

---

---

PROCESO DE SELECCIÓN PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN. ÁREA METROPOLITANA DE MANIZALES, 2020.

ALEJANDRA CUERVO OSPINA  
NATALIA ZULUAGA LARGO  
VIVIANA RODAS ALVAREZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS.  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
CALDAS  
2020

---

---

## Tabla de contenido

<b>1. Problema</b> .....	3
<b>2. Pregunta de investigación</b> .....	5
<b>3. Justificación:</b> .....	6
<b>4. Objetivos</b> .....	8
<b>4.1. Objetivo general:</b> .....	8
<b>4.2. Objetivos específicos:</b> .....	8
<b>5. Referente teórico</b> .....	8
<b>5.1. Marco de antecedentes</b> .....	8
<b>5.2. Marco teórico</b> .....	12
<b>a. Marco conceptual</b> .....	40
<b>b. Marco normativo o legal</b> .....	40
<b>11. Referente metodológico</b> .....	47
<b>12. Resultados</b> .....	49
<b>a. Análisis de información Documental:</b> .....	49
<b>b. Análisis de entrevistas:</b> .....	63
<b>13. Discusión</b> .....	77
<b>14. Conclusión</b> .....	81
<b>15. Recomendación</b> .....	81
<b>16. Bibliografía</b> .....	82

---

---

## 1. Problema

Se ha podido evidenciar claramente la importancia del talento humano para el éxito de cualquier organización, ya que de una u otra manera trata de cambiar la percepción que se ha venido consolidando por muchos años, donde se creía que lo más importante en cualquier empresa era producir y lograr metas económicas de forma tal que solo se beneficiaran los dueños o propietarios y la mano de obra quedaba a un lado trayendo con esto problemas ya que no había un adecuado proceso de selección.

En la actualidad, las grandes empresas tienen implementada un área de gestión humana, en la que se tienen en cuenta todo los procesos que ésta demanda con un plan de gestión, donde se trabaja principalmente el desarrollo integral, el desempeño superior, el trabajo basado en competencias, es decir, lo que se pretende es incentivar, motivar y reconocer las potencialidades de los colaboradores para que de este modo pueda incrementar su trabajo sin dejar de lado la calidad de vida de los mismos, ya que saben que el éxito de la organización es el capital humano que trabaja arduamente por un mismo objetivo.

“Un estudio realizado por Mercer a 72 compañías de consumo y de petróleo y gas reveló que el 32% están articulando su estrategia de negocio a una estrategia de capital humano.” (Portafolio, 2015).

Sin embargo, en las pequeñas empresas no se tiene tan elaborada un área de gestión humana, estas dependencias son dirigidas por otras personas que no tienen un buen conocimiento del área, o simplemente no existe.

Las empresas no ven la importancia y la necesidad de conformar un área de talento humano por diferentes razones, una de estas es que generaría un aumento de costos sin darse cuenta que el no

---

---

tenerla causa retroceso en su crecimiento y pérdidas económicas. De acuerdo a Campuzano, Ziadet , Vásquez y Echeverria (2016) En la mayoría de las PYMES se carece de un área de gestión humana lo que restringe un manejo adecuado del personal, que a futuro no permite un alto desempeño de acuerdo a las competencias del personal con el que se cuenta.

El sector debería aprovechar el auge de crecimiento en el que se encuentra actualmente el país, para desarrollar sus estrategias en gestión humana, ya que la construcción en Colombia está en permanente crecimiento debido a todas las obras que se emprenden día a día, que abarcan todo lo relacionado a la obra civil; la construcción hace parte de los mayores impulsores de la economía nacional, gracias a la empleabilidad de personas y la compra de materiales a la industria nacional, entre otros actores indirectos que se benefician con estas obras como son: turismo, educación, cultura, deporte, innovación y comunicación.

Según Camacol (2016), en junio de 2015 el país empleó 1.351.113 personas que desarrollaron sus actividades en el sector de la construcción. Es decir, el 6.1 % de los empleos del país los ofreció este sector. La estadística para agosto de 2017 también fue de 6.1 % según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (Dane, 2017).

De acuerdo a esta información, las empresas de construcción son de gran importancia para el desarrollo económico del país, y en este caso en la ciudad de Manizales y área metropolitana, que para el año 2017 en comparación con el año 2014 paso de componer la economía según Estudios Económicos CCMPC (2018) con el 4.4% al 5.1% por lo cual se percibe una buena oferta laboral en este sector ,sin embargo, se ha encontrado según investigaciones realizadas por González Valencia, D.C (2017) que el tipo de contrato de los trabajadores de este sector genera una gran inestabilidad en las personas, ya que es un contrato por obra o labor, el cual está establecido en el artículo 45 del código sustantivo de trabajo, donde las personas son

---

---

contratadas para una labor determinada y esta finaliza al momento de dar por culminada la obra.

Este llegaría a ser un tema debatible, pero el mismo sector no permite tener otro tipo de contratación, y más si hablamos de contratos para mano de obra no calificada.

Otro de los problemas que sobresale según Calderón y Alvarez (2006) es que en las pequeñas empresas Manizaleñas realizan una selección de personal de forma intuitiva. Se realizó una investigación con varias empresas de la ciudad de Manizales encontrando muchas respuestas que determinaron que se tienen en cuenta más el personal cuando es referenciado por la familia o amigos “prevalece un proceso intuitivo muy centrado en las referencias de familiares y amigos de los trabajadores ya vinculados.” (Calderón et al.,2006).

Estas características de selección de personal también se pueden asemejar a las que realizan las pequeñas empresas en el municipio de Villamaría, ya que al ser un municipio tan cercano a la ciudad de Manizales prevalece un lazo fuerte en su dinámica económica y cultural con la de la ciudad. “En las pymes predominan los centrados en la referenciación, las entrevistas y las certificaciones” (Calderón et al.,2006).

En Manizales y Villamaría la construcción tiene una alta demanda de trabajo, permitiendo con esto la empleabilidad de gran parte de la población, partiendo de que este sistema laboral contrata diferentes personas sin exigir experiencia específica, antecedentes penales y referencias; haciéndose necesario crear un adecuado proceso de selección que permita seleccionar perfiles de acuerdo a las competencias, habilidades y conocimientos con los que cuentan los postulados y puedan ser ubicados en el cargo adecuado.

## **2. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las características de un proceso de selección para una pequeña empresa en el sector de la construcción del área metropolitana de Manizales para el año 2020?

---

---

### **3. Justificación:**

Uno de los factores más importantes para una organización es el área de gestión humana ya que muestra el nivel de compromiso que tiene la empresa con los trabajadores. Entre las actividades más importantes de esta área esta la selección de personal donde radica la necesidad de cada cargo, el cual va dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Un buen desarrollo de un proceso de selección, en el cual se tengan establecidos un paso a paso de dichos procesos que permitan que la empresa reduzca de manera importante los gastos de rotación de personal, e invertir estos recursos en aspectos que complementarían y aportarían al crecimiento como empresa. Como lo indican Calderón y Álvarez (2006) “se espera que un buen proceso de selección reduzca la rotación del personal, los costos de desperdicios en la fase productiva.” (p. 33).

Si las constructoras pequeñas de la ciudad de Manizales y área metropolitana implementaran el área de talento humano se verían resultados más eficaces y eficientes en sus obras y se estarían retando a contar con personal más capacitado en las actividades a realizar , ya que podrían tener en igualdad de condiciones la importancia del capital económico como también la importancia del capital humano, teniendo en cuenta los sentimientos, sensaciones, emociones, pensamientos, es decir, al ser humano como un ser integral y por consiguiente potencializar sus capacidades para que no solo produzca sino que también se sienta parte de la organización.

En la actualidad existen pocos estudios de cómo se realiza este proceso en las PYMES; es un gran aporte qué podrá resolver esta problemática por medio del estudio de caso que se aplicará en una empresa de construcción, con el propósito de conocer cómo es su selección de personal

---

---

actual y desde los artículos consultados poder definir cuáles son las características que se pueden desarrollar para que dicha empresa mejore este proceso.

Como hacen referencia Campuzano, Ziadet, Vasquez y Echeverria (2016) Actualmente no hay tantas referencias sobre el tema de gestión del talento humano en las PYMES, se evidencia que las investigaciones que hablan de este tipo de empresas se dedican a ver las debilidades de estas y no en como puedan aprovechar el recurso humano para un crecimiento de la pequeña empresa.

Al poder desarrollar una adecuada selección de personal en las pequeñas empresas donde el capital humano este directamente relacionado con este proceso, se van a cumplir muchos de los propósitos que estas empresas se plantean como proceso interno, ya que van a obtener información de las personas que laboran en sus obras y como pueden llegar a ser los resultados que estas logren durante su permanencia en el proyecto.

De acuerdo a Simancas, Silvera, Garcés y Hernández (2018) Administrar el capital humano es clave para el desarrollo productivo de las PYMES y por este motivo las pequeñas y medianas empresas están en búsqueda de priorizar esta relación para ser más atractivas frente a sus competidores.

Es un reto valioso poder contar con un área de gestión humana encaminada a poder contribuir un poco con las necesidades del personal, ya que como se ha mencionado en los artículos estudiados la clase de contratación no va a cambiar, pero si se puede abordar un poco el paradigma de que los trabajadores se sientan motivados.

Con un buen trabajo en equipo el desarrollo del proceso de selección podrá verse como un logro atractivo para las demás PYMES no solo del sector construcción sino de otras pequeñas

---

---

empresas con diferente actividad productiva, las cuales podrán adaptar las buenas prácticas y estrategias para que sus propios procesos mejoren continuamente.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1. Objetivo general:**

Proponer un proceso de selección para una pequeña empresa en el sector de la construcción del área metropolitana de Manizales para el año 2020.

##### **4.2. Objetivos específicos:**

1. Definir la necesidad de la empresa de construcción en su proceso de selección
2. Identificar las características actuales del proceso de selección
3. Diseñar un proceso de selección dando cumplimiento a las necesidades de la empresa

#### **5. Referente teórico**

##### **5.1. Marco de antecedentes**

En la búsqueda de información relacionada con los procesos de selección en pequeñas empresas constructoras, no es mucha la información que se encuentra disponible referente a este tema. Se consultaron varias fuentes, entre las cuales se toma información importante para conocer un poco como se ha desarrollado este proceso en las empresas.

Como lo menciona Borrero (2008)

el negocio de la construcción es algo más que pegar ladrillos y construir una estructura, para levantar un edificio se necesitan conocimientos de arquitectura e ingeniería, es evidente que un maestro de obra con un diseño puede llevar a cabo una construcción sencilla, el problema no es construir, el problema es administrar y esto incluye el talento humano. (p.23).



---

---

La selección de personal en muchas organizaciones se está realizando de una manera no objetiva, ya que se está dando más valor al recurso contable que al humano. Estas situaciones han permitido que las áreas de recursos humanos omitan las buenas prácticas de selección, ya que en determinadas ocasiones los candidatos no poseen las competencias para desempeñar un cargo y no se escoge al candidato ideal al para el puesto determinado; estas alteraciones en el proceso pueden llevar a las organizaciones a no ser competitivas por su falta de rigor y a tener altos costos de calidad a mediano y largo plazo.

El recurso humano se ha delegado al mínimo exponente ya que hay empresas que han incorporado a personas con el afán de sacar una utilidad de ellas sin importarles demasiado el grado de cualificación que tengan. Tomando en cuenta la dificultad mencionada se puede relacionar con la teoría científica de Taylor donde se muestra que su idea principal de investigación en las organizaciones era la importancia de buscar la eficiencia, la organización del trabajo, productividad, sin importar la persona y esto es una falencia para las organizaciones que aún tienen esta visión.

Haciendo un breve análisis de lo que significa los procesos de selección de personal las empresas se deben basar en dos perspectivas derivadas de la actividad: una se desarrolla desde las directrices de “lo que debe ser” y otra desde “lo que es”. (Pérez, Redondo, 2014). Ambas muestran la realidad de como algunas organizaciones de acuerdo con las circunstancias pueden dar manejo a este proceso, cumpliendo las funciones al seleccionar adecuadamente a una persona o, por el contrario, creando disfunciones de esta.

Es importante realizar un análisis de las necesidades de la empresa y cuáles son sus objetivos, permitiendo contar con el candidato que cumpla los requerimientos para ocupar determinado cargo, conociendo y desarrollando de una manera adecuada el puesto de trabajo, ya que no es

---

---

factible tener una persona que no pueda desenvolverse bien en sus actividades; tomando y ajustando un poco estas medidas se podrán estandarizar los procesos y dentro de estas integraciones se encuentra incluida la gestión humana y el proceso de selección como parte importante que aporta al cumplimiento de los propósitos. “El punto de partida de todo el proceso de selección se tiene que centrar, en un primer momento, en el manejo de los objetivos estratégicos de la empresa y de sus singularidades” (Pérez, 2014, pág. 25).

Al no seguir los procesos formalmente, las organizaciones se están encontrando con un aumento progresivo de distorsiones de los procesos selectivos derivados fundamentalmente de la crisis que en ocasiones no permiten tomar buenas decisiones y por tanto se tienen costos innecesarios por no contar con un proceso bien planificado ya que no se tienen los candidatos más adecuados, sino los más rentables.

Los inconvenientes en los procesos de selección se presentan cotidianamente no solo en grandes empresas, sino en empresas pequeñas donde la gestión del talento humano y de sus procesos internos es muy baja, caso específico es el sector de la construcción en Colombia donde existen problemáticas y/o aspectos relacionados con la gestión del talento humano. Para conocer un poco más de este tema ,en el artículo consultado de Torres ( 2018) se aplicó un formulario de entrevista al personal que lidera y/o es experto en el talento humano en obras, con el propósito de aumentar niveles de calidad de vida y bienestar de los operarios que se desempeñan en el sector, la inquietud a responder es ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la gestión del personal en obras? Y se realiza una segunda pregunta ¿De qué manera se puede tener éxito en la gestión de personal de obra? Se evalúan varios aspectos desde el ámbito de seguridad y salud en el trabajo SST y gestión humana, los resultados de la encuesta tienen una calificación, donde uno de los ítems que llaman la atención en gestión humana al tener en

---

---

cuenta los criterios demasiado frecuentes, es la rotación del personal y el bajo compromiso de los trabajadores.

Este resultado se puede explicar, ya que la permanencia del personal en construcción puede ser a corto / mediano plazo por el factor de temporal que abarca el sector y por las condiciones que se ofrecen, y al darse estas características puede dar lugar a la desmotivación, al no permitirse que el trabajador tenga una buena estabilidad laboral y capacitación.

Como lo menciona Navarro (2008) el trabajador de la construcción tiene que enfrentarse a características específicas de los proyectos como la temporalidad, entornos no controlables y a una industria artesanal que no está propensa a la innovación causando inestabilidad laboral y alta rotación.

Como respuesta a la segunda pregunta aplicada, se extraen las principales ideas que se listan en categorías, pero para el tema en consideración la más significativa es la selección del personal, en donde debe elegirse al trabajador más capacitado para desempeñar las actividades de la obra, realizar inducción e informarle de los riesgos asociados a la labor a ejecutar.

Otra de las ideas que es valiosa para mencionar como resultado de la encuesta es la motivación y el proveer valores dentro del lugar de trabajo, ya que se deben establecer estrategias para motivar al empleado haciendo que sus actividades sean más efectivas, fomentando buenas prácticas y bienestar integral; no se deben invertir gran cantidad de recursos sino concertar y mantener una comunicación asertiva con los empleados.

---

---

## 5.2. Marco teórico

### Organización

Las organizaciones trabajan continuamente por el logro de objetivos y metas para cumplir. Estos se establecen dentro de la organización. Para cumplirlos se apoyan en unos procesos los cuales utilizan una secuencia de pasos para lograr un resultado en específico, estos pasos se identifican como entrada, procesos y salida; como (entrada) se entienden aquellos recursos que se requieren para llegar a la culminación del proceso, es decir el logro de los resultados esperados (salida), y el procedimiento es la forma en que se debe llevar la actividad.

En la actualidad, Colombia cuenta con empresas que son denominadas PYMES que son definidas como pequeñas o medianas empresas creadas como una forma de emprendimiento y han generado una dinámica económica diferente, es decir, estas son grandes generadoras de empleo, pero no son las grandes fortalecedoras de la economía. Para fortalecer el crecimiento y la durabilidad en tiempo de este tipo de empresas se debe de contar con una planeación estratégica oportuna “La estrategia es elegir el futuro de la empresa y cómo alcanzarlo, con un esquema que brinde coherencia, que integre y unifique las decisiones de la empresa.” (Araya, 2017, pág. 24).

Con respecto a lo anterior se puede evidenciar la gran importancia de una buena planeación estratégica, basada en la misión, visión y objetivos de la empresa los cuales son definidos como los pilares o guías de funcionamiento de las empresas

En esta estrategia se incorpora la misión de la empresa, la visión empresarial y los planes de acción que permitan alcanzar objetivos estratégicos. Para entender la terminología anterior se define a continuación de la siguiente manera:

---

---

**Misión:** “La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía” (Cardona & Rey, 2009, pág. 31).

**Visión:** “Es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar” (Senge, 1988).

A partir de los anterior se puede identificar que la misión y la visión son el centro de la organización, lo que va a permitir que la organización este direccionada hacia un futuro.

### **Selección**

La selección va ligada al proceso de talento humano partiendo de que se define un proceso de selección como la acción de elegir a personas, situaciones, objetos, entre otras demostrando un mayor interés y teniendo en cuenta que esta decisión trae un efecto, ya sea el esperado o el caso contrario.

La definición también puede expresarse como:

Un proceso que se ha estado integrando con otros, como formación y desarrollo, evaluación de desempeño y organización del trabajo, de manera que no sólo se pretende encontrar la persona adecuada para un cargo en el presente, sino que se busca un talento potencial más allá de una experticia técnica. (Calderón & Álvarez, 2006, pág. 23)

En referencia a lo anteriormente nombrado un proceso de selección dentro del área de gestión humana es aquel donde se busca seleccionar a un individuo que se adecue a las condiciones y

---

---

necesidades que tienen las organizaciones de acuerdo a cada puesto de trabajo, mediante técnicas y herramientas que permitan identificar las competencias laborales de cada uno. Esta elección no está netamente dirigida al candidato que este más capacitado en términos generales, como, por ejemplo: estudios realizados, experiencia laboral, tiempo de permanencia en un cargo determinado, sino que hace referencia a escoger una persona que presente características que se asemejen más al cargo que se quiere ocupar, estas características requeridas tienen que ver con destrezas, habilidades, aptitudes, relacionamiento social, capacidades para trabajar bajo presión, etc, es decir, todas estas características pueden ser entendidas como competencias laborales que se definen como las capacidades que tiene cada persona y que son identificadas por las empresas en las cuales pueden ver que el individuo logra realizar una tarea con efectividad mediante conocimientos (saber), actitudes (saber). La competencia “trata de implicar las variables de la personalidad que intervienen en su desarrollo, tanto conocimientos, habilidades y destrezas, como motivaciones actitudes y valores” (Villa & Poblete, 2004, pág. 8)

A partir de este grupo de características que pertenecen o se deben de tener en cuenta al momento de realizar un proceso de selección se podría determinar la gran importancia que tiene en cualquier empresa, ya sea pequeña o grande, ya que este es el inicio de un buen funcionamiento, de una mayor productividad y de una buena acogida de personal ideal de acuerdo a las necesidades.

La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa (Hernandez, 2012, pág. 175).|

---

---

De acuerdo a. Grados (2013) actualmente los procesos de selección cuentan con unas características que facilitan tomar la mejor decisión al momento de elegir el personal. Las características son las siguientes:

**1. Vacante:** esta es definida de acuerdo a unas causas que pueden ser nueva creación, promoción o transferencia, baja, incapacidad, carga de trabajo o temporada.

Al momento de tener definida la vacante se procede a realizar la publicación de esta por diferentes medios y/o formas de reclutar al personal. Según Grados (2013) existen las siguientes:

- Familiares y recomendados
- Promoción o transferencia personal
- Bolsas de trabajo
- Medios impresos: estos pueden ser Anuncios en periódicos, volantes y boletines
- Radio y Televisión
- Grupos de intercambio
- Otras

**2. Requisición:** es un formato que contiene los requisitos de cada vacante de acuerdo al perfil solicitado. Se recomienda que se indiquen los mínimos deseables y los mínimos necesarios para el caso en el que no se encuentre el perfil deseado.

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y poder captar candidatos que se adecúen mejor a lo que realmente se requiere (Grados, 2013, pág. 227).

- 
- 
3. **Solicitud:** es el formato que técnicamente se conoce como hoja de vida la cual debe contener información básica como datos personales, datos escolares, formación complementaria, experiencia laboral, pretensiones económicas, referencial laborales y personales.

La solicitud de empleo es más común en puestos operativos y el Currículum Vitae (CV) en los puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un Currículum Vitae e imprimirlo y en cambio pueden comprar en la papelería un formato de solicitud de empleo (Grados, 2013, pág. 229).

4. **Entrevista inicial (directa):** es la fase inicial para tener un acercamiento directo con el candidato, corroborando la información relacionada en la hoja de vida. La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta (Grados, 2013, pág. 233).

En el desarrollo de este punto del proceso se informa al candidato las condiciones laborales y salario, entre otras, al igual que se conocen 10 aspectos básicos como:

- Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
- Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores, qué actividades hacía y qué resultados obtuvo (¿ascendió?, tenía gente a su cargo, responsabilidades, relación con jefe, ¿cuándo salió?, ¿cuánto ganaba cuando entró?, ¿cuánto ganaba cuando salió?, ¿qué prestaciones tenía?, ¿cuáles fueron sus logros?)
- Motivo de salida de cada trabajo, si cuenta con carta de recomendación, datos para solicitar referencias.
- Habilidades o conocimientos generales que posee.



- 
- 
- Puesto deseado.
  - Sueldo deseado.
  - Datos familiares (el nombre de sus padres, con quién vive, entre otros).
  - Pasatiempos.
  - Referencias personales.
  - Metas (aquí no se especifica más, para que la persona misma se explique según sus propias limitaciones). (Grados, 2013, pág. 234)

**5. Evaluación técnica:** prueba técnica de conocimientos que proporciona datos para saber si el candidato puede seguir a la siguiente prueba del proceso de selección. “Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada.” (Grados, 2013, pág. 234).

En esta parte del proceso los conocimientos de las personas pueden ser adquiridos por experiencia o por estudios en una institución.

“A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se les denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia” (Grados, 2013, pág. 234)

**6. Evaluación psicológica:** como su nombre lo dice esta debe ser aplicada por un psicólogo cuyo objetivo de esta entrevista es tener un conocimiento más amplio de la capacidad intelectual y emocional para indagar lo no observable en la hoja de vida.

“Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.” (Grados, 2013, pág. 235)

Las baterías por las cuales se realiza la evaluación psicológica deben de contener los siguientes

---

---

aspectos:

- **Inteligencia:** es la medición de las capacidades que tienen las personas para resolver situaciones del entorno
  - **Habilidad:** es la medición de las capacidades más desarrolladas, como son la comunicación oral o escrita.
  - **Personalidad:** es la medición de la manera en que las personas afrontan las diferentes situaciones de la vida.
  - **Autobiografía:** Según Grados (2013) la autobiografía es Evaluación apreciativa de información, en texto libre, que pudo haber pasado por alto el reclutador en la entrevista inicial (aspectos de la familia, como el lugar que la persona ocupa en el contexto familiar; si es el padre, hijo segundo, u otros; el orden en que menciona a cada uno de ellos indicaría la trascendencia que tienen para la persona), desarrollo del discurso (ortografía, coherencia en la ilación de las ideas, congruencia con lo expresado en otras etapas de la selección, modo de solucionar problemas, entre otros), antecedentes laborales (quizá mencione alguno que no incluyó en su solicitud de empleo) e incluso académicos. También se exploran expectativas en forma de metas (p.235)
7. **Evaluación socioeconómica:** Generalmente se realiza una encuesta por medio de un trabajador social el cual se encarga realizar la visita domiciliaria para conocer el contexto socioeconómico del candidato. “Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.” (Grados, 2013, pág. 236)
- Cuando la empresa no cuenta con los recursos necesarios para contratar a un Trabajador social se realiza la evaluación socioeconómica por medio de correo electrónico o vía telefónica a las

---

---

personas que anotaron como referencias personales y de trabajo en la hoja de vida, esto es llamado investigación de referencias ocupacionales.

#### **8. Entrevista en la selección:** según Grados (2013)

“La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada.” (p.239)

Esta parte del proceso es de gran importancia, pues es aquí donde se verifica si el trabajador si se adaptará al puesto de trabajo y a las condiciones, de igual manera es importante que esta entrevista cuente con una guía para ser realizada.

Para Grados (2013) es importante que se tengan presentes las siguientes áreas a investigar para llevar a cabo una entrevista exitosa:

- **Área general:** Nombre, edad, Teléfono, etc.
- **Área escolar:** se detecta el potencial de la persona en cuanto a su preparación
- **Área ocupacional:** se determina como ha sido su desempeño, logros y experiencia, y conocer las causas de retiro de su anterior trabajo
- **Autoconcepto:** se determina la imagen que tiene la persona de sí mismo
- **Metas:** identifica como se proyecta la persona
- **Área Familiar:** se investiga el núcleo o familiar
- **Pasatiempos:** se utiliza para conocer que hace la persona en su tiempo libre
- **Salud:** es utilizado para conocer que enfermedades ha tenido el aspirante, al igual el estado

---

---

de salud de su núcleo familiar.

Por otra parte, existen 3 tipos de entrevista, que son:

**Entrevista directa:** se realiza por medio de un formato diseñado y estructurado, y es utilizado más que todo en la fase inicial del proceso, ya que permite ahorrar tiempo.

**Entrevista indirecta:** en este tipo de entrevista se realizan preguntas más abiertas, para que el entrevistado tenga el espacio y de alguna manera pueda expresar lo que desea.

**Entrevista mixta:** es una combinación de la entrevista directa e indirecta. Al iniciar, se realizan preguntas directas para luego comenzar a darle otra forma al estilo de la entrevista.

**Examen médico:** es realizada por un médico laboral para investigar las condiciones de salud de las personas para y determinar si presenta alguna restricción.

El artículo 4 de la resolución 346 del 2007 del ministerio de protección social regula la práctica de evaluaciones médicas de pre – ingreso, las cuales se realizan para determinar las condiciones de salud física y mental, así como para detectar los comportamientos sociales del futuro trabajador, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo (Naranjo, 2012, pág. 96).

Los exámenes médicos de ingreso son importantes pues previenen posibles accidentes laborales, enfermedades laborales y ausentismo laboral.

Para Grados (2013) “En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que el candidato podrá ingresar hasta que solucione por cuenta propia los problemas que se hayan detectado en el examen médico.” (p. 256)

**9. Conclusión:** en esta fase se analizan los resultados arrojados por los anteriores pasos y se comparan con el perfil del puesto, para poder emitir una opinión de si se acepta o no

---

---

“Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.” (Grados, 2013, pág. 256)

**10. Decisión:** es tomada como “el hecho de aceptar o rechazar al candidato” (Grados, 2013, pág. 256) y a partir de allí iniciar el proceso de contratación de la persona definiendo el tipo de contratación que se va a emplear como: a término indefinido, fijo, por obra o labor, prestación de servicios, periodo de prueba, por licencia (vacaciones, incapacidades, licencias de maternidad).

A partir de los pasos anteriores del proceso de selección se debe de basar también en que las empresas deben de contar con un profesiograma que es definido como “un documento destinado al candidato o empleado que organiza todas las conexiones técnico-organizativas” (Lopez, 2017). El profesiograma contiene las características de cada puesto de trabajo y las competencias fundamentales que debe tener quien ocupe el cargo.

El profesiograma es elaborado por el empresario, por el técnico o profesional del área, teniendo en cuenta que para elaborarlo inicialmente la compañía debe de tener claridad de la misión, visión y objetivos y a partir de allí ver las necesidades del cargo. Según el Lopez (2017) un profesiograma debe de contener principalmente la siguiente información:

1. Nombre del puesto a cubrir
2. Objetivo del puesto de trabajo: ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
3. Responsabilidades del puesto. ¿cómo se llevan a cabo estos objetivos? ¿cuáles son las funciones del empleado?

- 
- 
4. Relaciones con otros puestos de la empresa. Cuál es su departamento, ubicación en el organigrama, miembros del equipo, etc
  5. Condiciones físicas requeridas para desempeñar el trabajo, riesgos laborales y elementos de Protección Individual (EPI's) del puesto
  6. Requisitos para ocupar el puesto
  7. Funciones para desarrollar.

En este gráfico también deben aparecer las interrelaciones de cada puesto de trabajo con tres ámbitos organizacionales: talento humano, seguridad y salud en el trabajo.

Esta herramienta cumple varias funciones entre las cuales se mencionan:

- Selección de personal
- Planificación de recursos humanos
- Diseño y rediseño de puestos de trabajo
- Seguridad y prevención
- Permite ajustar el perfil del cargo a los criterios de salud y seguridad
- Sirve como soporte para tomar decisiones frente al personal, basadas en el criterio de salud y seguridad
- Hace posible realizar una asignación de tareas acorde con las condiciones físicas de cada trabajador
- Permite mejorar el diseño y suministro de dotaciones y elementos de protección personal
- Contribuye a disminuir los casos de enfermedad laboral
- Incrementa el nivel de prevención de accidentes

Para el trabajo realizado del proceso de selección, los componentes a tener presentes en el ámbito de Seguridad y Salud en el trabajo son los siguientes:

- 
- 
1. Las medidas de control que se deben tomar para proteger la seguridad y la salud de un trabajador, en función de los riesgos a los cuales está expuesto por su cargo.
  2. El tipo y la periodicidad de exámenes médicos que se le deben realizar al trabajador que ocupa un determinado cargo.

Otro de los factores a tener presentes en el proceso de selección, que no se menciona en los 9 pasos de Grados (2013), es el análisis de los puestos de trabajo, ya que el puesto de trabajo debería contar con las condiciones necesarias para que sea ocupado por el trabajador, y no el trabajador adecuarse a las condiciones actuales.

Según Dessler y Varela (2011)

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. (p. 80)

El análisis de puesto de trabajo permite obtener información acerca de las actividades y los requisitos del puesto, esta información es de gran utilidad ya que permite desarrollar las descripciones del puesto, especificaciones y perfiles.

Es importante tener claridad en los resultados del estudio del análisis del puesto de trabajo, ya que cuando estos son informados por quienes realizan el trabajo tienen la confiabilidad o consistencia más baja; en tanto que aquellos que reúnen los analistas de puestos suelen ser más confiables.

La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración del talento humano, ya que la información sobre las responsabilidades del puesto serían la base para

---

---

crear programas de capacitación y entrenamiento; la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar.

### **Métodos para recolección información para el análisis de puestos de trabajo**

Las organizaciones utilizan diferentes técnicas para realizar los análisis de los puestos de trabajo, entre la información recolectada se encuentran: obligaciones, responsabilidades, actividades, etc.

Las técnicas más frecuentes son:

**1. Entrevistas:** estas podrían hacerse a quienes ocupan el puesto, o a uno o varios de los supervisores que conocen detalladamente sus tareas.

Algunas de las preguntas son: ¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?, ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?, ¿Qué actividades hace usted exactamente?

Es probable que la técnica de la entrevista sea la más utilizada para obtener información sobre los puestos de trabajo donde los trabajadores entrevistados informan acerca de sus actividades y conductas, identificando las obligaciones y responsabilidades. También tiene una ventaja donde se pueden identificar cargos que no se encuentren dentro del organigrama.

Una desventaja de esta técnica puede ser la distorsión de la información, el análisis de puesto de trabajo es el preámbulo para un cambio en el sueldo que se paga por ese trabajo, y a veces el entrevistado puede confundir y pensar que están evaluando su eficiencia afectando su remuneración y de este modo afectar la información que está dando, exagerando sus responsabilidades o no dando importancia a estas. Llega a ser un proceso lento la información válida.



---

---

**2. Cuestionarios:** se solicita a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo. Es importante que la empresa defina qué tan estructurado estará el cuestionario y cuáles preguntas se incluirán. El mejor es aquel donde se incluyen preguntas abiertas como: ¿el empleado tiene que realizar actividades que considera innecesarias?, ¿por qué?), así como preguntas estructuradas (como aquéllas relacionadas con la experiencia necesaria).

En la figura A3.3 es un modelo de cuestionario que pueden utilizar las organizaciones para la recolección de la información.

**Figura A3.3 Cuestionario de análisis de puestos para elaborar descripciones de puestos**

**FIGURA A3.3** Cuestionario de análisis de puestos para elaborar descripciones de puestos de trabajo  
*Utilice un cuestionario como éste para entrevistar los titulares del puesto, o solicítele que lo llenen.*

**Hoja de información para el análisis de puestos de trabajo**

Título del puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Código del puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Título del puesto de su jefe \_\_\_\_\_

Horario laboral \_\_\_\_\_ AM a \_\_\_\_\_ PM

Nombre del analista de puestos \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el objetivo general del puesto?  
 \_\_\_\_\_
2. Si el titular supervisa a otros, nómbralos por título del puesto; si hay más de un empleado con el mismo título, coloque el número de éstos entre paréntesis después del título.  
 \_\_\_\_\_
3. Marque las actividades que forman parte de las responsabilidades de supervisión del titular.
  - Capacitación
  - Evaluación del desempeño
  - Inspección del trabajo
  - Elaboración de presupuestos
  - Entrenamiento y/o asesoría
  - Otros (por favor, especifique) \_\_\_\_\_
4. Describa el tipo y la magnitud de la supervisión que recibe el titular.  
 \_\_\_\_\_
5. **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** describa brevemente QUÉ hace el titular y, de ser posible, CÓMO lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías:
  - a) Responsabilidades diarias (que se realizan de manera habitual todos los días o casi todos los días)  
 \_\_\_\_\_
  - b) Responsabilidades periódicas (que se realizan por semana, mes, trimestre o a otros intervalos regulares)  
 \_\_\_\_\_
  - c) Responsabilidades que se realizan en intervalos irregulares  
 \_\_\_\_\_
6. ¿El titular tiene obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas.  
 \_\_\_\_\_
7. ¿El titular realiza actividades que no están incluidas actualmente en la descripción del puesto de trabajo? De ser así, descríbalas.  
 \_\_\_\_\_
8. **ESCOLARIDAD:** Marque el cuadro que indique los requisitos académicos para el puesto (no se refiere a la escolaridad del titular).
 

<input type="checkbox"/> Sin educación formal	<input type="checkbox"/> Título universitario (cuatro años o equivalente) (especifique)
<input type="checkbox"/> Secundaria terminada (o equivalente)	<input type="checkbox"/> Posgrado
<input type="checkbox"/> Diploma de bachillerato (o equivalente) (especifique)	<input type="checkbox"/> Cédula o licencia profesional (especifique)
<input type="checkbox"/> Educación universitaria (incompleta) (especifique)	

**9. EXPERIENCIA:** Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo.

<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Menos de un mes
<input type="checkbox"/> De uno a seis meses	<input type="checkbox"/> Más de seis meses a un año
<input type="checkbox"/> Más de un año y hasta tres años	<input type="checkbox"/> Más de tres años y hasta cinco años
<input type="checkbox"/> Más de cinco años y hasta 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años

**10. UBICACIÓN:** Marque la ubicación del trabajo y, en caso necesario, haga una descripción breve.

<input type="checkbox"/> Al aire libre	<input type="checkbox"/> Bajo techo
<input type="checkbox"/> Subterráneo	<input type="checkbox"/> Zanja
<input type="checkbox"/> En andamios	<input type="checkbox"/> Otro (especifique)

**11. CONDICIONES AMBIENTALES:** Marque cualquier condición objetable del puesto y anote la frecuencia con que aparece (muy pocas veces, ocasionalmente, constantemente, etc.).

<input type="checkbox"/> Suciedad	<input type="checkbox"/> Polvo
<input type="checkbox"/> Calor	<input type="checkbox"/> Frio
<input type="checkbox"/> Ruido	<input type="checkbox"/> Humo
<input type="checkbox"/> Olores	<input type="checkbox"/> Humedad
<input type="checkbox"/> Vibración	<input type="checkbox"/> Cambios bruscos de temperatura
<input type="checkbox"/> Oscuridad o poca iluminación	<input type="checkbox"/> Otro (especifique)

**12. SALUD Y SEGURIDAD:** Marque cualquier condición indeseable para la salud y la seguridad en que el titular del puesto deba trabajar, e indique la frecuencia con que ocurre.

<input type="checkbox"/> Lugar de trabajo elevado	<input type="checkbox"/> Riesgos mecánicos
<input type="checkbox"/> Explosivos	<input type="checkbox"/> Riesgos eléctricos
<input type="checkbox"/> Riesgo de incendio	<input type="checkbox"/> Radiación
<input type="checkbox"/> Otro (especifique)	

**13. MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES PARA EL TRABAJO:** Describa brevemente con cuales máquinas, herramientas, equipo o auxiliares trabaja el titular de forma habitual.

---

14. ¿Se han establecido estándares laborales concretos (los errores que se permiten, el tiempo que se requiere para realizar una tarea en particular, etc.)? De ser así, ¿cuáles son?

---

15. ¿El puesto de trabajo requiere algún atributo personal (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad, etc.)?

---

16. ¿Existe algún problema excepcional que el titular debería esperar encontrar al realizar el trabajo bajo condiciones normales? De ser así, describalo.

---

17. Describa la terminación exitosa y/o los resultados del trabajo.

---

18. ¿Cuál es la gravedad de un error en este puesto de trabajo? ¿Qué o quiénes se verían afectados por los errores que cometa el titular?

---

19. ¿A qué posición se ascendería a un trabajador que sea exitoso en este puesto?

[Nota: Evidentemente este formato está elaborado para un ambiente fabril, no obstante, se adaptaría con facilidad a diferentes tipos de puestos de trabajo.]

Fuente: Reproducida de [www.hrnext.com](http://www.hrnext.com), 28 de julio de 2001, con autorización del editor.

Copyright © 2001. Business and Legal Report, Inc., 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT 06475.

- 
- 
- 3. Observación:** es útil cuando los puestos desarrollan actividades físicas observables.

Una falencia de esta metodología no resulta ser la adecuada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad intelectual.

- 4. Diario y bitácora de los participantes:** “este método consiste en solicitar a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día. El empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que dedica a ellas).” (Dessler & Varela, 2011, pág. 82)

Este método permitirá observar que tan completa está la información del puesto de trabajo. Existe probabilidad de que el trabajador pueda exagerar alguna de sus actividades, restando importancia a otras, pero si se lleva de una forma ordenada la bitácora compensara.

- 5. Uso de internet:** el análisis de puestos de trabajo por Internet sería una buena solución, el departamento de recursos humanos podría repartir cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos a trabajadores ubicados en diferentes puntos geográficos, con las instrucciones precisas para llenar los formularios y devolverlos en una fecha determinada.

### **Redacción de descripción de puestos de trabajo**

La descripción de puestos consiste en un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. (Dessler & Varela, 2011, pág. 83)

- 1. Identificación del puesto de trabajo:** se especifica el nombre del puesto
- 2. Misión o descripción genérica del puesto:** se resumen las actividades y funciones del puesto de trabajo.

- 
- 
3. **Relaciones:** describe las relaciones directas e indirectas que tiene la persona que ocupa el puesto dentro y fuera de la organización.
  4. **Responsabilidades y obligaciones:** es una lista de las obligaciones y responsabilidades más importantes del puesto de trabajo y se considera una parte fundamental de este análisis.
  5. **Autoridad:** límites de la autoridad que tiene el trabajador.
  6. **Estándares de desempeño:** es un estándar que indica las pautas que debe alcanzar el trabajador en cada una de las responsabilidades y obligaciones que tiene descritas el análisis del puesto.
  7. **Condiciones laborales y de ambiente físico:** se incluyen las condiciones labores de ambiente físico, ejemplo: ruido, temperatura, condiciones riesgosas.

Según Grados (2013)

Un puesto puede definirse como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones. Para la empresa es la única forma de diseñar un organigrama representativo con estructura, metas, objetivos y sin duplicación de funciones. El concepto de puesto implica dos elementos esenciales:

1. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
2. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar la labor de modo eficiente. (p. 163)

Determinar los elementos de un puesto de trabajo no es tan fácil, ya que no solo existen las actividades y materiales intangibles, sino que se encuentran factores intangibles que son más

---

---

difíciles de determinar; entre estos se encuentran: la habilidad, esfuerzo y responsabilidad, que debe desarrollar el trabajador para ejecutar adecuadamente el trabajo.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, la técnica de análisis de puesto de trabajo permitirá separar aquellos elementos subjetivos de los objetivos, ya que permite que la recopilación metódica de los datos y los resultados del análisis realizado sean claros.

Según Grados (2013) Para aplicar la técnica del análisis de puestos se requiere:

- a) Recabar todos los datos referentes al puesto con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- c) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d) Organizar el conjunto de los resultados del análisis. (p.164)

El análisis de puesto de trabajo permite determinar si la información recolectada es suficiente o si se han omitido aspectos que pueden ser importantes para realizar el estudio.

### **Actividades involucradas en el análisis de puestos**

Dentro de las actividades realizadas se encuentra el proceso del análisis de puesto, el cual constituye una serie de pasos o actividades que se desarrollan de una manera ordenada, obteniendo los datos necesarios para poder realizar el análisis y así contribuir al logro de objetivos.

Dentro del proceso del análisis de puesto se encuentra:

1. Aprobación por parte de la gerencia: este es un punto fundamental para realizar cualquier procedimiento administrativo, es importante que esta área conozca el costo de la implementación

---

---

del análisis de puesto de trabajo, el cual debe verse como una inversión. El presupuesto debe realizarse de una manera precisa, clara y justificable y cuando sea enseñado a la gerencia exponer los beneficios.

**2. Fijar objetivos**

Según Grados (2013) Es indispensable determinar los objetivos del análisis para conocer el tipo de factores que serán investigados y la manera de estructurar los datos que se obtengan; esto es, responder a las preguntas “¿qué es lo que nos va a servir?” y “¿para qué nos va a servir?”.

(p.166)

**3. Establecimiento de un programa de acción:** este punto permite determinar la secuencia que seguirá el análisis, realizar el cálculo del tiempo que se tomará y comprobar el cumplimiento de los objetivos planificados.

**4. Seleccionar al personal que realizara el análisis**

Según Grados (2013)

El analista debe poseer ciertas aptitudes, como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de manera clara y objetiva. Las bases para la selección del personal adecuado deben fundamentarse en estas cualidades; además, debe especificarse si estas personas serán parte de la empresa o si el análisis lo realizará gente que no pertenezca a ella.

(p.166)

**5. Entrenar a los analistas:** este personal deberá contar con una preparación adecuada que les permita el manejo de situaciones y técnicas, es importante que realicen un recorrido por las instalaciones de la empresa, donde puedan observar y tener información al detalle de los elementos de cada puesto.

---

---

6. Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos: los métodos mencionados a continuación son los mismos que se han utilizado en la extracción de la información, los más comunes son: la entrevista, los cuestionarios y la observación directa. El diseño de instrumentos hace referencia al orden, secuencia y nivel de aplicación. Por ejemplo, se debe tomar en cuenta el tipo de lenguaje que se utilizará, de acuerdo con el empleado del que se obtendrá la información. El instrumento se diseña, prueba y corrige.

7. Campaña de información y motivación a los trabajadores

Según Grados (2013)

La cooperación de los trabajadores es vital para la realización de un análisis de puestos eficiente. Con esta finalidad se debe informar al personal involucrado acerca de lo que se va a hacer. Esta información puede transmitirse a través de folletos, carteles, boletines, conferencias, entre otros, que indiquen las finalidades y los beneficios que persigue el análisis. La información deberá llegar de manera directa a las personas implicadas para evitar que se distorsione. La campaña puede llevarse a cabo:

- Por grupos.
- Para la población completa.

Si se decide hacerla por grupos, se debe garantizar que la información que reciba cada uno de ellos sea la misma. La campaña de motivación debe hacerse de manera simultánea a la de información. Su finalidad es obtener la ayuda del personal y convencerlo de que cada una de las personas involucradas es un elemento importante en el análisis y por tanto, su cooperación será de gran utilidad. (p.167)

8. Selección de los titulares del puesto, de quienes se obtendrá la información con el objetivo de tener un análisis eficiente, es importante realizar una correcta selección de los trabajadores,



---

---

por esto se toman las características de: experiencia en el puesto, responsabilidad, tipo de relaciones con otros trabajadores, facilidad de comunicación y rendimiento adecuado.

### **Actividades para la recopilación de datos**

Según Grados (2013)

La descripción del puesto pone de relieve “qué se hace”, “cómo se hace” y “por qué se hace”. Asimismo, define el trabajo en términos de contenido y alcance. Supone elaborar un listado con las responsabilidades que conlleva el puesto, las relaciones jerárquicas a que está sujeto, las condiciones de trabajo y las responsabilidades de supervisión, entre otras. (p.167)

Para realizar la recolección de datos en el análisis de puesto de trabajo, existen diferentes medios como: la observación directa, la entrevista, los cuestionarios.

- 1. Observación directa:** el analista hace presencia en el lugar donde se desarrolla el trabajo, las observaciones se realizan por escrito y es importante que el trabajador no se sienta incomodo con la presencia del analista para que pueda realizar sus actividades de manera natural. La recolección de la información se realiza de una manera directa pero no debe emplearse de manera exclusiva pues no resulta suficiente, ya que hay casos donde el trabajador desarrolla actividades eventuales o periódicas. La observación realizada puede ser complementada con fotografías y videos de las actividades realizadas en el puesto, es una técnica muy útil para el análisis de cargos operativos.
- 2. La Entrevista:** inicialmente el analista debe entablar una buena comunicación con el entrevistado contándole que es análisis de puestos y que beneficios tiene, para que se cree un ambiente de confianza y así obtener mejor información sobre las actividades del puesto. El desarrollo de esta técnica permite al trabajador hablar más acerca de sus actividades y la manera como las realiza de una manera ordenada.

---

---

Se presenta una guía de preguntas que el analista puede utilizar para escoger los datos con precisión e integridad:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

**3. Cuestionarios:** para que el registro de los datos sea lo más confiable y válido posible es necesario establecer con claridad cuál es la información que se desea obtener, es importante tener en cuenta los objetivos para los cuales pretende aplicarse el cuestionario. Ya que no es lo mismo la aplicación de un análisis para la identificación de las necesidades de capacitación o de selección de personal; las preguntas deben revisarse y analizarse de manera minuciosa y omitir aquellas que sean innecesarias o que sean obvias.

En la aplicación de los cuestionarios pueden presentarse dos inconvenientes:

- a) La elaboración: la redacción debe ser de tal manera que se obtengan los datos deseados.
- b) La redacción: es innegable el hecho de que la comunicación escrita presenta mayor dificultad para ser transmitida que la verbal, la forma en que se pregunta debe ser comprensible para las personas que habrán de contestarlo.

Según Grados (2013)

Lo más recomendable para obtener una información válida y confiable es utilizar todas las técnicas mencionadas. En la práctica es común utilizar sólo una de las técnicas, o bien la combinación de dos de ellas, debido a los factores de tiempo y costo. Por ejemplo, cuando se tienen limitaciones en estos factores, generalmente se realiza el análisis por medio de

---

---

cuestionarios; si se cuenta con más tiempo, se complementan con la entrevista. Cuando las condiciones lo permitan, es mejor utilizar los dos anteriores y agregar la observación directa. Por último, una situación aún más favorable sería llevar a cabo la aplicación de estas tres técnicas y hacer un seguimiento por medio de observaciones instantáneas a lo largo del desempeño de las actividades del puesto. (p.169)

### **Elaboración del análisis del puesto definitivo**

Una vez se obtenga información de los datos, los cuales han sido recopilados, analizados y verificados, se procederá a elaborar el análisis de puesto de trabajo en donde se realizará una descripción precisa de los elementos que lo componen. Los informes se desarrollarán utilizando una terminología clara y precisa evitando ambigüedades

En las organizaciones puede haber cambios en los objetivos de la gerencia, lo que genera revisión o rediseño de los puestos de trabajo, un puesto no es estático. Se recomienda que el análisis se actualice en su totalidad anualmente o cada dos años antes de la revisión del contrato colectivo de trabajo.

### **Descripción del puesto de trabajo**

Según Grados (2013) La descripción del puesto se define como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende, también incluye. (p.170)

La descripción del puesto está conformada por tres partes:

#### **1. Descripción de encabezado (ficha de identificación)**

Según Grados (2013)

se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

---

---

**Título de puesto:** el que se da de manera oficial y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que integran el puesto.

**Clave:** número que se ha asignado al puesto en el archivo correspondiente.

**Categoría:** rango que se le otorga de acuerdo con lo establecido por la empresa de que se trate. La mayoría de las veces puede englobarse de la siguiente manera: nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.

**Horario:** incluye la hora de entrada y la de salida, horario de comida, si rota turnos, días de descanso.

**Sueldo asignado al puesto:** se determina la cantidad y la modalidad; cuánto y cómo; por hora, por día, entre otros.

**Ubicación del puesto:** se refiere a la localización del puesto dentro de la estructura de la empresa. Puede determinarse de dos maneras: por medio de un pequeño organigrama o con una breve descripción por escrito. Debe establecerse el departamento, sección, taller, entre otros, en el que se desarrolla el trabajo, para una mejor observación del mismo.

**Jerarquía y contactos:** para establecer este punto se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a la empresa).

**Número de trabajadores que desempeñan el puesto:** no es necesario incluir los nombres de las personas.

- 2. Descripción genérica:** explicación breve y de manera global del conjunto de actividades del puesto: la principal función es mencionar su objetivo básico, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

---

---

**3. Descripción específica:** descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.
- Accesorios del puesto: comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera permiten el desarrollo de las funciones del puesto analizado. Incluyen el equipo cotidiano, los recursos técnicos, las herramientas, la maquinaria, la papelería, entre otros.

#### **Especificación del puesto (requisitos del puesto)**

Según Grados (2013) “La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo” (p.171). Su descripción es producto del análisis que se realiza, el cual consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

**1. Habilidades:** es una habilidad necesaria que permite desempeñar un puesto de trabajo y se divide en dos:

**a) Habilidad física:** se determina por los siguientes elementos: entrenamiento, destreza, rapidez, etc.

**b) Habilidad mental:** donde se tiene en cuenta escolaridad, iniciativa, experiencia, conocimiento, etc.

**2. Responsabilidad:**

---

---

Según Grados (2013)

Se deriva de la actividad propia del puesto de trabajo y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, entre otros. En suma, la responsabilidad puede medirse en términos de probabilidad, riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador. (p.172)

La responsabilidad puede ser:

- a) **Por el trabajo de otros:** riesgos a los que están expuestos terceros por las funciones que desarrolla la persona que está ocupando el puesto.
  - b) **Por valores:** pueden ser de tres tipos en los cuales es importante determinar su valor para conocer el grado de responsabilidad:
    - Equipo.
    - Dinero.
    - Información confidencial.
  - c) **Por trámites, procesos o procedimientos:** cuando el trabajo es realizado en tiempos o frecuencias.
- 3. Esfuerzo:** puede ser de dos clases, y esta explicito por el tipo de habilidad que requiere el trabajador o como se utiliza para desempeñar el puesto.
- a) Esfuerzo físico: comprende que fuerza se requiere, postura, etc.
  - b) Esfuerzo mental: donde se incluye la fatiga mental, concentración, ritmo de trabajo, atención visual, etc.

---

---

**4. Condiciones físicas:** es importante tener en cuenta las características del medio donde se desarrolla el trabajo y los riesgos a los cuales está expuesto el trabajador. Entre estas condiciones se encuentra:

- Iluminación, humedad, temperatura, espacio, etc.
- Postura que asume el trabajador al realizar su trabajo.
- Riesgos: los cuales pueden ser enfermedades laborales y accidentes de trabajo. Al tomar los datos debe evaluarse el riesgo y la probabilidad de ocurrencia de un accidente.

#### **5. Otros requisitos del puesto**

Son aquellas características físicas que necesita la persona para cubrir el puesto, muchas de estas dependen de políticas que tenga la empresa. Entre estas se encuentran:

- Edad (se señalan los límites mínimos y máximos).
- Estatura.
- Sexo.
- Peso.
- Estado civil.
- Disponibilidad para viajar.

Según Grados (2013)

durante el proceso de análisis es factible identificar las consideraciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza; es decir, si lo siente monótono o no, si lo siente aislado, si considera que recibe una remuneración justa, entre otros. Esta información es muy valiosa y puede servir para detectar errores y necesidades de cambio, tomar decisiones preventivas o correctivas u ofrecer compensaciones al trabajador. Sin embargo, sería un error incluir estos datos en el informe final, ya que el análisis es del puesto y no de la persona. (p.174)

---

---

### **a. Marco conceptual**

En la actualidad, las organizaciones han sido partícipes de los beneficios que se tienen por implementar un área de gestión humana dentro de la empresa, teniendo en cuenta que en la fase inicial de crecimiento de la gestión humana dicha actividad era más burocrática, pero con el pasar del tiempo las mismas necesidades de las empresas permitieron que esta pasara a ser una actividad de mayor relevancia, “que en las fases iniciales del desarrollo de la gestión humana fue una etapa burocrática para “llenar vacantes”, pero que dada la presión para atraer talentos y competencias se ha ido convirtiendo en una actividad trascendental para las organizaciones” (Calderón & Álvarez, 2006, pág. 32).

Aunque crear este departamento dentro de la organización genera un costo extra, los resultados generan un mayor rendimiento en cuanto a productividad y también en gastos extras por rotación de personal.

En este orden de ideas el área de gestión humana abarca todo el cuidado que se debe de tener con los empleados de la empresa, tanto psicológicamente, como físicamente.

Entre las actividades de mayor importancia de ésta, está la selección de personal, que tiene por objetivo atraer talento apto para las actividades a desarrollar, lo que conlleva a que se despliegue una actividad exhaustiva, que se cree un proceso sólido de acuerdo a las necesidades que se tiene como organización, teniendo en cuenta que estas varían de acuerdo a la actividad económica, y que se aproveche al máximo el talento que puedan tener las personas contratadas.

### **b. Marco normativo o legal**

<b>Ley, decreto, resolución, otro</b>	<b>Artículo (número y contenido)</b>	<b>Motivo por el cual se considera relevante para el desarrollo del proyecto</b>
---------------------------------------	--------------------------------------	--



Decreto 2663	<p>Artículo 45- El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio</p>	<p>Este artículo hace referencia al contrato por obra o labor determinada, contrato utilizado normalmente por las empresas constructoras para la mano de obra no calificada</p>
Resolución 2346 de 2007	<p>Artículo 4: Evaluaciones médicas pre ocupacionales o de pre ingreso. Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.</p> <p>Artículo 7. Información básica requerida para realizar las evaluaciones médicas ocupacionales. Para realizar las evaluaciones médicas ocupacionales, el empleador deberá suministrar la siguiente información básica:</p> <p>1. Indicadores epidemiológicos sobre el comportamiento del factor de riesgo y condiciones de salud de los trabajadores, en relación con su exposición.</p>	<p>Evaluaciones médicas pre ocupacionales o de pre ingreso</p>

	<p>2. Estudios de higiene industrial específicos, sobre los correspondientes factores de riesgo.</p> <p>3. Indicadores biológicos específicos con respecto al factor de riesgo.</p>	
Resolución 1918 de 2009	<p>Artículo 1. Modificar el artículo 11 de la Resolución 2346 de 2007, el cual quedará así:</p> <p>Artículo 11. Contratación y costo de las evaluaciones médicas ocupacionales y las valoraciones complementarias.</p>	<p>Por la cual se modifican los artículos 11 y 17 de la Resolución 2346 de 2007 y se dictan otras disposiciones</p>
Resolución 1409 de 2012	<p>Parágrafo 1. En el caso de la construcción de nuevas edificaciones y obras civiles, se entenderá la obligatoriedad de esta resolución una vez la obra haya alcanzado una altura de 1,80 m o más sobre un nivel inferior, momento en el cual el control de los riesgos se deberá hacer desde la altura de 1,50 m.</p>	<p>Por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.</p>
Ley 1562 de 2012	<p>Artículo número 1. Definiciones: Salud Ocupacional: Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por</p>	<p>Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.</p>

	objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.	
Ley 1581 de 2012	Artículo 1. Objeto: la presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas con bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
Resolución 0312 de 2019	Evaluaciones médicas ocupacionales	Estándares mínimos gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST

### 1. Decreto 2663 artículo 45

De acuerdo a la normativa actual vigente en Colombia, por el cual se rigen los contratos laborales, existe un tipo de contrato que es por obra o labor que está establecido según el decreto 2663 artículo 45 del código sustantivo de trabajo, donde se informa que “El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o

---

---

labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio”.

Este tipo de contrato es el más utilizado para la mano de obra no calificada en las constructoras, ya que por su naturaleza permite que este tipo de empresas no tengan la obligación de tener la mayoría del personal contratado por tiempo definido o indefinido, sino por la duración que tenga la obra.

Para el presente trabajo y en el desarrollo del proceso de selección será de vital importancia establecer el tipo de contrato que se utilizará de acuerdo a la necesidad de la oferta laboral.

Cabe resaltar que es de mayor importancia los deberes y derechos tanto del trabajador como del empleador que están establecidos en el código sustantivo de trabajo de Colombia, pues estos establecen límites y control para ambas partes.

## **2. Resolución 2346 de 2007**

El ministerio de protección social estableció mediante la resolución 2346 de 2007 que se deben de realizar exámenes médicos ocupacionales, esta actividad corresponde al programa de salud ocupacional que deben de implementar los empleadores dentro de las empresas, avalado mediante decreto 614 de 1984.

Los exámenes médicos son utilizados como medio para tener un control (historia clínica laboral) de la salud de los empleados, desde el ingreso del trabajador a la empresa y periódicamente para evidenciar problemas que puedan afectar sus labores.

Que las evaluaciones médicas ocupacionales, constituyen un instrumento importante en la elaboración de los diagnósticos de las condiciones de salud de los trabajadores para el diseño de programas de prevención de enfermedades, cuyo objetivo es mejorar su calidad de vida (resolución 2346, 2007).

---

---

Establece los requisitos para realizar los exámenes médicos ocupacionales, pero no establece específicamente el término profesigramas, es en este documento donde el médico especialista resume las condiciones de la labor del empleado y especifica los exámenes que deben realizarse.

Dicha evaluación y profesigramas hacen parte de las características del proceso de selección que será utilizada en el desarrollo de la idea del presente trabajo, para las pequeñas empresas constructoras en el área metropolitana de la ciudad de Manizales y será un punto base para toma de decisiones.

### **3. Resolución 1918 de 2009**

El costo de las evaluaciones médicas ocupacionales y de las pruebas o valoraciones complementarias que se requieran, estará a cargo del empleador en su totalidad. En ningún caso pueden ser cobradas ni solicitadas al aspirante o al trabajador.

El empleador podrá contratar la realización de las evaluaciones médicas ocupacionales con prestadores de servicios de salud ocupacional, los cuales deben contar con médicos especialistas en medicina del trabajo o salud ocupacional con licencia vigente en salud ocupacional.

### **4. Resolución 1409 de 2012**

Por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.

En el caso de la construcción de nuevas edificaciones y obras civiles, se entenderá la obligatoriedad de esta resolución una vez la obra haya alcanzado una altura de 1,80 m o más sobre un nivel inferior, momento en el cual el control de los riesgos se deberá hacer desde la altura de 1,50 m. Toda persona que realice trabajo en alturas debe contar con el certificado de trabajo en alturas, el cual deberá ser otorgado por un centro de entrenamiento certificado.

---

---

## 5. Ley 1562 de 2012

" Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional".

Para el caso de la empresa de construcción puede que cuenten con documentación donde aún se hace referencia al termino de salud ocupacional y este no haya sido cambiado, de ser así se entenderá que este término en adelante será cambiado por seguridad y salud en el trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

## 6. Ley 1581 de 2012

La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada. Es importante que al solicitar información acerca de los datos personales de algún empleado, la persona firme la autorización para verificación de estos y así para dar cumplimiento a la presente ley.

---

---

## 7. Resolución 0312 de 2019

Por medio de la presente resolución se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, el cual aplica a todos los sectores públicos y privados, contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, trabajadores dependientes e independientes, etc.

Dependiendo del número de trabajadores, las empresas deben dar cumplimiento a los estándares, entre los cuales se cita:

- Realizar evaluaciones médicas ocupacionales de acuerdo con la normatividad y los peligros / riesgos a los cuales se encuentre expuesto el trabajador. Estas evaluaciones deben ser realizadas por médicos especialistas en medicina del trabajo y salud en el trabajo, con licencia vigente en SST.

De acuerdo a los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el trabajador, el médico determina los exámenes de ingreso y periódico que se deben realizar.

## 11. Referente metodológico

El presente trabajo se desarrollará en torno a una pequeña empresa constructora del área metropolitana de la ciudad de Manizales la cual no cuenta con un proceso de selección establecido, ya que esta actividad la realizan empíricamente.

Habrán dos momentos metodológicos. El primer momento será realizar un estudio de caso enfocado en una pequeña empresa constructora de la ciudad de Manizales, el cual dará cumplimiento a los dos primeros objetivos específicos planteados.

---

---

## **1. Formular pregunta:**

Se realiza la formulación de la pregunta de investigación que es la siguiente: ¿Cuáles son las características de un proceso de selección para una pequeña empresa en el sector de la construcción del área metropolitana de Manizales para el año 2020?

## **2. Las proposiciones teóricas:**

A partir del marco teórico desarrollado se identificaron 9 pasos de gran importancia para desarrollar un proceso de selección que son: vacante, requisición, solicitud, entrevista inicial (directa), evaluación técnica, evaluación psicológica, encuesta socioeconómica, examen médico, conclusión. De los cuales se utilizarán algunas de las características para adaptarlas a la empresa que tiene por actividad principal la construcción.

## **3. Las unidades de análisis:**

Se realizarán entrevistas a los maestros de obra de la empresa y subgerente de la empresa, ya que estos son los que tienen relación directa con el personal obrero e identifican las necesidades reales del proceso de selección y las características actuales de este; para esto se establecerá un listado de preguntas específicas para realizar la entrevista, y de acuerdo a la información recolectada, se analizará y utilizará para responder el interrogante planteado en la pregunta de investigación y también para definir las características del proceso de selección a desarrollar.

## **4. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones:**

Se hará una reflexión de la definición del proceso de selección para adaptarlo a las necesidades de la empresa constructora, y poder vincular los criterios encontrados del proceso de selección mencionado en el marco teórico.

## **5. Los criterios para la interpretación de los datos:**

A partir del resultado de las entrevistas, se obtendrán datos que serán analizados y ajustados al



---

---

desarrollo del proceso de selección, que se hará para la pequeña empresa constructora.

El segundo momento estará enfocado en el desarrollo del tercer objetivo, donde se dará cumplimiento al diseño del proceso de selección para la pequeña empresa constructora del área metropolitana de Manizales, teniendo como referencia los 9 pasos de Grados (2013) igualmente se tendrán en cuenta los resultados obtenidos por el primer momento (estudio de caso).

## **12. Resultados**

### **a. Análisis de información Documental:**

Se realizó la revisión documental de los elementos corporativos donde se encontraron:

1. **Misión:** Somos una empresa dedicada a la construcción de obra civil y arquitectónica distinguiéndonos por ser innovadores y comprometidos con la calidad de las obras, apoyándonos en el recurso humano y tecnología de punta contribuyendo al bienestar y cumpliendo las necesidades de nuestros clientes, proveedores y socios.
2. **Visión:** Para el 2019 queremos ser la mejor empresa para alcanzar el liderazgo en el sector constructor, enfrentando nuevos retos, evolucionando continuamente para brindar la mejor calidad y confianza a nuestros clientes.
3. No se encontró información relacionada con los valores corporativos y la estrategia organizacional.

Las organizaciones en la actualidad se deben regir de acuerdo a la resolución 0312 de 2019 la cual es específica en el proceso de cómo deben realizarse los exámenes médicos:

Realizar evaluaciones médicas ocupacionales de acuerdo con la normatividad y los peligros / riesgos a los cuales se encuentre expuesto el trabajador. Estas evaluaciones deben ser realizadas

---

---

por médicos especialistas en medicina del trabajo y salud en el trabajo, con licencia vigente en SST.

Las organizaciones para dar desarrollo y cumplimiento a estos exámenes médicos deben de crear un profesiograma el cual les sirve como herramienta fundamental. El profesiograma es definido como “documento destinado al candidato o empleado que organiza todas las conexiones técnico-organizativas” (Lopez, 2017), es decir, en este se resume todo lo necesario para el puesto en cuanto a aptitudes y capacidades, permitiendo que al momento de realizar el proceso de selección la persona encargada, tenga los criterios necesarios para tomar la decisión correcta. Teniendo en cuenta que una buena decisión permite aumentar la productividad, ya que se cuenta con el personal óptimo para las actividades a desarrollar, genera una mayor motivación en los empleados al igual que un mejor ambiente laboral.

A continuación, procedemos a analizar el formato de profesiograma con el que cuenta la empresa.

En la búsqueda de información sobre cómo se realiza este proceso actualmente en la pequeña empresa de construcción, se evidencia que se cuenta con un formato codificado de código, vigencia y versión, con el nombre de: formato perfil ocupacional E&Q Ingeniería y arquitectura SAS.

En el formato mencionado se encuentra:

- Nombre del puesto de trabajo
- Breve descripción de las actividades a desarrollar
- Lugar de ubicación del puesto de trabajo
- Principales riesgos a los que está expuesto el trabajador (condición, riesgo y nivel de exposición, este último de acuerdo con lo registrado en la matriz de peligros).

- 
- 
- Factores físicos
  - Categorías de equipos de protección personal
  - Información médica específica (exámenes médicos: ingreso, periódicos y egreso).

Referente a este punto, se encuentra la siguiente observación: en los exámenes médicos de ingreso se debe hacer énfasis en la visión y posturas de las personas, antecedentes familiares y personales. Los exámenes periódicos se deben realizar una vez al año al personal que lleve más de un año trabajando con la empresa, de igual manera se realiza el examen post- incapacidad cuando un trabajador ingrese de una incapacidad de más de un mes y el examen de egreso cuando el trabajador termine su contrato con la empresa. En la empresa se cuenta con un formato de solicitud de examen de egreso, esta es entregada al trabajador que finaliza labores con la empresa y es firmada una copia para guardar en la carpeta de cada persona. El examen de egreso es realizado al trabajador que lo solicite después de entregado dicho documento.

- Observaciones generales

Se puede evidenciar que en la información médica no se establece que exámenes se deben realizar al personal de acuerdo con el cargo desempeñado. La información está descrita solo con la periodicidad de los exámenes. Según la publicación realizada por parte de López (2017) el formato debería de contar con los requisitos de cargo, es decir, experiencia, formación, idioma entre otros factores que pueden ser importantes según el cargo. Es importante que la empresa contenga en el formato de profesiograma los exámenes médicos de acuerdo con las necesidades del puesto, al igual que los requisitos, pues esto conlleva a que como se nombró anteriormente se lleven con éxito y sean contratados a los empleados óptimos.

---

---

Otro de los documentos importantes en una organización es el análisis de puesto de trabajo, pues es a partir de allí que se crea un profesiograma que abarca las necesidades tanto de la empresa como de puesto de trabajo.

Según Dessler & Varela (2011), en su libro administración de recursos humanos.

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos.

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos.

Con un buen análisis de los puestos de trabajo las organizaciones tendrían una gran ventaja, que les permitirá contar con el personal óptimo para el desarrollo de las actividades y por consiguiente el aumento de la productividad, ya que se reducirían reprocesos porque se realizó una buena selección del personal.

Dentro de la información consultada en la pequeña empresa de Construcción, se cuenta con el instructivo del formato análisis integral de puesto de trabajo, la cual es una guía para la elaboración del SG –SST desarrollada para empresas cliente, por Positiva Compañía de Seguros. Verificando, no se cuenta con el diligenciamiento del formato mencionado.

La información que contiene el formato es la siguiente:

1. Información general: cuenta con los siguientes pasos.
  - Nombre de la empresa: escriba el nombre de la empresa como aparece registrada en Cámara de Comercio.
  - Tipo de documento: señale el tipo de documento que tiene la empresa, nit, cédula de ciudadanía, cédula de extranjería.

- 
- 
- Número de documento de la empresa: escriba el número de identificación de la empresa, incluya todos los dígitos, sin guiones ni puntos de separación.
  - Actividad económica: escriba el nombre de la actividad económica principal desarrollada por la empresa (Extracción de carbón; Transporte urbano de pasajeros, etc.) según el decreto 1607/2002.
  - Dirección: escriba la dirección principal de la empresa
  - Teléfono: escriba el número o los números principales de la empresa.
  - Fax: escriba el número en donde se pueda remitir la información.
  - Correo electrónico: escriba el correo de la persona a quien se le pueda remitir el resultado e informe de la aplicación del instrumento.
  - Ciudad o municipio: escriba el nombre a la cual pertenece la empresa.
  - Departamento: escriba el nombre donde se encuentra ubicada la empresa.
  - Clase de riesgo: escriba la clase de riesgo (de 1 a 5) o los diferentes riesgos asociados a los centros de trabajo de la actividad económica principal de la empresa o de cada centro de trabajo.
  - Número de trabajadores: escriba el número total de trabajadores que tiene el área o proceso a intervenir, temporales, contratos y planta.
  - Tiempo de funcionamiento: escriba en años o meses el tiempo de funcionamiento del centro de trabajo que se está evaluando.
  - Centros de trabajo: señale con una "X" en SI o NO dependiendo si la empresa tiene centros de trabajo; a continuación, escriba en número, los centros de trabajo que tiene la empresa.
2. Información del análisis integral del puesto de trabajo: los pasos son los siguientes.
- Nombre Responsable P.S.O: escriba el nombre del responsable del programa de salud Ocupacional de la empresa.

- 
- 
- Nombre del Centro de Trabajo: escriba el nombre en la cual se realiza la actividad.
  - Clase de Riesgo: escriba la clase de riesgo (de 1 a 5) del centro de trabajo de la actividad económica desarrollada.
  - Nombre del jefe o supervisor de área: escriba el nombre del jefe o del supervisor del área del puesto de trabajo donde se realiza el análisis.
  - Nombre del Puesto de Trabajo a analizar: escriba el nombre del puesto de trabajo en estudio.
  - Número de Trabajadores del Puesto de Trabajo: escriba el número total de trabajadores que se desempeñan en el puesto de trabajo en estudio.
  - Género: Escriba el número de persona de género femenino o masculino donde corresponde.
3. Aspectos organizacionales: los pasos son los siguientes.
- Nombre del trabajador: escriba el nombre completo con apellidos del trabajador que se desempeña en el puesto de trabajo en estudio.
  - Tipo de documento: señale el tipo de documento que tiene la persona NUI: Número único de identificación, cédula de ciudadanía, cédula de extranjería.
  - Género: señale si es femenino o masculino.
  - Antigüedad en el puesto de trabajo: escriba el número de años, meses y días de antigüedad que tiene el trabajador desempeñándose en el puesto de trabajo en estudio.
  - Ocupación: escriba la ocupación o el oficio en el que se desempeña el trabajador. Se recomienda utilizar el CIUO (Clasificación Internacional uniforme de ocupaciones).
  - Antigüedad en la ocupación: escriba el número de años, meses y días de antigüedad que tiene el trabajador desempeñándose en la ocupación u oficio.
  - Ocupación: escriba la ocupación o el oficio en el que se desempeña el trabajador. Se recomienda utilizar el CIUO (Clasificación Internacional uniforme de ocupaciones).

- 
- 
- Formación Técnica: si el trabajador realizó estudios técnicos, señale Si o NO, escriba el nombre de la institución y el título obtenido.
  - Formación Tecnológica: si el trabajador realizó estudios tecnológicos, señale Si o NO, escriba el nombre de la institución y el título obtenido.
  - Formación profesional: Si el trabajador realizó estudios profesionales, señale Si o NO, escriba el nombre de la institución y el título obtenido.
  - Formación Posgrado: si el trabajador realizó estudios de posgrado, señale Si o NO, escriba el nombre de la institución y el título obtenido.
  - Recibió inducción en PT: señale si el trabajador recibió inducción y el nombre de la persona responsable de la inducción.
  - Entrenamiento periódico: señale si en el puesto de trabajo existe el entrenamiento periódico, escriba cada cuanto es y el número de horas dedicadas.
  - Examen de ingreso: señale si al trabajador se le hizo examen de ingreso y si le han practicado exámenes periódicos.
  - No. Horas laborales: escriba el número de horas labores.
  - Hora de inicio: escriba la hora a la que inicia la jornada laboral.
  - Hora de finalización: escriba la hora a la que termina la jornada laboral.
  - No. Horas de descanso: escriba el número de horas de descanso que tiene la jornada laboral.
  - No. De días Laborales: escriba el número de días laborales a la semana.
  - No. De días de descanso: escriba el número de días de descanso a la semana.
  - Turnos: señale si el trabajo está organizado por turnos y escriba el horario de inicio y de finalización.

- 
- 
- No. De turnos semanales: escriba el número de turnos por semana. Señale cuántos son diurnos, nocturnos, mixtos o rotativos.
  - Se encuentran identificados los Factores de Riesgo: señale si están identificados los factores de riesgo.
  - Existen estándares de seguridad: señale si existen estándares de seguridad y si se hace seguimiento y control a esos estándares.
  - No de incidentes reportados: escriba el número de incidentes reportados en este puesto de trabajo.
  - No de accidentes de trabajo reportados: escriba el número de accidentes de trabajo reportados en este puesto de trabajo.
  - No de enfermedades profesionales reportadas: Escriba el número de enfermedades profesionales reportadas en este puesto de trabajo.
  - Días de incapacidad: escriba el número de días de incapacidad generados en este puesto de trabajo.
4. Descripción de la actividad: los pasos son los siguientes.
- Descripción de la actividad realizada en el PT: se describe brevemente en qué consiste el puesto de trabajo y cuáles son las funciones principales.
  - Secuencia de pasos o tareas para realizar la actividad: escriba en orden las tareas, operaciones o pasos que se requieren para llevar a cabo la actividad.
  - Ritmo de trabajo: señale según los siguientes criterios:
    - ✓ Automatizado - cuando es manejado por la máquina.
    - ✓ Mecanizado - cuando se labora en línea.
    - ✓ Manual - cuando es realizado por el trabajador.



- 
- 
- ✓ Mixto - Dado por la combinación de los anteriores. ¿Cuál? Escriba si existe otro.
  - Tipo de actividad: señale según los siguientes criterios:
    - ✓ Sedentaria: el trabajo se realiza en posición sedente y se manipula peso inferior a 5Kg.
    - ✓ Liviana: se desempeña en posición bípeda y requiere manipular peso inferior a 8 Kg (mujer) y 12Kg (hombre).
    - ✓ Pesada: requiere cambios de posición, desplazamientos y manipular un peso superior a 8.5 Kg si es mujer y 12 Kg si es hombre o por encima de los límites permitidos para levantamiento de cargas ¿Cuál? Escriba si existe otro.
  - 5. Medios de trabajo: los pasos son los siguientes.
    - Maquinaria: identifique la maquinaria del puesto de trabajo, escriba el nombre de las máquinas y haga una breve descripción teniendo en cuenta sus dimensiones y el estado de mantenimiento.
    - Adaptaciones por el trabajador: describa si el trabajador tiene algún tipo de adaptación de la maquinaria para su desempeño en el puesto de trabajo.
    - Dotación suministrada por la empresa: escriba los elementos de dotación que se tienen en el puesto de trabajo en estudio.
    - Adaptaciones por el trabajador: describa si el trabajador tiene algún tipo de adaptación de la dotación para su desempeño en el puesto de trabajo.
    - Herramientas y utensilios: identifique herramientas y utensilios que el trabajador utiliza, escriba el nombre de las herramientas y utensilios, haga una breve descripción teniendo en cuenta sus dimensiones y el estado de mantenimiento.
    - Adaptaciones por el trabajador: describa si el trabajador tiene algún tipo de adaptación de las herramientas y utensilios para su desempeño en el puesto de trabajo.

- 
- 
- E.P.P suministrados por la empresa: escriba los elementos de protección personal que le son suministrados al trabajador.
  - Adaptaciones por el trabajador: describa si el trabajador tiene algún tipo de adaptación a los elementos de protección personal para su desempeño en el puesto de trabajo.
- 6. Análisis de la actividad realizada en el puesto de trabajo: cuenta con los siguientes pasos.**
- Tareas o pasos: escriba en cada fila una tarea. Hágalo de manera secuencial en cada fila.
  - Problemas evidenciados: escriba el problema encontrado en la tarea o el paso. Esto escríbalo en la fila correspondiente a cada tarea.
  - Recomendaciones: escriba las recomendaciones para mejorar los problemas encontrados en la tarea o el paso descrito. Esto escríbalo en la fila correspondiente a cada tarea.
  - Responsable: defina quien o quienes son los responsables de poner en práctica las recomendaciones.
  - Recomendaciones generales: escriba las recomendaciones que aportan la mejora en el puesto de trabajo. Defínalas de manera general.
  - Nombre quién elaboró: escriba el nombre de la persona que hizo la visita al puesto de trabajo y su profesión en la casilla correspondiente.
  - Fecha de realización: escriba la fecha de realización del análisis integral del puesto de trabajo con formato en números arábigos día, mes y año.

## **7. Observaciones generales del formato analizado**

Realizando un análisis del formato de puesto de trabajo que tiene la empresa actualmente y con la bibliografía consultada, se concluye que el formato cuenta con algunas de las características propias para realizar un análisis del puesto de trabajo, pero dentro de los autores citados se

---

---

encuentra un “cuestionario de análisis de puestos para elaborar descripciones de puestos de trabajo”. (Fuente: Reproducida de [www.hrnext.com](http://www.hrnext.com), 28 de julio de 2001, con autorización del editor. Copyright © 2001. Business and Legal Report, Inc., 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT 06475).

- Se considera que se pueden tomar información para complementar el formato de la empresa, como:

1. Condiciones ambientales: donde el trabajador marca cualquier condición objetable del puesto y anote la frecuencia con que aparece (muy pocas veces, ocasionalmente, constantemente, etc.).

- a) Suciedad
- b) Calor
- c) Ruido
- d) Olores
- e) Vibración
- f) Oscuridad o poca iluminación
- g) Polvo
- h) Frio
- i) Humo
- j) Humedad
- k) Cambios bruscos de temperatura
- l) Otro, especifique

2. En recomendaciones generales, la empresa podría tener en cuenta las siguientes preguntas que ayudarán a la mejora del puesto de trabajo.

- 
- 
- a) ¿El puesto de trabajo requiere algún atributo personal (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad, etc.)?
- b) ¿Existe algún problema excepcional que el titular debería esperar encontrar al realizar el trabajo bajo condiciones normales? De ser así, descríballo.
- c) Describa la terminación exitosa y/o los resultados del trabajo. ¿Cuál es la gravedad de un error en este puesto de trabajo? ¿Qué o quiénes se verían afectados por los errores que cometa el titular?
- d) ¿A qué posición se ascendería a un trabajador que sea exitoso en este puesto?
- La tercera recomendación en el formato actual es cambiar “información de análisis integral del puesto de trabajo”, el término salud ocupacional por seguridad y salud en el trabajo. Como lo establece la ley número 1562 de 2012 " Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”.
  - Un aspecto clave que la empresa debe considerar al momento de realizar el análisis de los puestos de trabajo, es seleccionar a la persona adecuada para que realice esta actividad, se recomienda que sea el área de gestión humana asesorada por la Administradora de Riesgos Laborales (ARL).

Según Grados (2013)

Después de haber seleccionado al personal que llevará a cabo el análisis, es necesario que éste posea una preparación adecuada; es decir, entrenarlos en manejo de técnicas y situaciones.

Para ello es conveniente que estas personas realicen un recorrido por la empresa para obtener información con la que puedan apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

(p.166)

- 
- 
- Como el formato se encuentra sin diligenciar y no se cuenta con información del análisis de puestos de trabajo, se recomienda una de las metodologías estudiadas en el marco teórico, la cual permitirá a la empresa recopilar la información necesaria para avanzar en esta parte del proceso.

Según Dessler & Varela (2011), en su libro administración de recursos humanos, los métodos para recabar información para el análisis de puestos de trabajo son:

1. **Entrevistas:** las entrevistas para el análisis de puestos de trabajo podrían hacerse a quienes ocupan el puesto, o a uno o varios de los supervisores que conocen detalladamente sus tareas. Algunas preguntas típicas de dichas entrevistas son: “¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?”, “¿cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?”, “¿qué hace usted exactamente?”, “¿en qué actividades participa?”. Es probable que la entrevista sea la técnica más utilizada para identificar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto de trabajo, lo cual refleja sus ventajas. Lo más importante es que la entrevista permite que los trabajadores informen acerca de actividades y conductas, lo cual de otra manera tal vez no se obtendría. Por ejemplo, un entrevistador habilidoso descubriría actividades importantes que sólo se presentan de manera ocasional, o contactos informales (digamos, entre un supervisor de producción y el gerente de ventas) que no serían evidentes en el organigrama. El principal problema con la entrevista es la distorsión de información, ya sea por la falsificación intencional o por malos entendidos. Con frecuencia el análisis de puestos es el preámbulo para un cambio en el sueldo que se paga por ese trabajo. Por lo tanto, a veces los trabajadores consideran, de forma legítima, que la entrevista es un tipo de “evaluación de la eficiencia” que tal vez afecte su remuneración, y por ello quizás exageren

---

---

ciertas responsabilidades y, al mismo tiempo, resten importancia a otras. La obtención de información válida llega a ser un proceso lento.

2. **Cuestionarios:** también se solicita a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo. Aquí es tan importante decidir qué tan estructurado estará el cuestionario y cuáles preguntas se incluirán. Algunos cuestionarios están muy estructurados, por lo que el trabajador recibe un inventario de, tal vez, cientos de responsabilidades y tareas específicas (por ejemplo, “cortar y unir cables”), y cada uno debe indicar si realiza cada tarea y el tiempo que de manera normal le toma realizarla. En el otro extremo, los cuestionarios pueden ser abiertos; con ellos se solicita al empleado que simplemente “describa las principales responsabilidades de su puesto de trabajo”. En la práctica, el mejor cuestionario es aquel que está entre esos dos extremos.
3. **Observación:** la observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables. Por ejemplo, un empleado de limpieza, un obrero de la línea de ensamble y un auxiliar de contabilidad. Por otro lado, la observación no resulta adecuada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad intelectual (abogado, ingeniero de diseño); tampoco sería muy útil si el trabajador interviene sólo ocasionalmente en actividades relevantes, como la enfermera que atiende urgencias.
4. **Diarios y bitácoras de los participantes:** otro método consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día. El empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que dedica a ellas). Lo anterior brinda un panorama muy completo del puesto, en especial si se complementa posteriormente con entrevistas al trabajador y a su supervisor. Desde luego, es probable que el trabajador intente exagerar algunas actividades y restar importancia a otras. Sin embargo, el carácter cronológico y

---

---

detallado de la bitácora lo compensará. Algunos trabajadores organizan sus diarios dictando periódicamente lo que hacen en dictáfonos de bolsillo.

- Una vez se cuente con la información obtenida en cada uno de los métodos, el analista de puesto de trabajo contara con las herramientas necesarias para poder realizar un análisis de puesto de trabajo completo.

Es importante realizar la redacción y documentación de todo lo evidenciado durante el análisis de puestos, ya que según Grados (2013), durante el proceso de análisis es factible identificar las consideraciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza; es decir, si lo siente monótono o no, si lo siente aislado, si considera que recibe una remuneración justa, entre otros. Esta información es muy valiosa y puede servir para detectar errores y necesidades de cambio, tomar decisiones preventivas o correctivas u ofrecer compensaciones al trabajador. Sin embargo, sería un error incluir estos datos en el informe final, ya que el análisis es del puesto y no de la persona.

## **b. Análisis de entrevistas:**

### **1. Definir la necesidad de la empresa de construcción en su proceso de selección.**

**Requisición:** De acuerdo con las entrevistas realizadas, encontramos que la empresa no cuenta con un recurso que proporcione información sobre los requisitos de cada puesto, ya que inician el proceso de selección con la publicación de la vacante, las personas se dan cuenta de que se solicita personal por voz a voz. La empresa no cuenta con una descripción del cargo, si no que las características del puesto a ocupar nacen de acuerdo con cada obra que se está comenzando.

De acuerdo con lo nombrado anteriormente en el marco teórico para Grados (2013)

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el

---

---

proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y poder captar candidatos que se adecúen mejor a lo que realmente se requiere.

(p.227).

Por consiguiente, se identifica la necesidad de desarrollar un formato de requisición que contenga la información pertinente del cargo a ocupar, generando más orden y exactitud en los procesos de reclutamiento de personal.

**Solicitud:** La empresa recibe el formato MINERVA para los trabajadores de obra, en caso del personal administrativo se solicita una hoja de vida más elaborada. De acuerdo con los anteriores estos documentos son solicitados por la gerencia, sobre todo para los cargos administrativos y conductores, pero para los cargos de ayudantes y oficiales cuando son requeridos por los maestros de obra estos no dan relevancia a la hoja de vida.

Entre las respuestas obtenidas y analizadas en las entrevistas encontramos la siguiente “Pues en ese tiempo era menor de edad, me tocó que traer una carta de la oficina de trabajo, autorizándome que mi mamá si me dejaba trabajar, la tarjeta de identidad fotocopia, y el certificado de la EPS y la hoja de vida.” (Entrevista realizada a la secretaria de la empresa)

Para Grados (2013)

La solicitud de empleo es más común en puestos operativos y el Currículum Vitae (CV) en los puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un Currículum Vitae e imprimirlo y en cambio pueden comprar en la papelería un formato de solicitud de empleo. (p.229).

A partir de lo mencionado este paso debe ser implementado para todos los cargos de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones de las personas que generalmente ocupan los cargos, es decir, para cargos operativos formato que lo puedan adquirir fácilmente en una papelería y para los



---

---

cargos de nivel administrativo Hoja de vida digital. También se debe capacitar a los maestros de obra en diferentes temas entre ellos los documentos que debe de solicitar de acuerdo su rango dentro de la empresa.

**Entrevista inicial (directa) y entrevista en la selección:** Se identifica que la entrevista solo es realizada al personal administrativo como secretaria, conductores y operarios de maquinaria amarilla, pero para los ayudantes, oficiales y maestros no se realiza entrevista.

Esta es una de las respuestas obtenidas al realizar una de las entrevistas “Se va llamando el personal y ya se va asegurando, se va haciendo exámenes, se va mirando quien sigue, quien no, se va seleccionando, ya mira uno quien le sirve y quien no” (Entrevista realizada a uno de los Maestros de Obra)

Se ve la necesidad de crear para cada cargo un formato de entrevista de acuerdo con la relevancia de la vacante a ocupar, para poder tener un primer acercamiento al candidato y también verificar la información suministrada en la hoja de vida. Según Grados (2013) “La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta.” (p. 233).

Para Grados (2013) también es importante en esta parte del proceso proporcionar al candidato la información relacionada con la vacante, como son las condiciones laborales, el sueldo, entre otros aspectos no menos relevantes, para que la parte interesada pueda decidir si sigue con el proceso de selección o no.

**Evaluación técnica:** La empresa no aplica ningún tipo de evaluación técnica para ningún cargo, ellos contratan a las personas y con el paso del tiempo de la persona laborando identifican las capacidades que tiene, como lo describe el Sub Gerente de la empresa según la entrevista

---

---

realizada “Haber, básicamente un obrero se mide como tal en el trabajo, en el punto de trabajo, nosotros no podemos decir de me gusta o no me gusta hasta no saber cuáles son las capacidades que él tiene. Puede existir muchas veces que uno contrate una persona que sea un ayudante raso y resulta que cuando uno lo ve metido en campo realmente no es ayudante raso, si no que puede ser un ayudante práctico, es alguien que coge las cosas demasiado fáciles y nos puede ayudar en otros ámbitos, en otros ambientes. Entonces básicamente es en el campo donde se define la calidad y el tipo de trabajador que existe. Para esto está el maestro de obra y si no estamos nosotros como gerente o subgerente que estamos pendientes de eso, porque nosotros también vamos a las obras y nos encargamos de analizar todos estos sistemas.” (Entrevista realizada al Sub Gerente de la empresa).

A partir de lo anterior se identifica la necesidad de aplicar este tipo de pruebas de manera diferente para cargos como conductores y operarios de maquinaria para saber si cuenta con el conocimiento del manejo y cuidado de maquinaria amarilla y volquetas, para cargos como ayudantes, oficiales y maestros se pueden realizar pruebas técnicas de conocimiento de actividades de alto riesgo ( trabajo en alturas), y por último para cargos administrativos pruebas de conocimiento de manejo de documentación, manejo de plataformas de seguridad social, conocimiento de contratación, manejo de Excel, ya que según Grados (2013) cada cargo tiene unos conocimientos y pautas conductuales que van a permitir que el desempeño sea el adecuado.

(p.234)

Igualmente se debe de tener en cuenta que los conocimientos adquiridos por las personas pueden ser por experiencia laboral sin haber tenido ningún estudio, o por estudios en una escuela de enseñanza.

---

---

**Evaluación psicológica:** La empresa no cuenta con un proceso que desarrolle una evaluación psicológica, al realizar las entrevistas no se identifica que realicen dicho proceso, igualmente la empresa no cuenta con el personal capacitado como es en este caso un psicólogo para realizar dicha evaluación, y al identificar en la información encontrada en el proceso de Grados (2013) que este proceso se realiza por medio de baterías que son seleccionadas de acuerdo al nivel, costo y demás factores, la empresa no puede realizar un proceso de selección que requiera de un tiempo prolongado, ya que al ejecutar obras que tienen un límite de tiempo para desarrollarlas, la selección debe de ser más corta, de igual forma la empresa también cuenta con personal administrativo, pero dicho personal es más estable dentro de ésta, lo que quiere decir que no se está en reclutamiento constante, lo que lleva a definir que no es una necesidad de prioridad dentro del desarrollo del proceso.

## **2. Identificar las características actuales del proceso de selección**

De acuerdo con el análisis realizado a las entrevistas del personal de la empresa y la revisión documental, se considera que las características de selección de personal actual son deficientes, ya que se identifica una selección empírica, lo que genera una alta rotación de personal y son pocos los trabajadores que llevan un periodo de trabajo largo dentro de la empresa.

**Vacante:** En la empresa los cargos surgen de acuerdo con las necesidades de cada obra, para la toma de esta decisión interfiere la durabilidad del contrato y las actividades que se vayan a realizar. “yo llego donde hay que trabajar, me dicen que hay trabajo y yo voy seleccionando por medio de la gente que va llegando y el trabajo que tengo” (Entrevista realizada Al Maestro de obra).

Entre otra de las características que se identifican en el proceso de selección, no se tiene en cuenta el Profesiograma, identificando que este último es utilizado en cierta medida para los

---

---

cargos administrativos (asistente administrativa, secretaria, conductores y operadores de maquinaria amarilla). Lo anterior se evidencio en la entrevista realizada al Sub Gerente de la empresa “Haber, como te digo en cuanto a la construcción, el profesiograma se designa más que todo para la parte administrativa, como tal a la construcción como es un ramo tan complicado para la gente laborar pues no se tiene muy en cuenta eso, o sea básicamente lo que se tiene en cuenta son personas que tengan como tales certificados en alturas, que hayan ido a cursos en el SENA, y no pues básicamente seria eso.” (Entrevista realizada al Sub Gerente de la empresa)

Es importante que la organización tenga presente el formato del Profesiograma, pues es la base para un proceso de selección, ya que se identifica que tipo de trabajador necesita la empresa (características, experiencia, etc.) y tener encuentra este formato ahorraría tiempo en la búsqueda del personal, pues ya se tendría claridad del trabajador ideal. Para López (2017) el profesiograma contiene todas las características del cargo que conectan con el resto de la organización.

**Solicitud:** En la empresa se realizan la recepción de hojas de vida en formato MINERVA para los trabajadores de obra como ayudantes de construcción, oficiales y Maestros de obra, pero no siempre son solicitados, ya que el encargado de realizar dicha labor para los cargos operativos es el maestro de obra, como fue nombrado e identificado anteriormente. Para el caso del personal administrativo como secretaria, asistentes, conductores y operarios de maquinaria amarilla se solicita una hoja de vida más elaborada que contengan las certificaciones laborales. “La hoja de vida y recomendaciones” (Entrevista realizada a conductor de la empresa)

**Entrevista:** La empresa realiza entrevista al personal administrativo, principalmente a los conductores y operarios de maquinaria amarilla. En esta fase ellos corroboran información suministrada por los candidatos como son datos personales y experiencia laboral. Según Grados (2013) si al momento de solicitar la hoja de vida se solicitan documentos como título profesional,

---

---

carta de pasante, cédula profesional, cartilla, entre otros, este es el momento para verificar que esta información sea cierta.

Esta parte del proceso es clave para su desarrollo, pues es aquí donde la empresa puede finalizar el proceso ya sea porque la persona no cumple con las expectativas o la información suministrada no es verdadera, por tal motivo es tan importante ese primer contacto con el postulado, y hacer ameno este momento es el éxito del resultado. En la entrevista realizada al subgerente se identificó esta necesidad, pues tienen un concepto erróneo de como conocer las capacidades del personal operativo, ya que no se toman el tiempo de identificar el motivo de salida de los últimos empleos o permitirse identificar el modelo de familia con el que cuenta la persona, y según Grados (2013) estos datos son los básicos que se deben de indagar en una entrevista inicial. “Haber, básicamente un obrero se mide como tal en el trabajo, en el punto de trabajo, nosotros no podemos decir de me gusta o no me gusta hasta no saber cuáles son las capacidades que él tiene. Puede existir muchas veces que uno contrate una persona que sea un ayudante raso y resulta que cuando uno lo ve metido en campo realmente no es ayudante raso, si no que puede ser un ayudante práctico, es alguien que coge las cosas demasiado fáciles y nos puede ayudar en otros ámbitos, en otros ambientes. Entonces básicamente es en el campo donde se define la calidad y el tipo de trabajador que existe. Para esto está el maestro de obra y si no estamos nosotros como gerente o subgerente que estamos pendientes de eso, porque nosotros también vamos a las obras y nos encargamos de analizar todos estos sistemas.” (Entrevista realizada al Sub- Gerente)

**Encuesta socioeconómica:** La empresa Constructora no realiza una encuesta por medio de una trabajadora social, pero si realiza la investigación de referencias laborales y personales por vía telefónica.

---

---

Como indica Grados (2013) en esta parte se va a poder verificar los datos obtenidos del formato de la solicitud y también la información que se obtuvo de la entrevista realizada al candidato.

Es importante que la empresa siga realizando esta verificación de datos, pues es importante conocer la opinión que tienen los empleadores anteriores de la persona, aunque se debe de tener en cuenta que actualmente se debe de contar con el consentimiento de la persona para solicitar dicha información por medio de un formato llamado Habeas data.

**Examen médico:** La empresa realiza los exámenes médicos para el ingreso a la empresa a todos los trabajadores desde los cargos administrativos, hasta los cargos de correspondientes para la ejecución de la obra.

Lo anterior fue obtenido a partir a las entrevistas, pues todos los empleados acertaron en que, si se les realiza el examen médico de ingreso, “Sí claro, se realizan los exámenes médicos de ingreso, se busca que pues dependiendo de la duración del contrato tener periódicamente un examen laboral y también se les hace un examen de retiro.” (Entrevista realizada al Sub Gerente)

Según Grados (2013) En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que el candidato podrá ingresar hasta que solucione por cuenta propia los problemas que se hayan detectado en el examen médico. (p. 256)

La empresa debe de ser consiente que el examen médico es obligatorio en la actualidad en Colombia, y más para la actividad económica que tiene la empresa, pues estos exámenes evitarán posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo laboral por enfermedades que se presenten.

**Conclusión y decisión:** La empresa toma la decisión de acuerdo con los resultados de la entrevista y examen médico para el área administrativa. Para el personal obrero solo se tiene

---

---

presente el resultado del examen médico, pero para ellos esta decisión no finaliza en esta parte, ya que el personal obrero se califica transcurridos 15 días dentro de la empresa.

“primero que todo mirar que salga buen trabajador, que no vayan a tener problemas, que no vayan a ser groseros todo eso es lo que miro y muy responsables con el trabajo que uno les dé durante 15 días y ahí me doy cuenta si son responsables o no son responsables con el trabajo.”  
(Entrevista realizada al Maestro de obra).

A partir de lo anterior se debe tener en cuenta que para Grados (2013) La decisión hace parte de la etapa de la conclusión, y es definida como “el hecho de aceptar o rechazar al candidato” (p.256), pero siempre teniendo en cuenta que para tomar una buena decisión se debe de realizar un proceso de selección idóneo de acuerdo con las características de la empresa, pues una errónea selección ocasionaría gastos adicionales como lo es la rotación de personal.

### **3. Diseñar un proceso de selección dando cumplimiento a las necesidades de la empresa.**

#### **Paso 1 - Vacante:**

- Realizar un análisis de puesto de trabajo para que la empresa tengan definidas las necesidades de cada cargo a ocupar.
- Definir fecha de inicio del proceso, horario de recepción de documentos.
- Realizar la publicación de la vacante en las pausas publicitarias de la emisora Olímpica Stereo y Radio Nacional. Dicha publicación contiene los requisitos de la vacante como son: Cargo solicitado, Tiempo de experiencia y teléfono de contacto de la empresa, día y hora para la recepción de documentos.

- 
- 
- Realizar la publicación de la vacante por medio de la red social Facebook y grupos de empleo de WhatsApp con los requisitos de la vacante como son: Cargo solicitado, Tiempo de experiencia y teléfono de contacto de la empresa, día y hora para la recepción de documentos.
  - Divulgar por voz a voz, pero dando a conocer los requisitos específicos que son: Cargo solicitado, Tiempo de experiencia y teléfono de contacto de la empresa, día y hora para la recepción de documentos.

Las diferentes formas y medios de publicación son ajustados de acuerdo a la metodología de Grados (2013) que identifica los siguientes medios y/o formas para dar a conocer la vacante:

- Familiares y recomendados
- Promoción o transferencia personal
- Bolsas de trabajo
- Medios impresos: estos pueden ser Anuncios en periódicos, volantes y boletines
- Radio y Televisión
- Grupos de intercambio
- Otras

### **Paso 2 - Requisición:**

- Reestructurar el profesigrama de acuerdo con el resultado obtenido del análisis de puesto de trabajo
- Diligenciar el formato de requisición de puesto de trabajo el cual contiene las características de la vacante. Se anexa formato

La información contenida en el formato de requisición es basada en el modelo de formato de requisición de la metodología de Grados (2013).



---

---

### **Paso 3 - Solicitud:**

- Capacitar cada semestre a los maestros de obra en solicitud de documentos como: Hoja de vida, certificaciones laborales y antecedentes judiciales, manejo de formato de entrevista.

**Capacitación de solicitud de documentos:** duración 30 minutos, cada 6 meses, el encargado de realizar es el área de talento humano.

**Capacitación sobre manejo de formato de entrevista:** duración 30 minutos, cada 6 meses, el encargado de realizar es el área de talento humano.

- Implementar para todos los niveles operativos la solicitud del formato de hoja de vida MINERVA que debe de contener la siguiente información como mínimo: Nombre completo y apellidos, número de identificación, dirección de residencia, número de contacto, estado civil, personas a cargo, estudios, experiencia, aspiración salarial y referencias laborales. Para los cargos administrativos solicitar hoja de vida digital. Lo anterior es conocido a partir de la información obtenida del modelo de Grados (2013) donde define lo siguiente “La solicitud de empleo es más común en puestos operativos y el Currículum Vitae (CV) en los puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un Currículum Vitae e imprimirlo y en cambio pueden comprar en la papelería un formato de solicitud de empleo. (p.229). El maestro de obra encargado realiza la recepción de los documentos del área operativa, en caso de no poder realizarlo el área de gestión humana en un horario de 8: 00 a.m. a 11:00 a.m.
- Diligenciar el formato de Habeas Data por parte del postulador para la autorización de datos personales, como es el caso de los antecedentes judiciales y referencias laborales. Este formato debe de ser entregado a los postulados por parte de la empresa al momento de recibir los

---

---

documentos solicitados en la vacante; debe ser diligenciado y devuelto inmediatamente a la empresa. Se anexa formato

- Enviar los documentos por medio digital al área de talento humano, cuando el maestro haya hecho la recepción de estos. El horario para él envío es entre las 11: 00 a.m. a 12:00 p.m.
- El área de talento humano revisa los documentos recibidos a partir del formato de requisición. En el horario de 2: 00 p.m. a 3: 00 p.m. se Procede a realizar la primera selección de candidatos revisando los formatos de solicitud.

#### **Paso 4 – Encuesta socioeconómica:**

- Una vez seleccionados los candidatos, en un horario de 3: 00 p.m. a 5:00 p.m. el área de talento humano debe llamar a los teléfonos suministrados por parte del aspirante como referencias laborales para poder realizar las siguientes preguntas:

¿Qué cargo tuvo en la empresa?

¿En qué fecha inicio a laborar en su empresa?

¿En qué fecha finalizó?

¿Cómo fue su desenvolvimiento a nivel laboral?

¿Cómo se llevaba con sus compañeros de trabajo?

¿Cómo calificaría su desempeño laboral en general?

- Realizar segunda selección de candidatos

---

---

## **Paso 5 - Entrevista de selección:**

A partir del proceso de selección dispuesto por el autor Grados (2013) se decidió utilizar conceptos de las dos entrevistas (entrevista inicial y entrevista de selección) para poder utilizar un solo momento, ya que por el tipo de proceso de selección que se debe de realizar en la empresa no se puede utilizar mucho tiempo en estos pasos.

- En un horario de 5:00 p.m. a 6:00 p.m. se contacta al postulado y se informa la fecha, lugar y hora de la entrevista inicial. Se debe de tener en cuenta que la programación de la entrevista depende de la disponibilidad de la persona encargada de realizarla.
- Realizar la entrevista. El entrevistador debe diligenciar el formato de entrevista de acuerdo al cargo, teniendo presente que este puede ser modificado de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa. Se anexa formato de entrevista. La información que se encuentra en el formato es suministrada y ajustada de acuerdo al modelo de Grados (2013) él tiene en cuenta 10 aspectos claves de una entrevista

Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.

Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores, qué actividades hacía y qué resultados obtuvo (¿ascendió?, tenía gente a su cargo, responsabilidades, relación con jefe, ¿cuándo salió?, ¿cuánto ganaba cuando entró?, ¿cuánto ganaba cuando salió?, ¿qué prestaciones tenía?, ¿cuáles fueron sus logros?)

Motivo de salida de cada trabajo, si cuenta con carta de recomendación, datos para solicitar referencias.

Habilidades o conocimientos generales que posee.

Puesto deseado.

Sueldo deseado.

---

---

Datos familiares (el nombre de sus padres, con quién vive, entre otros).

Pasatiempos.

Referencias personales.

Metas (aquí no se especifica más, para que la persona misma se explye según sus propias limitaciones).

Lo anterior enfocado también en las áreas de entrevista de selección como son: área general, área escolar, área ocupacional, autoconcepto, metas, área familiar, pasatiempos y salud

Las entrevistas para las vacantes del área administrativa las realiza el Gerente o Sub Gerente, y las entrevistas del personal obrero son realizadas por el maestro de obra, ya que en la mayoría de las ocasiones la búsqueda de este personal se realiza en las poblaciones donde se estén ejecutando las obras.

**Paso 6 - Evaluación técnica:** De acuerdo con el resultado obtenido en la entrevista inicial se procede inmediatamente a realizar la evaluación técnica. Esta evaluación es elaborada a partir de las necesidades de conocimiento específicas de la empresa.

- Enviar por medio digital los formatos de evaluación técnica al Maestro de obra, para el proceso de personal operativo. Para el personal del área administrativa será aplicada en las instalaciones de la empresa.
- Aplicar la evaluación técnica al aspirante. Debe diligenciar el formato de evaluación de conocimiento de acuerdo con el cargo y entregárselo a la persona encargada. Se anexan formatos
- Enviar los formatos de las pruebas diligenciados al área de Gestión Humana
- Calificar la evaluación técnica teniendo en cuenta que se debe de tener la mitad correcta para aprobar la prueba.

---

---

**Paso 7 - Examen médico:** De acuerdo con los resultados obtenidos en los pasos 4 y 5 se procede a realizar el examen médico de ingreso con los siguientes requisitos, teniendo en cuenta que el examen médico se encuentra reglamentado mediante la Resolución 2346 del 2007 y en la Resolución 0312 de 2019 correspondiente a los Estándares mínimos gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST.

- Programar el examen médico con el medico laboral de la empresa
- Contactar al postulado para informar lugar, fecha y hora del examen
- Realizar examen médico de ingreso laboral con énfasis en trabajo en alturas a los cargos operativos
- Realizar examen médico de ingreso laboral al área administrativa.

**Paso 8 - Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en los pasos anteriores se debe diligenciar el formato de conclusión donde se confirman los pasos de los procesos culminados por el aspirante.

Este formato lo debe de diligenciar el Sub Gerente o en su defecto el área de gestión humana. Se anexa formato

**Paso 9 – Decisión:**

- A partir del paso anterior se procede a tomar la decisión de aceptar o rechazar al aspirante.
- Se procede a realizar el proceso de contratación

**13. Discusión**

De acuerdo con el análisis de entrevista realizado y a la metodología revisada de Grados (2013), se discuten los nueve pasos del proceso de selección, concluyendo lo siguiente:

- **Vacante:** es un paso sencillo para iniciar con el proceso de selección, no se pretende que sea por

---

---

medio de la voz a voz o por referencias, sino que sea una actividad más estructurada, la cual pueda ser controlada y llevar un registro dentro de la empresa.

La empresa de construcción cuenta con una herramienta que se utilizará para desarrollar este paso, y es el profesiograma que es definido según López (2017) como “un documento destinado al candidato o empleado que organiza todas las conexiones técnico-organizativas”.

También se cuenta con el análisis de puesto de trabajo Según Dessler y Varela (2011)

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. (p. 80)

**Requisición:** la empresa actualmente no cuenta con un formato de requisición, este se encuentra implícito dentro de la vacante.

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y poder captar candidatos que se adecúen mejor a lo que realmente se requiere (Grados, 2013, pág. 227).

**Solicitud:** La empresa solicita a los empleados del área administrativa siempre una hoja de vida con todos los documentos requeridos, pero para el área operativa solo se requiere un formato de hoja de vida Minerva, aunque en ocasiones no es solicitada, ya que por la premura del tiempo se requiere el contrato de forma inmediata.

La solicitud de empleo es más común en puestos operativos y el currículum vitae (CV) en los

---

---

puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un Currículum Vitae e imprimirlo y en cambio pueden comprar en la papelería un formato de solicitud de empleo (Grados, 2013, pág. 229).

3. **Entrevista inicial (directa):** Esta parte del proceso no se realiza, pues solo realizan una entrevista para seleccionar al trabajador.

Según Grados (2013) La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta (p. 233)

Y si al momento de solicitar la hoja de vida se solicitan documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, entre otros, este es el momento para verificar que esta información sea cierta.

4. **Evaluación técnica:** según Grados (2013) cada cargo tiene unos conocimientos y pautas conductuales que van a permitir que el desempeño sea el adecuado.

Para algunos cargos en específico, este paso del proceso de selección es muy relevante, ya que se requiere contar con el conocimiento mínimo para desarrollar bien una actividad, que para la empresa de construcción puede llegar a ser de alto riesgo.

5. **Evaluación psicológica:** este paso no se tendrá en cuenta dentro del proceso de selección, ya que es complejo por las características sociodemográficas del sector.

6. **Encuesta socioeconómica:** este paso dentro del proceso de selección no se tendrá en cuenta, ya que la empresa de construcción no cuenta con un profesional en trabajo social que realice esta actividad, otro factor a tener presente es la rotación del personal. Sería complejo realizar estas encuestas donde no se sabe con exactitud, el tiempo de permanencia del personal en las obras.

---

---

**7. Entrevista de selección:** esta parte del proceso solo es aplicado a los cargos administrativos y la realiza el subgerente, pero para los cargos operativos no se realiza, ya que muchas veces son seleccionados fuera del área metropolitana.

“La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada.” (p.239)

**4. Examen médico:** La empresa realiza un examen médico de ingreso periódico y de retiro a todo el personal, pero para cargos operativos que realizan actividades de alto riesgo no se encuentra definida esta clase de examen.

Estos deben realizarse de acuerdo a lo descrito en la resolución 0312 de 2019, evaluaciones médicas ocupacionales, los exámenes y periodicidad son definidos por el médico de acuerdo al cargo, este personal debe ser competente y contar con licencia en seguridad y salud en el trabajo.

**5. Conclusión:** La empresa tiene en cuenta los resultados de la entrevista y del examen médico de ingreso para poder tomar una decisión.

“Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.” (Grados, 2013, pág. 256)

**Decisión:** la empresa toma la decisión a partir del análisis de la conclusión para proceder a realizar la contratación. Para Grados (2013) La decisión hace parte de la etapa de la conclusión, y



---

---

es definida como “el hecho de aceptar o rechazar al candidato” (p.256),

#### **14. Conclusión**

El sector de la construcción actualmente emplea un gran número de personas, las cuales por circunstancias diferentes han tomado la decisión de obtener ingresos laborando en dicho sector. A pesar de las oportunidades laborales que ofrecen las diferentes empresas constructoras, se identifica que es un sector inestable laboralmente, ya que se da una alta rotación de personal, generando mayores gastos. Lo anterior se da por no desarrollar un proceso de selección adecuado, y aunque no se podría realizar como lo hacen las grandes empresas, si existe la oportunidad de desarrollar una metodología que contenga una secuencia de pasos ordenados, permitiendo escoger a la persona correcta para desempeñar un cargo, es decir, que posea los conocimientos, habilidades y capacidades, las cuales contribuyan al logro de objetivos y el aumento de la productividad. Igualmente, esas competencias y habilidades por cargo se identifican mediante un análisis de puesto de trabajo y un profesiograma los cuales son vitales, pues son la base para iniciar dicho proceso.

#### **15. Recomendación**

Aplicar un proceso de selección de personal para realizar la contratación apropiada para cada actividad, el cual contenga una metodología estructurada que vaya de la mano con la normatividad actual, capacitando a las personas que hacen parte de dicho proceso en temas como recepción de documentos y realización de entrevistas. Adicional a esto realizar un análisis de puesto de trabajo y a partir de la información que se obtiene mejorar el profesiograma con el que se cuenta actualmente.

---

---

## 16. Bibliografía

- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec empresarial*, 23-34.
- Becerra, M. (2012). *Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Sociales*. Obtenido de Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl>
- Calderón, G., & Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las practicas de gestion humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 26-45.
- Campuzano, M. A., Ziadet, E. I., & Echeverria, H. (2016). Gestion del Talento Humano en las PYMES. *Revista Publicando*, 438-448.
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión. *IESE*, 3-11.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de los recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque Latinoamericano*. México: Prentice Hall.
- González, D. C. (2017). La contratación laboral en el sector de la construcción en Colombia: ¿ventajas para quien? *ESCENARIOS: empresa y territorio*, 61-78.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratacion e inducción del perosnal*. Mexico: El Manual Moderno S.A. de C.V.
- Hernandez, B. Y. (2012). La seleccion de perosnal. Algunas consideraciones frente a sus practicas. *Semestre Economico*, 173-186.
- Lopez, S. (1 de Agosto de 2017). *Acerca de nosotros: Escuela de negocios y dirección- Business Review*. Obtenido de Escuela de negocios y dirección: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratacion del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla ( Colombia). *Pensamiento y gestión, Numero 32*, 83-114.
- Perez. (s.f.).
- Pérez, R. (25 de Abril de 2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos.revista de ciencias sociales*, 23-35. Obtenido de [methaodos.revista de ciencias sociales](http://methaodos.revista de ciencias sociales), 2014, 2 (1): 23-35.
- Portafolio. (14 de Agosto de 2015). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co>
- Senge, P. M. (1988). The practice of innovation. *Leader to Leader*, 77-91.
- Torres, E. (30 de Mayo de 2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Signos. Investigación en sistemas de gestión*, 103-117. Obtenido de Universidad Santo Tomás. *Signos*, vol. 10, núm. 2, 2018, pp. 103-117.

---

---

Villa, A., & Poblete, M. (2004). Practicum y evaluación de competencias. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 1-19.