recursos Humanos se realizaron las propuestas para la actualización y funcionamiento de la misma, de acuerdo a las exigencias de la empresa y a lo determinado por el director general cuando valido la información de los diagnósticos. Con lo anterior se determino el flujograma del área (ver figura13), el cual incluye los procedimientos que la empresa necesita para su actualización y que servirán de soporte a las acciones de certificación que adelanta la empresa.

Figura 13. Flujograma






RESPONSABILIDADES	
1 - 3	Colaborador del área que tiene la necesidad
2	Responsable del área que tiene la necesidad
4	Director Administrativo y Director del área.
5 - 6-7-9-10-14-15-18	Asistente Administrativa
8	Responsable del área, Director
11 - 12	Director Administrativo
13	Responsables establecidos
16 -19	Grupo de Evaluación
17-20	Colaboradores

Fuente: Los autores

9.1. PROPUESTA PARA EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Para el desarrollo de este punto la empresa sugirió que se presentara el procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción, acorde al formato establecido por la normativa ISO 9000, la cual indica los siguientes elementos: objetivo, alcance, procedimiento y documentos de ingreso, todo esto contribuye a las acciones que viene adelantando la empresa para la certificación.

	INGENIERIA INTEGRADA & CIA LTDA	FECHA:
	PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION	VERSION:
		PAGINA:

I. Objetivo.

Definir el procedimiento para el reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación de los colaboradores en la organización.

II. Alcance.

Aplica desde la detección de la necesidad de recurso humano hasta la formación.

III. Procedimiento Reclutamiento, selección, contratación e inducción

1. Quien detecte la necesidad de recurso humano informa al Director del área y sugiere, si es posible, quién puede suplir esta necesidad internamente, y diligencia el formato: Requisición de recurso humano (ver formato 1).

2. El Director del área estudia y aprueba la necesidad del recurso humano, y solicita aprobación del Director y entrega el formato: requisición de recurso humano al Director Administrativo.

3. Para el reclutamiento del recurso humano se deben seguir las siguientes indicaciones:

- Revisar perfil de cargo que se requiere, si no existe, debe crearse.

- Evaluar la posibilidad de promocionar algún colaborador, invitarlos a través de una convocatoria.
- Si no hay candidatos internos, revisar en el banco de hojas de vida que ha ido creando Ingeniería Integrada & Cía. Ltda., si tampoco se encontrarán candidatos que cumplan el perfil de cargo requerido , convocar por cualquier medio que se considere efectivo, por ejemplo, recomendación personal, clasificado, etc.
- Las hojas de vida deben presentarse sin restricciones para solicitar referencias y deben contener los soportes de estudios o especializaciones.

4. Escoger los candidatos

5. Realizar la verificación de referencias y anexar la información diligenciando el formato: Verificación de referencias (ver formato 2)

6. Presentar exámenes psicotécnicos o prácticos según se requiera. Estos exámenes se evaluarán internamente, o se contratarán externamente.

7. Entrevista con el Director y el funcionario que se desempeñará como el jefe inmediato

8. Escoger al candidato que cumpla con los requisitos establecidos, que obtenga los resultados más altos de acuerdo a su perfil, conocimientos, disposición, resultados de pruebas y entrevista.

9. Una vez elegido el candidato se procede a contratar y se debe efectuar lo siguiente:

- Exigir los documentos de ingreso por parte de la empresa mediante la lista de chequeo documentos de ingreso.
- Contrato de trabajo de acuerdo a las condiciones establecidas por la empresa.
- Afiliación seguridad social
- Exámenes médicos de ingreso
- Diligenciar el formato hoja de vida recurso humano. Interna de la compañía. (Ver formato 3).

10. Ningún colaborador en Ingeniería Integrada & Cía. Ltda., inicia labores sin tener las vinculaciones de ley completamente diligenciadas.

11. Se inicia el proceso de inducción: Se entrega el formato: seguimiento a Inducción de Personal (Ver formato 4), el cual debe ser chequeado y diligenciado a medida que se realicen cada una de las actividades descritas.

✓ Inducción general:

- Generalidades de la empresa:
- Historia, políticas, socios, organigrama
- Políticas y normas
- Información proceso ISO 9000
- Valores
- Cultura de servicio
- Presentación del personal

✓ Inducción propia del cargo a desempeñar

- Responsabilidades
- Funciones
- Autoridad
- Procedimientos propios del cargo

Nota: Documentos de ingreso

- Fotocopia ampliada de la cédula
- Dos fotos tamaño carné
- Fotocopia legible de pasado judicial vigente
- Fotocopia legible de registros de afiliación a EPS y pensión (si las ha tenido anteriormente)
- Fotocopia legible de registros civiles de hijos menores de edad para afiliaciones a EPS y Caja de compensación
- Fotocopia ampliada de cédula de cónyuges para afiliación a EPS (si no es cotizante)
- Fotocopia ampliada de cédula de padres para afiliación a EPS (si aplica)
- Exámenes de laboratorio Clínico: Hemograma y Glicemia.
- Certificados de estudio (si no se han anexado a la hoja de vida)


Revisado por	Revisado por	Revisado por
Director General	Director Administrativo	Junta Directiva

Fuente: Los autores

9.2. FORMATOS SOPORTE PARA ACTUALIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

9.2.1. Formato de requisición de recurso humano. Este formato especifica la descripción detallada del cargo que se requiere. (Ver formato 1).

Formato 1. Requisición de recurso humano

	REQUISICION DE RECURSO HUMANO VERSION 1 15/06/2007
---	---

+	
Fecha:	
Nombre de quien realiza la solicitud :	Area:
Descripción detallada del cargo que se requiere :	
Firma de quien solicita :	
Aprobación del director de área	Fecha
Aprobación de Director	Fecha

Fuente: Los autores

9.2.2. Formato de verificación de referencias. Este formato le permitirá al director administrativo confirmar las referencias de la persona que esta reclutando. En el formato se deben registrar los nombres de las personas con las que se confirman las referencias, la fecha y las observaciones. (Ver formato 2).

Formato 2. Verificación de referencias

	VERIFICACION DE REFERENCIAS VERSIÓN 1
---	--

DATOS DE VERIFICACION				
NOMBRE DEL REFERENCIADO				
	FECHA	OBSERVACIONES		
NOMBRE QUIEN DA REFERENCIA 1				
NOMBRE QUIEN DA REFERENCIA 2				
NOMBRE QUIEN DA REFERENCIA 3				

Elaborado por: _____ Fecha: _____

Fuente: Los autores

9.2.3. Formato de hoja de vida. Le servirá a la empresa para tener un formato estandarizado con la información personal, académica, documentos requeridos e información de seguridad social de los aspirantes al cargo. (Ver formato 3)

Formato 3. Hoja de vida

 <p>INGENIERIA INTEGRADA & CIA. LTDA. DISEÑO - CONSTRUCCION - INTERVENTORA</p>	<p>HOJA DE VIDA RECURSO HUMANO VERSION 1 15/06/2007</p>
---	---

1. INFORMACION PERSONAL

Apellidos: _____

Nombres: _____

No. Documento de Identidad: _____

Fecha de Nacimiento: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Estado Civil: _____

En caso de Accidente informar a:
(Nombre, dirección teléfono)

2. FORMACION ACADEMICA

Título profesional (Universitario, técnico, tecnológico, bachiller)

3. INFORMACION QUE DILIGENCIA LA EMPRESA:

(Marcar: Si o No)

Fecha de Ingreso

: _____

4. DOCUMENTOS

Fotocopia ampliada de la cédula	
Dos fotos tamaño carné	
Fotocopia legible de pasado judicial vigente a la fecha de ingreso	
Fotocopia legible de registros de afiliación de EPS y Pensión (si las ha tenido anteriormente)	

Fotocopia legible de registros civiles de hijos menores de edad para afiliación EPS y Caja de compensación	
Fotocopias ampliada de cédula de conyugue para afiliación EPS (Si no es cotizante)	
Fotocopia ampliada de cédula de padres para afiliación EPS (si aplica)	
Examen de laboratorio clínico : Hemograma y Glicemia	
Resultados de los exámenes de ingreso (psicosociales, prácticos)	
Resultado examen médico de Ingreso	
Certificados de Estudio	
Perfil del Cargo	

5. INFORMACION SEGURIDAD SOCIAL

EPS _____
ARP _____
PENSION _____
CAJA DE COMPENSACION _____

(Director administrativo)

Fecha : _____

Fuente: Los autores

9.2.4. Formato de seguimiento a inducción de personal. En este formato se deben registrar las actividades que se realizan en la inducción del recurso humano, el responsable, la fecha y las observaciones que sean necesarias. (Ver formato 4).

Formato 4. Seguimiento a inducción de personal

	<p>SEGUIMIENTO A INDUCCION DE PERSONAL VERSIÓN 1 26/03/2007</p>
---	---

Las siguientes son las actividades que se realizan en la inducción del recurso humano en Ingeniería Integrada & Cía. Ltda.

A medida que se vayan realizando éstas actividades, se marcará en la casilla correspondiente.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZARLA	FECHA	OBSERVACIONES
Presentar al nuevo colaborador a los compañeros de trabajo.			
Hacer recorrido por la planta física			
Generalidades de la Organización: Historia, políticas, organigrama, valores, cultura de servicio, etc.			
Descripción y entrega de manual de funciones y responsabilidades			
Inducción Sistema de Calidad			
Entrega de procedimientos propios del cargo.			

Observaciones.

FIRMA DIRECTOR ÁREA	FIRMA NUEVO FUNCIONARIO

Fuente: Los autores

9.2.5. Formato para evaluación de desempeño. Para evaluar el desempeño de los colaboradores se utilizara el formato en el que se plantean los criterios a evaluar y el rango de calificaciones; lo que permitirá determinar las necesidades detectadas. (Ver formato 5). Este formato se realizo según exigencias de la empresa.

Formato 5. Evaluación del desempeño

	EVALUACION DE DESEMPEÑO VERSION 1 16/06/2007
---	--

Nombre del Evaluado _____
Cargo _____
Fecha Evaluación _____

CRITERIOS A EVALUAR		RANGO DE CALIFICACION			
		1-2	2-3	3-4	4-5
ITEM					
	1.Cumplimiento de las Funciones				
	2.Desempeño de los Indicadores establecidos para el proceso (los indicadores anteriores se establecen por proceso)				
	3.Relaciones interpersonales				
	4. Liderazgo en los procesos desarrollados				
	5. Recursividad				
	6. Trabajo en equipo				

7. Toma de decisiones					
8. Planeación de los trabajos de acuerdo a las prioridades que se presenten en la organización					
	TOTAL				

Criterios de evaluación:

1. De 1-2 Desempeño muy bajo
2. De 2-3 Desempeño regular
3. De 3-4 Desempeño bueno
4. De 4-5 Desempeño muy bueno

Notas: |

1. Ingeniería Integrada & Cía. Ltda. ha definido que la evaluación de desempeño de las personas es aprobada con un puntaje superior a 24 puntos (veinticuatro puntos) que representa el 60% de la calificación.

2. Ingeniería Integrada & Cía. Ltda., ha definido que la evaluación de desempeño se desarrollará a través de un comité de evaluación. Este comité estará conformado por todos los representantes directivos de la organización, conciliando cada criterio en equipo.

Aprueba evaluación	SI		NO	
--------------------	----	--	----	--

NECESIDADES DETECTADAS	COMPROMISOS ADQUIRIDOS

Firma del Evaluador (es)	Firma del Evaluado

Fuente: Los autores

9.2.6. Formato de evaluación del clima laboral. La evaluación de clima laboral se realizará según el formato en el que se plantearan los aspectos que la empresa considera necesarios evaluar.

Esta evaluación se analizará por la alta dirección, con el fin de tomar las acciones correctivas encaminadas al mejoramiento continuo de la organización. (Ver formato 7). Este formato se realizó según exigencias de la empresa.

Formato 6. Evaluación de clima laboral

	<p>EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL VERSION 1 16/06/2007</p>
---	---

Fecha :

	SI	NO
1. Estoy bien enterado de la cosas que ocurren en Ingeniería Integrada & Cía. Ltda.		
2. Siento que en el desarrollo de las funciones, muchas persona se equivocan por no recibir toda la información necesaria		
3. En Ingeniería Integrada & Cía. Ltda. se hace poco esfuerzo por mejorar		
4. En Ingeniería Integrada & Cía. Ltda. existe preocupación porque la gente se prepare		
5. Me siento permanentemente estimulado a mejorar la calidad de mi trabajo		
6. Ingeniería Integrada & Cía. Ltda. me proporciona todos los elementos necesarios para poder desempeñar mi trabajo		
7. Se tienen en cuenta mis ideas		
8. En Ingeniería Integrada se buscan los errores y no las cualidades de mi trabajo		
9. En mi área falta trabajo en equipo		
10. Todo lo que yo hago tiene que estar previamente aprobado.		
11. En Ingeniería Integrada & Cía. Ltda., se dice una cosa y después se hace otra		
12. Mi remuneración salarial cumple con mis expectativas		
13. Cuento con todos los elementos para desarrollar mi trabajo sin riesgo para mi salud o mi vida		
14. En Ingeniería Integrada Y Cía. Ltda., el trabajo lo planeamos en grupo		

Fuente: Los autores

9.2.7. Formato para seguimiento a la formación de colaboradores. Al iniciar el año se hará un programará de formación de los colaboradores teniendo en cuenta:

- Resultados de Auditorias
- Criterios del jefe inmediato
- Queja de Clientes
- No cumplimiento de Indicadores
- Evaluación de desempeño

Su seguimiento se hará en el formato: Eficacia de la formación- seguimiento a las capacitaciones. (Ver formato 7). Este formato se realizo por exigencias de la empresa.

Formato 7. Eficacia de la formación - seguimiento a las capacitaciones

Formación	FECHA PROPUESTA	FECHA REAL	FUENTE				OBJETIVO	DIRIGIDO A
			AUDITORIA INTERNA / EXTERNA	CRITERIO JEFE INMEDIATO	QUEJA DEL CLIENTE	NO CUMPLIMIENTO DE INDICADORES		

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA						SEGUIMIENTO AL OBJETIVO			FECHA DE SEGUIMIENTO
EXAMEN PRÁCTICO / TÉCNICO	EVALUACIÓN VERBAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CONCEPTO EVALUADOR O DEL JEFE	SEGUIMIENTO A INDICADOR DE GESTIÓN	OTRO MÉTODO	SE CUMPLIÓ EL OBJETIVO = 5	SE CUMPLIÓ PARCIALMENTE = 3	NO SE CUMPLIÓ EL OBJETIVO = 0	

Fuente: Los autores

9.3. PROPUESTA DE PERFIL DE CARGOS

Para determinar el perfil de cargo de la empresa **INGENIERIA INTEGRADA Y CIA LTDA** fue necesario determinar la identificación del cargo, el resumen, las funciones, las habilidades y conocimientos, las características de personalidad y profesionalidad y el esfuerzo físico mental y visual. Lo anterior les va a permitir tener planteado cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo, además permite también identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen.

Para la presentación del perfil de cargos de la empresa se determino el siguiente formato el cual fue validado y aprobado por el director:

Listado de perfiles de cargo ver anexo B.

Formato 8. Perfil de cargos

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:
Departamento:
Jefe inmediato:

RESUMEN DEL CARGO

FUNCIONES DEL CARGO

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación:

Experiencia:

Entrenamiento:

Nivel de autoridad:

Conocimientos adicionales requeridos

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Y PROFESIONALIDAD**

ESFUERZO

- 1. Mental:**
- 2. Visual:**
- 3. Físico:**

9.4. PROPUESTA DE INDICADORES

La empresa considero que dentro de las propuestas se debía plantear una de indicadores de satisfacción y desempeño del recurso humano, ya que estos son necesarios para poder mejorar, evaluar y actualizar algunos de los procesos del Área de Recursos Humanos de la empresa, teniendo en cuenta que si no se crea una forma de medir resultados no se van a poder tomar medidas de control y si no se toman estas medidas no se van a poder identificar las causas de incumplimiento y por tanto no se va a poder gestionar las respectivas recomendaciones de mejora.

Por otra parte el estado actual de los indicadores es un supuesto que se obtuvo de realizar una lluvia de ideas entre los empleados de la empresa donde cada uno expresaba en cuanto consideraba que estaba el indicador, una vez obtenidos estos datos se realizo un promedio el cual arrojó el resultado.

El estado actual se determino de esta manera ya que la empresa nunca había tenido indicadores como herramienta para evaluar un proceso. Sin embargo este supuesto se comprueba cuando se realiza la evaluación de desempeño y de clima laboral.

9.4.1. Indicador de Satisfacción del Recurso Humano. El indicador de satisfacción del recurso humano le va a permitir a la empresa conocer su estado actual y con base en esto establecer una meta a la cual deben apuntar para lograr sus objetivos. Este indicador va a tener una periodicidad para ser evaluado semestral, donde el responsable de recolectar los datos va a ser la asistente administrativa y la interpretación va a estar a cargo del director general.

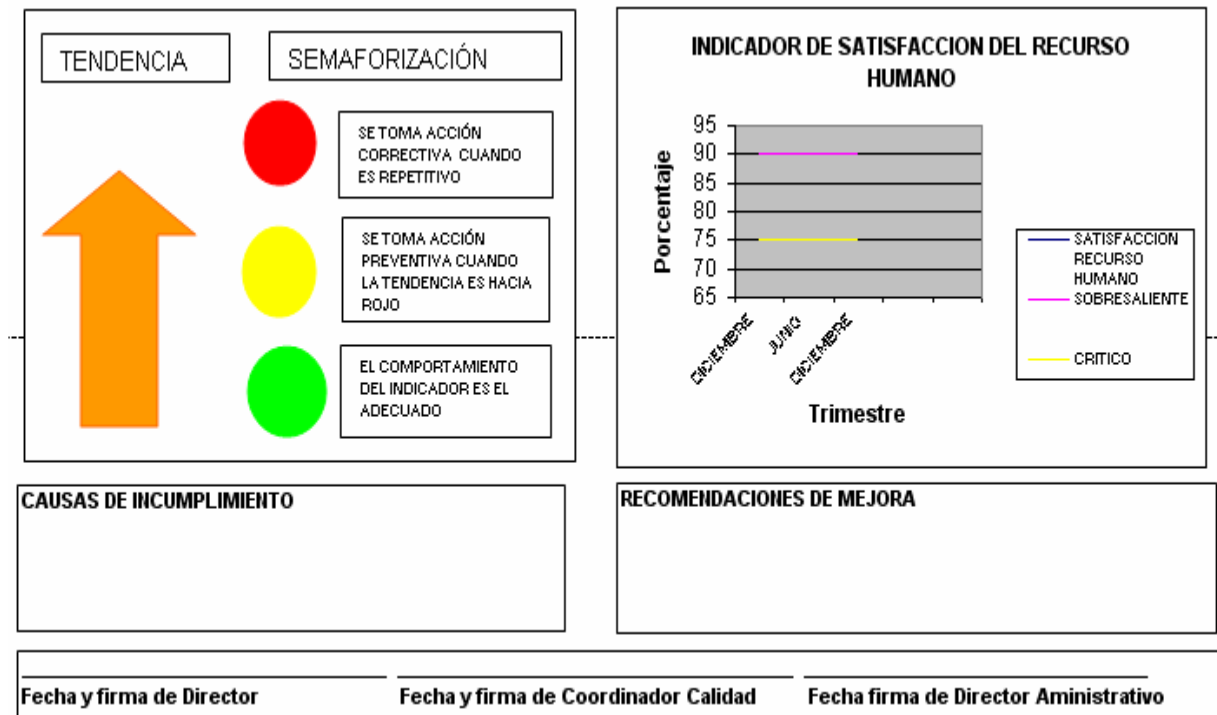
Este indicador cuenta con una semaforización que es la que va a indicar las acciones pertinentes que se deben tomar dependiendo del estado de la medición. Por otra parte la flecha de tendencia es un grafico que ilustrara si se debe aumentar, disminuir o dejar estable el indicador.

Con base en esta tendencia y semaforización el director de la empresa debe establecer las causas del incumplimiento y sus respectivas recomendaciones de mejora. (Ver figura 14)

Figura 14. Indicador de satisfacción de recurso humano

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2000		2007
FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTION		
NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCION RECURSO HUMANO	
FORMULA	RESULTADO DE CRITERIOS /CRITERIOS ESTABLECIDOS X 100	
PROCESO RESPONSABLE	GERENCIA	
RESPONSABLE	DIRECTOR	
RESPONSABLE DE RECOLECTAR DATOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
GENERADOR DL INDICADOR	RECURSOS HUMANOS	
TOMA DECISIONES	GERENCIA	
META	88%	
ESTADO ACTUAL	83%	
PERIODICIDAD DE TOMA DE DATOS	SEMESTRAL	
PERIODICIDAD EVALUACION DEL INDICADOR	SEMESTRAL	
INTERPRETACION	DIRECTOR	
FORMA DE RECOLECCION DE DATOS	EVALUACION CLIMA LABORAL	
CABNAL DE DIVULGACION	REVISION POR LA GERENCIA	

SATISFACCION RECURSO HUMANO	DICIEMBRE	JUNIO	DICIEMBRE
SATISFACCION RECURSO HUMANO	83		
SOBRESALIENTE	90	90	90
CRITICO	75	75	75



Fuente: Los autores

9.4.2. Indicador del desempeño del Recurso Humano. El indicador del desempeño del recurso humano al igual que el de satisfacción le va a permitir a la empresa conocer su estado actual y con base a esto establecer una meta a la cual deben apuntar para lograr sus objetivos. Este indicador va a tener una periodicidad para ser evaluado semestral, donde el responsable de recolectar los datos va a ser la asistente administrativa y la interpretación va a estar a cargo del director general.

Este indicador cuenta con una semaforización que es la que va a indicar las acciones pertinentes que se deben tomar dependiendo del estado de la medición. Por otra parte la flecha de tendencia es un grafico que ilustrara si se debe aumentar, disminuir o dejar estable el indicador.

Con base en esta tendencia y semaforización el director de la empresa debe establecer las causas del incumplimiento y sus respectivas recomendaciones de mejora. (Ver figura 15)

Figura 15. Indicador del desempeño del recurso humano

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2000		2007
FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTION		
HOMBRE DEL INDICADOR	DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	
PROCESO RESPONSABLE DEL INDICADOR	RECURSOS HUMANOS	
FORMULA	CRITERIOS EVALUADOS RH / CRITERIOS ESTABLECIDOS POR LA CIA X 100	
RESPONSABLE	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
RESPONSABLE DE RECOLECCION DE DATOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
GENERADOR DEL INDICADOR	RECURSOS HUMANOS	
TOMA DE DECISIONES	DIRECTOR	
ESTADO ACTUAL	SUPUESTO 80%	
META	90%	
PERIODICIDAD TOMA DE DATOS	SEMESTRAL	
PERIODICIDAD EVALUACION DEL INDICADOR	SEMESTRAL	
INTERPRETACION	DIRECTOR	
FORMATO RECOLECCION DE DATOS	FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO	
CANAL DE DIVULGACION	REVISION POR LA DIRECCION	

DESEMPEÑO	DICIEMBRE	JUNIO	DICIEMBRE
DESEMPEÑO			
SOBRESALIENTE	95	95	95
CRITICO	75	75	75

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 45%;">TENDENCIA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 45%;">SEMAFORIZACIÓN</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;">SE TOMA ACCIÓN CORRECTIVA CUANDO ES REPETITIVO</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;">SE TOMA ACCIÓN PREVENTIVA CUANDO LA TENDENCIA ES HACIA ROJO</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;">EL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR ES EL ADECUADO</div> </div> </div> </div>	<div style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 10px;">INDICADOR DE DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO</div>	
CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO	RECOMENDACIONES DE MEJORA	
Fecha y firma de Director	Fecha y firma de Coordinador Calidad	Fecha firma de Director Administrativo

Fuente: Los autores

10. CONCLUSIONES

Se definió el macroproceso de la empresa que permite identificar las interrelaciones entre los diferentes procesos. Dentro de este mapa se definió el proceso gerencial, los procesos de la línea base del negocio y los procesos de apoyo. Esto permitió a la empresa identificar como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, brindando de esta forma la oportunidad de mejorar la coordinación entre ellos y los elementos clave de la organización. Así mismo en cada proceso se definieron los objetivos, las personas, las entradas, salidas y elementos de apoyo como recursos financieros, físicos, documentación, mecanismos de comunicación etc.

Se diseñó y desarrolló el procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Todo esto permitió a los jefes de las diferentes áreas disponer de elementos fundamentales para la escogencia de una persona potencial o personas para el cargo adecuado, cumpliendo las exigencias de la empresa y de esta forma tratar de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Así mismo los perfiles de cargos y los formatos soportes a los requerimientos exigidos por la empresa para los procedimientos actuales fortalecen las acciones del área de Recursos Humanos.

Los mecanismos de seguimiento como los indicadores de satisfacción de recurso humano y desempeño del recurso humano, es una forma de medir los resultados de los empleados para poder tomar medidas de control. Dichos indicadores establecidos permitirán a la empresa tomar medidas, para poder identificar las causas de incumplimiento y de esta forma facilitar al área de Recursos Humanos gestionar las respectivas recomendaciones.

Al momento de concluir la pasantía la empresa además de haber implementado los procedimientos y los formatos a los empleados de planta, se encontraba aplicando la propuesta de la descripción de cargos y sus perfiles para escoger el personal de contratistas. Igualmente, se realizó una evaluación del clima laboral, el cual determinó elementos de mejoramiento en algunas de las áreas.

Todo lo propuesto por los autores del proyecto de pasantía se puede considerar como valor agregado, porque su implantación ha motivados a los directivos de la empresa a trabajar ordenadamente y a efectuar el correspondiente seguimiento a todas las actividades de sus colaboradores; así mismo hacer extensivo esto a los contratistas, como una exigencia para el cumplimiento de los procesos con calidad.

11. RECOMENDACIONES

Es importante que la organización tenga claro que el macroproceso y los procesos de cambio y mejoramiento no son sencillos e involucran disposición de recursos económicos, físicos, etc., pero principalmente voluntad de cambio y compromiso por cada uno de los trabajadores para lograr una modificación de la cultura organizacional hasta el momento establecida.

Dentro de la definición de cada proceso propuesto, se sugiere para su implementación se involucren diferentes mecanismos de medición para verificar la eficacia de los mismos, concordantes con lo establecido en la norma ISO. Estas mediciones pueden ser realizadas trimestralmente o semestralmente dependiendo de las necesidades de la empresa y deben ser evaluadas en profundidad aun cuando las metas establecidas se cumplan, esto con el fin de ir determinando puntos o situaciones donde la empresa puede mejorar.

Es importante tener en cuenta que el seguimiento a los formatos donde se evidencian las acciones de los empleados en cada una de los programas del área de Recursos humanos deben cumplir los objetivos de la empresa y realizarlos periódicamente con el fin de constatar el desarrollo de cada uno de ellos.

Se recomienda además que los resultados de aplicar la evaluación del desempeño se contraste con los jefes inmediatos para programar la correspondiente capacitación de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

AITECO (en línea). Granada (España): Aiteco consultores, 2006. (Consultado 9 de mayo, 2007). Disponible en Internet: <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2 ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1995. 540 p.

-----. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2004. 650 p.

ENTREVISTA con Álvaro Escobar, Director Técnico. Cali-Colombia, 5 de Marzo de 2007.

ENTREVISTA con Francisco Escandón, Director Administrativo. Cali-Colombia, 15 de Mayo de 2007.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogota, D.C.: ICONTEC, 2002. p. 24. NTC 1486

La importancia de la capacitación en los recursos humanos (en línea): Hitos de ciencias económicas administrativas. Tabasco: Jose Luís Delgado, 2000. (Consultado 10 de mayo, 2007). Disponible en Internet: <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/capacitacion>.

MONNDY R. Wayne. Administración de Recurso Humano. 5 ed. México: Prentice Hall, 1997. 663 p.

WIKIPEDIA: la enciclopedia libre (en línea). Florida: Wikimedia Foundation, 2007. (Consultado 9 de mayo, 2007). Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org>

ANEXOS

Anexo A. Encuestas

	ENCUESTA PROCESO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS
---	--

NOMBRE DEL ENCUESTADO _____

CARGO : DIRECTOR TECNICO _____

FECHA DE ENCUESTA _____

De acuerdo con los siguientes procesos del área de recursos humanos cuales considera usted deberían ser los más acordes para la implementación del proceso integral en **INGENIERIA INTEGRAL & CIA LTDA.**

CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO
Reclutamiento	X	
Selección	X	
Contratación	X	
Inducción	X	
Capacitación	X	
Perfil de Cargos	X	
Clima Organizacional		X
Salud ocupacional	X	
Evaluación para el desarrollo		X
Relaciones interpersonales		X
Indicadores de gestión		X
Auditoria de la gestión		x
Descripción del cargo	X	
Nomina		X
Salarios		X
Motivación		X
Balance social		x

ENCUESTA PROCESO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL ENCUESTADO _____
CARGO: DIRECTOR COMERCIAL _____
FECHA DE ENCUESTA _____

De acuerdo con los siguientes procesos del área de recursos humanos cuales considera usted deberían ser los más acordes para la implementación del proceso integral en **INGENIERIA INTEGRAL & CIA LTDA.**

CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO
Reclutamiento	X	
Selección	X	
Contratación	X	
Inducción	X	
Capacitación	X	
Perfil de Cargos	X	
Clima Organizacional	X	
Salud ocupacional		X
Evaluación para el desarrollo		X
Relaciones interpersonales		X
Indicadores de gestión		X
Auditoria de la gestión		X
Descripción del cargo	X	
Nomina		X
Salarios		X
Motivación	X	
Balance social		x

ENCUESTA PROCESO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL ENCUESTADO _____
CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO _____
FECHA DE ENCUESTA _____

De acuerdo con los siguientes procesos del área de recursos humanos cuales considera usted deberían ser los más acordes para la implementación del proceso integral en **INGENIERIA INTEGRAL & CIA LTDA.**

CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO
Reclutamiento	X	
Selección	X	
Contratación	X	
Inducción	X	
Capacitación	X	
Perfil de Cargos	X	
Clima Organizacional	X	
Salud ocupacional	X	
Evaluación para el desarrollo	X	
Relaciones interpersonales		x
Indicadores de gestión	X	
Auditoria de la gestión		x
Descripción del cargo	X	
Nomina	X	
Salarios		x
Motivación	X	
Balance social		x

ENCUESTA PROCESO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL ENCUESTADO _____
CARGO : DIRECTOR GENERAL _____
FECHA DE ENCUESTA _____

De acuerdo con los siguientes procesos del área de recursos humanos cuales considera usted deberían ser los más acordes para la implementación del proceso integral en **INGENIERIA INTEGRAL & CIA LTDA.**

CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO
Reclutamiento	x	
Selección	X	
Contratación	X	
Inducción	X	
Capacitación	X	
Perfil de Cargos	X	
Clima Organizacional	X	
Salud ocupacional		X
Evaluación para el desarrollo	X	
Relaciones interpersonales		X
Indicadores de gestión	X	
Auditoria de la gestión		X
Descripción del cargo		X
Nomina		X
Salarios		X
Motivación		X
Balance social		X

Anexo B. Perfiles de cargo

CARGO ASISTENTE ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Departamento: ADMINISTRACIÓN

Jefe inmediato: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

RESUMEN DEL CARGO

Apoyar al director, al director técnico y al director administrativo, en el cumplimiento de la misión, visión, política y objetivos de calidad, que garantizan el funcionamiento y mejoramiento de la organización

Gestionar y clasificar de acuerdo a prioridades las actividades de apoyo para que el desarrollo de las obras se cumpla en los tiempos establecidos

Seleccionar y evaluar proveedores de suministros de materiales y alquiler de equipos para obras

Mantener inventarios actualizados.

FUNCIONES DEL CARGO

Apoyar al director, al director técnico y al director administrativo, en el cumplimiento de la misión, visión, política y objetivos de calidad, que garantizan el funcionamiento y mejoramiento de la organización

Gestionar y clasificar de acuerdo a prioridades las actividades de apoyo para que el desarrollo de las obras cumpla con los tiempos establecidos, en lo relacionado con entrega oportuna de insumos, herramientas y materiales.

Seleccionar y evaluar proveedores, de acuerdo a cumplimiento, calidad y precios.

Mantener los inventarios de consumibles y herramientas menores actualizadas y suficientes, para garantizar el desarrollo normal de las obras

Registrar, evaluar e informar gastos y utilidades por cada obra o cliente.

Registrar e informar los gastos generales de funcionamiento de la organización

Velar por que las actividades de Salud ocupacional se cumplan de acuerdo a cronogramas establecidos.

Cumplir con todas las actividades programadas en el cronograma de salud ocupacional y gestión de calidad.

Gestionar y verificar que se cumplan los planes de mantenimiento de herramientas y equipos.

Velar por que envío y recibo de comunicaciones, se cumpla de acuerdo a prioridades.

Diseñar, y/o actualizar procedimientos que mejoren la gestión administrativa y gerencial

Elaborar, divulgar y hacerle seguimiento a los procedimientos escritos que mejoran la gestión administrativa, sistema de calidad y Salud Ocupacional.

Elaborar órdenes de compra de acuerdo a especificaciones establecidas

Entregar cheques, recibir y revisar facturas de proveedores.

Mantener actualizados los archivos de documentos que se le hayan asignado de acuerdo al sistema de calidad.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: Nivel Universitario o Técnico

Administrador

Técnico o tecnólogo en administración

Secretaria

Experiencia: Tres años

Entrenamiento: Manejo de inventarios, manejo de archivos, capacitaciones en legislación y actividades relacionadas con salud ocupacional (de acuerdo al programa de capacitación anual)

Nivel de autoridad:

Realiza compras menores (materiales, consumibles, uniformes, de acuerdo a especificaciones establecidas).

Ejecutar presupuestos

Entrega cheques

Modificar rutas de entrega de materiales

Realiza negociaciones menores con los proveedores de materiales y consumibles

Conocimientos adicionales requeridos:

Word, Excel, ingles.



- Destreza y habilidad manual.
- Mentalidad abierta y creativa.
- Organización.
- Pensamiento analítico.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo



1. **Mental:** Alto
2. **Visual:** Medio
3. **Físico:** Bajo

CARGO ASISTENTE GENERAL

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo: ASISTENTE GENERAL

Departamento: ADMINISTRACIÓN

Jefe inmediato: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

RESUMEN DEL CARGO

Apoyar al director, al director técnico y al director administrativo, en el cumplimiento de la misión, visión, política y objetivos de calidad, que garantizan el funcionamiento y mejoramiento de la organización

Gestionar y clasificar con su jefe inmediato la prioridad de las actividades de apoyo para que el desarrollo de las obras cumpla con los tiempos establecidos

FUNCIONES DEL CARGO

Apoyar al director, al director técnico y al director administrativo, en el cumplimiento de la misión, visión, política y objetivos de calidad, que garantizan el funcionamiento y mejoramiento de la organización

Gestionar y clasificar de acuerdo a prioridades las actividades de apoyo, diariamente, con su jefe inmediato y/o con el asistente administrativo, para que el desarrollo de las obras cumpla con los tiempos establecidos, en lo relacionado con entrega oportuna de insumos, herramientas y materiales.

Conducir y velar por que los vehículos que estén a su cargo permanezcan en condiciones mecánicas, de orden y aseo óptimas.

Verificar que la documentación legal de los vehículos estén actualizado, por ejemplo: Seguro obligatorio, emisión de gases, Impuestos de rodamiento y póliza de seguridad, etc.

Asegurar que la documentación se entregue y se reciba oportunamente

Verificar que las mercancías y equipos recibidos de los proveedores correspondan a las especificaciones requeridas y solicitadas en las órdenes de compra y estén en buen estado.

Verificar que los equipos y herramientas que entreguen y los que se reciban de los maestros de obra se encuentren funcionando adecuadamente, limpios y completos.

Cuidar que todo el personal que se transporta en el vehículo de la organización cumpla con las normas de seguridad y buen comportamiento durante el recorrido.

Cumplir y hacer cumplir al personal que transporta, con el código y las señales de Tránsito, cualquier multa que se genere por este motivo está bajo su responsabilidad.

Informar al Director Técnico o Director el incumplimiento de las prácticas seguras y el no uso de elementos de seguridad de los contratistas en obra.

Mantener completo orden y aseo el área de bodega de materiales y equipos en ingeniería Integrada & Cía. Ltda.

Diseñar o actualizar métodos de trabajo que optimicen el desempeño de su puesto de trabajo

Elaborar el plan de trabajo diario con jefe inmediato, de diligencias de oficina de acuerdo a prioridades y optimizando recorridos.

Recoger y entregar documentos a proveedores, clientes y organismos legales.

Entregar herramientas a los maestros responsables en obra, dejando registros escritos y firmados de su recepción.

Recoger y revisar las herramientas provenientes de obras, las cuales deben ser entregadas por la persona designada por el maestro responsable de la obra.

Recoger y revisar herramientas y mercancías provenientes de proveedores, con las respectivas remisiones y facturas.

Entregar herramientas y mercancías provenientes de proveedores a los maestros responsables en obra, dejando registros escritos y firmados de su recepción.

Entregar mercancías a Clientes con la documentación y registros de recepción correspondiente.

Hacer mantenimiento a herramientas y equipos de trabajo menores.

Hacer uso de todos los elementos de seguridad que se requieran según la obra que esté en desarrollo y el tipo de transporte que esté conduciendo.

Colaborar con el inventario de accesorios en almacén.

Mantener el inventario actualizado y en orden los equipos y herramientas en las bodegas externas de la Organización

Realizar otros trabajos según indicaciones.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: Técnico o Bachiller

Conductor de carro con documentación vigente.

Experiencia: Tres años

Entrenamiento: Manejo de inventarios, capacitaciones en legislación y actividades relacionadas con salud ocupacional y de tránsito (de acuerdo al programa de capacitación anual),

Nivel de autoridad:

Realiza compras menores (materiales, consumibles, uniformes, de acuerdo a especificaciones establecidas)

Entrega cheques

Modificar rutas de entrega de materiales o documentos

Recibe facturas y documentación para revisión

Conocimientos adicionales requeridos:

Conocimiento básico de elementos de ferretería, seguridad industrial, equipos y herramientas de obras civiles.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y PROFESIONALIDAD

- Destreza y habilidad manual.
- Mentalidad abierta y creativa.
- Organización.
- Pensamiento analítico.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo

ESFUERZO

1. **Mental:** Medio
2. **Visual:** Medio
3. **Físico:** Alto

CARGO DIRECTOR

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo: DIRECTOR
Departamento: GERENCIA
Jefe inmediato: JUNTA DE SOCIOS

RESUMEN DEL CARGO

Llevar a efecto las directrices, políticas y objetivos relacionados con los aspectos económicos, administrativos, comerciales y de Calidad definidos por la Junta de Socios

Ejecutar presupuestos y asegurar la disponibilidad de los recursos establecidos en Junta de Socios.

Definir responsabilidades y autoridades, llevar a cabo revisiones del sistema de calidad.

FUNCIONES DEL CARGO

Ejecutar directrices, políticas y objetivos, relacionados con los aspectos económico, productivo, administrativo, comercial, técnico, de calidad y social de la organización, definidos en Junta de Socios.

Apoyar a la Junta de Socios, en la elaboración del presupuesto económico de la organización y ejecutarlo de acuerdo a los parámetros establecidos.

Apoyar al Director Comercial en negocios con condiciones comerciales especiales

Apoyar a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

Apoyar al Director Técnico en proyectos técnicos que satisfagan las necesidades de los clientes, la organización y el entorno social.

Llevar a cabo las revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad y del Programa de Salud Ocupacional.

Asegurar la disponibilidad de los recursos.

Asegurar que las responsabilidades y autoridad estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización.

Desarrollar, implementar verificar y mantener, en apoyo del director técnico y el director administrativo, las directrices, políticas y objetivos de la organización.

En los intervalos planificados, asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de Gestión de Calidad y del Programa de Salud ocupacional.

Capacitar a los colaboradores de la organización en los aspectos técnicos, administrativos, de Calidad y de Salud ocupacional, que se planifiquen y en aquellos aspectos que se requieran, de acuerdo al desarrollo de las actividades de la organización.

Ejecutar todas aquellas actividades legales, relacionadas con su cargo.

Cumplir con todas las normas de seguridad que eviten accidentes de trabajo personales o de sus compañeros.

Cumplir con todas las normas de seguridad que eviten poner en riesgo su seguridad y la del grupo de trabajo.

Evaluar a los colaboradores que tiene a su cargo en los intervalos establecidos.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: Nivel Universitario
Ingeniero Sanitario u otra carrera afín

Experiencia: Mínimo tres años en cargos administrativos similares en empresas del sector

Entrenamiento: Diseño, montaje, y mantenimiento de Sistemas de Protección contra Incendios con sistemas hidráulicos y detección y alarma.

(Cursos, diplomados, seminarios, el tiempo que la programación de los mismos indique)

Entrenamiento gerencial (cursos, seminarios, diplomados, el tiempo que la programación de los mismos indique).

Nivel de autoridad:

Administrar recursos establecidos por junta de socios

Contratar recurso humano y proveedores

Ejecutar presupuesto gerencial

Definir compras técnicas especializadas

Invertir en las opciones del mercado que considere proporcionan rentabilidad a la organización según directrices de junta de socios.

Negociar condiciones técnicas especiales con los clientes

Conocimientos adicionales requeridos:

Inglés, Autocad, Word, Excel

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y PROFESIONALIDAD

- Destreza y habilidad manual.
- Mentalidad abierta y creativa.
- Organización.
- Pensamiento analítico.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo

ESFUERZO

1. **Mental:** Alto
2. **Visual:** Medio
3. **Físico:** Medio

CARGO DIRECTOR ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo: DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Departamento: ADMINISTRACIÓN
Jefe inmediato: DIRECTOR

RESUMEN DEL CARGO

Planear, gestionar y verificar que todas las actividades administrativas, financieras, recurso humano, compras, sistema de calidad y el almacén se realicen de acuerdo a los objetivos, misión, visión y políticas de calidad de la organización.

Gestionar, vigilar y controlar el adecuado manejo de las cuentas bancarias y chequeras

Elaborar y ejecutar el presupuesto administrativo y financiero anual de la organización

Verificar que los balances, pagos de impuestos, retenciones, indicadores financieros, liquidaciones y certificaciones se realicen en forma adecuada y oportuna por parte del contador externo.

FUNCIONES DEL CARGO

Planear, gestionar y verificar que todas las actividades administrativas, financieras, recursos, compras, sistema de calidad y el almacén se realicen de acuerdo a los objetivos, misión, visión y políticas de calidad de la organización.

Definir, calcular y evaluar los indicadores de gestión en el área administrativa, financiera y salud ocupacional.

Vigilar y controlar el adecuado manejo de las cuentas bancarias y chequeras.

Verificar que los Balances, pagos de impuestos, retenciones y certificaciones se realicen en forma adecuada y oportuna por parte del contador externo.

Asegurar que todos los empleados y contratistas estén respaldados con las afiliaciones legales requeridas.

Elaborar y verificar la legalidad y el cumplimiento de los contratos de trabajo del cliente, empleados y contratistas.

Verificar que las transacciones contables y bancarias correspondan con las comerciales que se realicen.

Vigilar que la facturación se cumpla en los tiempos definidos.

Evaluar el desempeño de los colaboradores que tiene a su cargo.

Garantizar que la documentación legal de la compañía se encuentre actualizada.

Gestionar todas las actividades relacionadas con Salud Ocupacional, como vigía del programa.

Diseñar o actualizar procedimientos que mejoren la gestión administrativa y financiera, sistema de calidad y la salud ocupacional, divulgarlos y hacerles seguimiento.

Recolectar los resultados de los indicadores de la gestión financiera y administrativa según lo establezcan los objetivos de calidad y el programa de salud ocupacional.

Coordinar los asuntos contables con el contador externo.

Realizar pagos legales a empleados, contratista y proveedores.

Mantener y actualizar documentación legal de la organización.

Facturar y elaborar cuentas de cobro a clientes.

Elaborar actas de entrega y certificados de trabajos realizados.

Programar, coordinar y controlar los trabajos a desarrollar con los colaboradores que tiene a su cargo.

Coordinar y desarrollar las actividades del programa de Salud ocupacional que se le hayan designado en el cronograma de actividades.

Mantener actualizados los documentos y archivos que se le han designado de acuerdo al sistema de calidad.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: Nivel Universitario
Administrador de Empresas.
Ingeniero Industrial
Economista
Administrador de Negocios Internacionales
Otra carrera afín

Experiencia: Tres años en cargos similares

Entrenamiento: Actualizaciones en aspectos contables según legislación vigente (cuando se requiera), impuestos, legislación laboral, aspectos Financieros.

Capacitaciones en legislación y actividades relacionadas con salud ocupacional (de acuerdo al programa de capacitación anual)

Nivel de autoridad:

Realiza compras

Ejecuta presupuestos de su área

Elabora cheques

Elabora y revisa contratos con clientes, proveedores y contratistas

Realiza convenios de pago

Paga nomina

Negocia convenios bancarios de acuerdo a directrices gerenciales

Maneja cuentas bancarias de acuerdo a directrices gerenciales

Conocimientos adicionales requeridos:

Word, Excel, manejo contable, gestión financiera.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Y PROFESIONALIDAD**

- Destreza y habilidad manual.
- Mentalidad abierta y creativa.
- Organización.
- Pensamiento analítico.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo

ESFUERZO

1. **Mental:** Alto
2. **Visual:** Medio
3. **Físico:** Bajo

CARGO DIRECTOR COMERCIAL

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo: DIRECTOR COMERCIAL

Departamento: GERENCIA

Jefe inmediato: DIRECTOR

RESUMEN DEL CARGO

Llevar a efecto las directrices, políticas y objetivos relacionados con los aspectos comerciales

Ejecutar presupuesto comercial.

Gestionar estrategias comerciales que permitan el crecimiento de la organización y satisfagan a los clientes

FUNCIONES DEL CARGO

Ejecutar directrices, políticas y objetivos, relacionados con los aspectos comerciales.

Elaborar y ejecutar anualmente con la aprobación de la Dirección el presupuesto comercial de la Organización.

Gestionar las estrategias relacionadas con la consecución y mantenimiento de Clientes

Atender las invitaciones a cotizar por parte de los clientes y hacerles seguimiento.

Negociar con los clientes las condiciones comerciales de los contratos.

Asesorar a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

Diseñar proyectos técnicos en apoyo del Director Técnico, que satisfagan las necesidades de los clientes, la organización y el entorno social.

En los intervalos planificados, asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de Gestión de Calidad en los procesos comerciales

Capacitar a los colaboradores de la organización en los aspectos comerciales que se requieran, de acuerdo al desarrollo de las actividades de la organización.

Cumplir con todas las normas de seguridad que eviten accidentes de trabajo personales o de sus compañeros.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: Nivel Universitario
Ingeniero Sanitario, Administrador, Ingeniero Industrial, o una carrera afín.

Experiencia: Mínimo Dos años, en cargos similares en áreas del sector

Entrenamiento: Diseño, montaje, y mantenimiento de Sistemas de Protección contra Incendios con sistemas hidráulicos y detección y alarma.

(Cursos, diplomados, seminarios, el tiempo que la programación de los mismos indique)

Entrenamiento comercial y gerencial (cursos, seminarios, diplomados, el tiempo que la programación de los mismos indique).

Nivel de autoridad:

Negociar con los clientes las condiciones comerciales de los proyectos

Elaborar presupuestos del área comercial

Ejecutar presupuesto comercial

Definir compras técnicas especializadas

Negociar contratos que considere proporcionan rentabilidad a la organización

Negociar condiciones técnicas con los clientes

Conocimientos adicionales requeridos:

Inglés, autocar, Word, Excel

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y PROFESIONALIDAD

- Destreza y habilidad manual.
- Mentalidad abierta y creativa.
- Organización.
- Pensamiento analítico.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo

ESFUERZO

1. **Mental:** Alto
2. **Visual:** Medio
3. **Físico:** Medio

CARGO DIRECTOR TECNICO

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo: DIRECTOR TECNICO
Departamento: GERENCIA
Jefe inmediato: DIRECTOR

RESUMEN DEL CARGO

Llevar a efecto las directrices, políticas y objetivos relacionados con los aspectos Técnicos y de Calidad según direccionamiento gerencial y comité técnico

Elaborar presupuestos de obra y ejecutarlos

Apoyar a la dirección en la elaboración del presupuesto anual de la organización que será aprobado por junta de socios

Definir, estrategias en el área técnica para el desarrollo óptimo de los proyectos.

FUNCIONES DEL CARGO

Diseñar estrategias en el área técnica para el desarrollo óptimo de los proyectos

Definir métodos de trabajo para el desarrollo de los proyectos, que optimicen recursos económicos, técnicos y humanos y que a la vez satisfagan los clientes internos y externos.

Velar por que los proyectos se gestionen con las especificaciones y en los tiempos acordados con los clientes

Apoyar al Director en la elaboración del presupuesto anual de la organización, que se presentara a Junta de Socios.

Calcular y evaluar los índices de gestión que correspondan a los procesos técnicos en la organización.

Definir las necesidades y la programación de mantenimiento de herramientas y equipos.

Diseñar proyectos que cumplan con las necesidades de los clientes, el entorno y la comunidad

Diseñar y cumplir normas de Calidad y Seguridad que rigen a la organización

Ejecutar el presupuesto de acuerdo a la programación anual.

Definir las especificaciones para equipos, herramientas y materiales requeridos para el desarrollo adecuado de los proyectos.

Verificar que todos los colaboradores cumplan con las normas y utilicen los elementos de seguridad durante el desarrollo de los proyectos.

Capacitar al personal de colaboradores de la organización en temas técnicos, de salud ocupacional y los requeridos según las necesidades que se presenten.

Coordinar y Desarrollar las obras de acuerdo a las programaciones y compromisos adquiridos con los clientes

Evaluar a los colaboradores que tiene a su cargo en los intervalos establecidos

Definir perfiles de cargo de contratistas

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: Nivel Universitario
Ingeniero Sanitario,
Carrera afín que cubra las necesidades del cargo
(Especializaciones, post grados, etc.)

Experiencia: Mínimo Tres años en cargos similares en empresas del sector

Entrenamiento: Diseño, montaje, y mantenimiento de Sistemas de Protección contra Incendios con sistemas hidráulicos y detección y alarma.
(Cursos, diplomados, seminarios, el tiempo que la programación de los mismos indique).

Nivel de autoridad:

Negociar con los clientes las condiciones técnicas de los proyectos según direccionamiento de comité técnico

Elaborar presupuestos de obra y ejecutarlos

Definir necesidades de recurso humano y proveedores

Definir compras técnicas especializadas

Seleccionar recurso humano a nivel técnico

Dar por terminado contratos con contristas

Conocimientos adicionales requeridos:

Inglés, autocad, Word, Excel,



CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Y PROFESIONALIDAD

- Destreza y habilidad manual.
- Mentalidad abierta y creativa.
- Organización.
- Pensamiento analítico.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo

ESFUERZO

1. **Mental:** Alto
2. **Visual:** Medio
3. **Físico:** Medio