

Formulación de un modelo de contratación para el personal indirecto que permita llevar un control de los proyectos en la empresa Alianza Ricaurte S.A.S.

Nicolás Felipe Gutiérrez Rodríguez

ID: 000245466

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Formulación de un modelo de contratación para el personal indirecto que permita llevar un control de los proyectos en la empresa Alianza Ricaurte S.A.S.

Nicolás Felipe Gutiérrez Rodríguez

ID: 000245466

Anteproyecto de trabajo de grado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Director del proyecto: María Isabel Castillo Franco

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Tabla de contenido

	pág.
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	14
1.1. Información general de la Empresa	14
1.2. Actividad económica de la Empresa	14
1.3. Portafolio de productos	15
1.4. Estructura organizacional y número de empleados	16
1.5. Reseña histórica	17
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.1. Formulación del problema	19
2.2. Contexto de la investigación	21
3. ANTECEDENTES	23
4. JUSTIFICACIÓN	30
5. OBJETIVOS	31
5.1. Objetivo general	31

5.2.	Objetivos específicos	31
6.	MARCO REFERENCIAL	32
6.1.	Marco legal	33
6.1.1.	Código sustantivo del trabajo	33
6.1.2.	Código civil	34
6.1.3.	Código de comercio	35
6.1.4.	Artículo 23 Decreto 1703 de 2002	35
6.1.5.	Artículo 4 Ley 797 de 2003	37
6.1.6.	Artículo 1 Decreto 5010 de 2003	37
6.1.7.	Decreto 723 de 2013	38
6.2.	Marco teórico	38
6.2.1.	Contrato de prestación de servicios	38
6.2.2.1.	Derechos en un contrato por prestación de servicios	39
6.2.2.2.	Jornada laboral en un contrato por prestación de servicios	39
6.2.2.3.	Terminación del contrato de servicios	40
6.2.2.4.	Duración y renovación del contrato	40
6.2.2.5.	Liquidación del contrato de servicios	40
6.2.3.	Gestión del Talento Humano	41
6.2.3.1.	Proceso de incorporación de personas	44
6.2.3.2.	Colocación de personas	49
6.2.3.3.	Recompensar a las personas.	52
6.2.3.4.	Supervisar personal	52

7.	DISEÑO METODOLÓGICO	55
7.2.	Alcance de la Investigación	55
7.3.	Diseño de la Investigación	55
7.4.	Lugar o área de estudio	56
7.5.	Población	56
7.5.2.	Unidad de observación.	56
7.5.3.	Tamaño de la población	56
7.6.	Metodología de la investigación	56
7.7.	Variables	57
7.7.2.	Operacionalización de la variable.	57
8.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
8.1.	Diagnóstico de los procesos actuales de la Gestión del personal Indirecto	59
8.1.1.	Objetivo de la encuesta	59
8.1.2.	Población objeto de estudio	59
8.1.3.	Descripción del instrumento	59
8.1.4.	Consideraciones de la aplicación	61
8.1.5.	Resultados de la aplicación del instrumento	66
8.1.5.1.	Resultados Fase de Departamento	66
8.1.5.2.	Resultados fase reclutamiento y selección	68
8.1.5.3.	Resultados fase contratación	73

8.1.5.4. Resultados fase evaluación	76
8.1.5.5. Resultados fase relaciones	79
8.1.6. Resultados consolidados por fase	80
8.1.6.1. Fase Departamento	80
8.1.6.2. Fase reclutamiento y selección	81
8.1.6.3. Fase contratación	82
8.1.6.4. Fase evaluación	83
8.1.6.5. Fase relaciones	84
8.1.7. Resultados consolidados generales	85
8.1.8. Análisis de resultados e identificación de fortalezas y debilidades	86
8.1.8.1. Identificación de fortalezas	87
8.1.8.2. Identificación de debilidades	90
8.1.8.3. Identificación de aspectos por mejorar	92
8.1.8.4. Consolidación de fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar	94
8.2. Estructura del proceso de reclutamiento y selección del personal indirecto	95
8.2.1. Definición de los objetos críticos de los proyectos	96
8.2.2. Definición de requisitos básicos y complementarios	99
Para observar los cálculos que realiza la plantilla al diligenciar la información de cada aspirante, específicamente en los porcentajes cumplimiento, es necesario abrir el archivo de Excel “Lista de Chequeo”, que está disponible en la carpeta de Anexos.	103
8.2.3. Fuente de reclutamiento	103
8.2.4. Selección de contratistas	105
8.3. Diseño del proceso de evaluación del personal indirecto	106

8.3.1.	Definición de los pilares estratégicos de la organización	106
8.3.2.	Cuadro de Mando Integral para contratistas	109
8.3.3.	Cuadros semáforos	113
8.3.3.1.	Explicación sobre el uso del cuadro semáforo	119
8.3.4.	Esquema relacional entre el Banco de contactos y el Cuadro de Mando Integral	119
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

Lista de Tablas

	pág.
tabla 1. Lista de equipos, maquinarias y montajes realizados por alianza ricaurte s.a.s.	15
tabla 2. Procesos y sub-procesos que componen al sistema de gestión del talento humano con enfoque en la gestión del riesgo	24
tabla 3. Operacionalización de la variable	58
tabla 4. Lista de actividades del proyecto	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
tabla 5. Cronograma de actividades	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
tabla 6. Recursos y presupuesto necesario para llevar a cabo el proyecto	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
tabla 7. Fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar-consolidado.	94
tabla 8. Matriz de ponderación de objetos con mayor impacto integral	98
tabla 9. Lista de chequeo de requisitos para contratar personal indirecto	101
tabla 10. Esquema del banco de contacto de contratistas	104
tabla 11. Cuadro de mando integral para contratistas	109
tabla 12. Cuadro semáforo por metas bimestrales	114
tabla 13. Cuadro semáforo por metas trimestrales	116
tabla 14. Cuadro semáforo por metas cuatrimestrales	116
tabla 15. Cuadro semáforo por metas semestrales	117

tabla 16. Cuadro semáforo por metas anuales	117
---	-----

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional por puestos de trabajo en alianza ricaurte s.a.s. (2018)	17
figura 2. Etapas del proceso de selección para la empresa avinsas s.a.s.	28
figura 3. Esquema del marco referencial del trabajo.	32
figura 4. Factores de revisión por parte de la gestión del talento humano.	43
figura 5. Esquema de la gestión del talento humano por procesos.	44
figura 6.resultados consolidados fase departamento	81
figura 7.resultados consolidados fase reclutamiento y selección	82
figura 8.resultados consolidados contratación.	83
figura 9.resultados consolidados evaluación	84
figura 10.resultados consolidados relaciones	85
figura 11.resultados generales del instrumento	86
figura 12. Fases por identificación de fortalezas	87
figura 13.fases por identificación de debilidades	90
figura 14.fases por identificación de aspectos por mejorar	93
figura 15. Proceso de reclutamiento y selección para el personal indirecto	106
figura 16. Mapa estratégico de Alianza Ricaurte S.A.S.	108

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Formulación de un modelo de contratación para el personal indirecto que permita llevar un control de los proyectos en la empresa Alianza Ricaurte S.A.S.
AUTOR(ES):	Nicolás Felipe Gutiérrez Rodríguez
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	María Isabel Castillo Franco

RESUMEN

El presente proyecto de grado presenta un modelo de contratación para el personal indirecto que se vincula a los proyectos ejecutados por la empresa Alianza Ricaurte S.A.S. Inicialmente, el modelo contempla un diagnóstico del Área de Recursos Humanos que permite identificar las debilidades y fortalezas en torno a los procesos de gestión del talento humano. Posteriormente, se estructura un proceso de reclutamiento y selección, que garantiza la contratación de personal indirecto idóneo en conocimiento, experiencia y habilidades, en función del objeto del proyecto y las necesidades que se deriven de él. Por último, se diseña una Cuadro de Mando Integral (CMI), para ejecutar el proceso de control del personal indirecto, de tal modo que la organización integre sus intereses estratégicos con la gestión de los contratistas, a través de la formulación de objetivos y metas que se deriven de los objetivos organizacionales, y la implementación de indicadores que cuantifiquen su rendimiento de acuerdo a lo estipulado. Como resultado se obtiene que el Área de Recursos Humanos no cuenta con un proceso formal para el reclutamiento y selección de contratistas; y, asimismo, no ejecuta un control sobre las actividades que desarrollan los contratistas. Por otra parte, se estipula que el proceso de selección está expuesto a variaciones constantes, puesto que la selección del contratista depende específicamente del objeto del proyecto y no del perfil de un puesto de trabajo, como sucede en la contratación directa. Finalmente, se dictamina que es imperativo vincular al Gerente General, el área de producción y el coordinador HSE con el modelo de contratación indirecta, y no sólo a Recursos Humanos, puesto que, de lo contrario, el alcance del modelo se verá limitado a un nivel operativo; es decir, no tendría repercusión en los objetivos corporativos del nivel estratégico.

PALABRAS CLAVE:

Gestión, modelo, Personal indirecto, selección, contratación, control

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Formulation of a hiring model for the indirect staff that allows to take control of the projects in the company Alianza Ricaurte S.A.S.

AUTHOR(S): Nicolás Felipe Gutiérrez Rodríguez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: María Isabel Castillo Franco

ABSTRACT

The present project of degree presents a model of hiring for the indirect personnel that is linked to the projects executed by the company Alianza Ricaurte S.A.S. Initially, the model contemplates a diagnosis of the Human Resources Area that allows identifying the weaknesses and strengths around human talent management processes. Subsequently, it structures a process of recruitment and selection, which guarantees the hiring of suitable indirect personnel in knowledge, experience and skills, depending on the purpose of the project and the needs that derive from it. Finally, an Integral Control Panel (CMI) is designed to execute the indirect personnel control process, in such a way that the organization integrates its strategic interests with the management of the contractors, through the formulation of objectives and goals. That derive from the organizational objectives, and the implementation of indicators that quantify their performance according to the stipulated. As a result, it is obtained that the Human Resources Area does not have a formal process for the recruitment and selection of contractors; and, likewise, it does not execute a control over the activities carried out by the contractors. On the other hand, it is stipulated that the selection process be subject to constant variations, since the selection of the contractor depends specifically on the object of the project and not on the profile of a job, as in direct contracting. Finally, it is ruled that it is imperative to link the General Manager, the production area and the HSE coordinator to the indirect hiring model, and not only to Human Resources, since, otherwise, the scope of model is limited to an operational level. That is, it will not have repercussions on the corporate objectives of the strategic level.

KEYWORDS:

Management, model, Indirect staff, selection, recruitment, control

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La gestión del Talento Humano es un área organizacional que ha desarrollado diferentes cambios desde su concepción. Inicialmente, las personas se consideraban células que hacían parte de un sistema productivo, ubicándolos en el mismo nivel que otros recursos organizacionales. No obstante, las empresas ante los cambios producidos por el desarrollo tecnológico y la globalización, han encontrado en el Talento Humano fuentes de ventajas competitivas para mantenerse de manera sostenida en el tiempo. (Cuesta, 2010)

Por tal motivo, la definición de modelos de gestión del Talento Humano ha sido el centro de atención de diferentes investigaciones a nivel mundial, tal como lo han desarrollado Laurence Gantt (1908), Taylor (1911), Fayol (1916), Mayo (1930), en las teorías clásicas; y Arnao (2004), Mondy (2005), Dessler (2006), Vásquez (2008), Chiavenato (2009), Dolan (2009), Lledo (2011), más recientemente.

A pesar de los distintos enfoques de los modelos propuestos, una característica común ha sido su centralización en la contratación directa. Sin embargo, a causa de los cambios en el entorno, han surgido diferentes modos de contratación, como la prestación de servicios, en donde se vincula a una persona para ejecutar una actividad específica y temporal, sin ser parte de la nómina de la organización. Esto origina cambios sustantivos en el modo de contratación y

subordinación del personal, aspectos que los modelos de gestión de talento humano directo no contemplan.

Por tal razón, el presente trabajo de investigación formula un modelo de contratación para el personal indirecto, que permite integrar los pilares fundamentales de la gestión del talento humano (reclutamiento, selección y control), con las características propias de la contratación por prestación de servicios. Lo anterior, aplicado a un contexto real de una empresa metalmecánica, que presenta oportunidades de mejoramiento en sus procesos operativos a causa de la ausencia de un modelo formal que permita gestionar al personal indirecto.

1. Diagnóstico de la Empresa

1.1. Información general de la Empresa

El presente trabajo de grado se realiza en la empresa Alianza Ricaurte S.A.S, ubicada en la carrera 14 # 57 – 130 Km 7, vía Girón-Santander. La empresa se encuentra legalmente constituida y reconocida ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga bajo el NIT 900.592.094-6. Su representante legal es la Sra. Nohemí Villabona Mendoza, identificada con cc 63.431.153 de Bucaramanga.

La organización cuenta con diferentes canales de comunicación para sus clientes, proveedores, contratistas y demás agentes estratégicos: Línea telefónica con el número +57 (7) 6463373; línea de celular con el número +57 3165270004; y correo electrónico con la dirección alianzaricaurtesas@gmail.com

1.2. Actividad económica de la Empresa

Alianza Ricaurte S.A.S es una empresa metalmecánica que se encarga de producir equipos y herramientas para el sector manufacturero. Sus procesos de producción involucran todas las etapas del ciclo de vida de dichos equipos y herramientas: Re-diseño, diseño, elaboración, construcción, montaje, mantenimiento y reparación. De acuerdo con el CIIU (2018), la empresa pertenece al sector de industrias manufactureras, al sub-sector de fabricación de maquinaria y equipo, y específicamente a la industria de fabricación de maquinaria para la elaboración de

alimentos, bebidas y tabaco, representada por el código 2825. Asimismo, su actividad económica hace parte del sub-sector instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo, y específicamente a la industria del mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo, representada por el código 3312.

1.3. Portafolio de productos

La organización no cuenta como tal con un portafolio de productos definido, debido a que su producción se ajusta a los requerimientos solicitados por los clientes a través de la consolidación de contratos bilaterales que se desenlazan en proyectos.

No obstante, los clientes con mayor demanda son empresas pertenecientes a la industria de lácteos, petroquímica y alimentos. Por tal motivo, la organización cuenta con una lista de equipos y montajes para las industrias mencionadas, con el fin de mostrar las características de su oferta. A continuación, la tabla 1 muestra la lista con la información descrita.

Tabla 1. Lista de equipos, maquinarias y montajes realizados por Alianza Ricaurte S.A.S.

Equipos, maquinaria y montajes
Máquinas lavadoras de cestillos, guacales, bidones y cantinas
Máquina hiladora de queso mozzarella
Tolvas para almacenamiento de plumas y vísceras
Tanques aislados para almacenamiento de leche
Máquinas dosificadoras de frutas y yogurt
Despulpadora de frutas
Marmitas para cocción de queso y arequipe
Tornillos de transporte o transportadores sin-fin

Equipos, maquinaria y montajes
Ductos de conducción de alimentos
Accesorios para el procesamiento de pollos, cuchillas para corte , ganchos, entre otros
Tanques a presión en diferentes materiales
Carro tanques para el transporte de leche
Piñones en función gris
Máquinas lavadoras de panzas y libros
Sistema de transporte por cadenas, bandas, cangilones, tornillos sin fin, sistema neumáticos
Rediseño de maquinaria de tipo industrial para plantas de procesos
Sistema para recolección y transporte, prensado de material sólido
Equipos en general en acero inoxidable
Procesos de soldadura automática orbital para plantas de alimentos
Diseño de plantas completas, llave en mano, para producción de derivados de leche, quesos y yogurt y proceso de aguas saborizadas
Planta de producción de bebidas gaseosas
Plantas para extracción de aceite de palma
Planta para beneficio de pollos campollo caribe, Cartagena

Fuente: Proyectos integrales de ingeniería, diseño y montaje para el sector industrial, Alianza Ricaurte (2018).

1.4. Estructura organizacional y número de empleados

La organización cuenta con una estructura organizacional diseñada por puestos de trabajo, en donde es posible visualizar los niveles jerárquicos entre cada puesto de trabajo y la relación entre sus funciones (Ver figura 1).



Figura 1. Estructura organizacional por puestos de trabajo en Alianza Ricaurte S.A.S. (2018)

Fuente: Auxiliar de Gerencia de Alianza Ricaurte (2018).

Actualmente, la organización cuenta con empleados directos e indirectos. Los empleados directos, pertenecientes a la nómina son 24; mientras que el número de los empleados indirectos, también conocidos como contratistas, varía según la naturaleza y requerimientos de los proyectos.

1.5. Reseña histórica

Alianza Ricaurte SAS, es una empresa privada, cuya actividad económica es la fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, complementándola con el mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipo, dentro del sector metalmeccánico. Esta empresa nace de la unión entre las empresas Solorbital e Industrias Ricaurte LTDA. Los socios de estas empresas deciden unificar la razón social de las mismas para crear

una nueva empresa que involucre los servicios operativos y productivos de ambas organizaciones en una sola. El día 01 de noviembre de 2012 Alianza Ricaurte es matriculada ante la cámara de comercio, como una Sociedad por Acciones Simplificadas. (Cortés, 2018)

La fundación de esta razón social se da entre la Señora Nohemí Villabona, Economista de la Universidad Santo Tomás, quien desde ese momento y hasta la actualidad ocupa el cargo de representante legal de la compañía; y entre el Señor Antonio Cortés, Ingeniero Mecánico de la Universidad Industrial de Santander, quien se desempeña en el cargo de Gerente General desde el 2012 hasta la fecha. (Cortés, 2018)

La empresa se crea con un 35% de capital de cada socio, sumando así un 70% por parte de ellos; mientras que el 30% restante es financiado por el Banco de Bogotá a través de un crédito bancario. (Cortés, 2018)

Debido a la experiencia que tenían las dos empresas de dichos socios en la industria metalmecánica, le permite consolidarse rápidamente en el mercado, tanto con los clientes como con los proveedores, convirtiéndose, hoy en día, como en una empresa reconocida en la industria. (Cortés, 2018)

2. Delimitación del problema

2.1. Formulación del problema

Alianza Ricaurte S.A.S es una empresa que opera bajo órdenes de producción a través de la estructuración de proyectos. La fabricación de herramientas, equipos e infraestructura depende explícitamente de los requerimientos que se estipulen en los planes de desarrollo; por tal motivo, el talento humano necesario para desarrollar los proyectos es variable, así como también, sus requerimientos en formación, habilidades y experiencia.

Para el desarrollo de los proyectos, la organización cuenta con un grupo de empleados base o directos, quienes hacen parte del área de producción, y por lo general, llevan a cabo funciones relacionadas con el re-diseño, diseño, elaboración y construcción de las herramientas o equipos que se soliciten. Sin embargo, las etapas de montaje, mantenimiento y reparación las llevan a cabo contratistas o personal indirecto, quienes se contratan a través del área de Recursos Humanos.

Para cada proyecto, el área de producción junto con el Gerente General, realizan estudios técnicos para generar los planes de desarrollo, determinar los requerimientos en materia prima, maquinaria y demás recursos necesarios para cumplir a cabalidad con lo estipulado por el cliente.

Una vez se definen los planes de desarrollo, el área de Recursos Humanos inicia el proceso de reclutamiento de los contratistas, el cual se realiza a través de un Banco de contratistas contenido

en su sistema de información; sin embargo, este proceso no tiene en cuenta los requerimientos en formación, habilidades y experiencia, como factores de selección. Asimismo, tampoco se estudios o análisis en donde se determine el número óptimo de contratistas a necesitar para cada sub-proyecto; puesto que es el Gerente general quien decide el número de contratistas, con base en estimaciones basadas en la percepción y experiencia.

Adicional a lo anterior, no se evidencia de manera formal, clara y documentada las obligaciones adquiridas en el contrato de prestación de servicios para cada contratista.

Con respecto al pago por la prestación de servicios, no se realizan análisis técnicos para determinar la cuantía de su valor; es decir, la definición del pago no se basa en los precios definidos por el mercado, la duración de la prestación del servicio en el sub-proyecto y el impacto de las obligaciones adquiridas en el contrato sobre la consecución de los objetivos del proyecto. Actualmente, se define a partir de un consenso entre el Gerente general y el contratista.

Finalmente, la organización no lleva a cabo un monitoreo cuantificado sobre el rendimiento de los contratistas; es decir, no se cuenta con indicadores que midan el rendimiento de los contratistas con relación a las obligaciones de contrato y al tiempo empleado para estas. El seguimiento que se realiza al rendimiento de los contratistas sólo se da por medio de visitas programáticas definidas por el Gerente General, en donde se evalúa el desarrollo del sub-proyecto y el cumplimiento de las obligaciones estipuladas, a través de la observación directa y su percepción.

Con base en lo anterior, es necesario determinar: **¿Cuáles son los elementos que debe integrar un modelo de contratación para personal indirecto, que permita llevar un control de los proyectos en la empresa Alianza Ricaurte S.A.S?**

2.2. Contexto de la investigación

Alianza Ricaurte S.A.S viene incrementando su participación en la industria metalmecánica. Esto se ve reflejado en sus utilidades operacionales, las cuales desde el año 2013 han tenido un incremento porcentual promedio del 17.22% hasta el año 2017. (Alianza Ricaurte S.A.S, 2018)

Sus operaciones se han extendido por todo el Departamento de Santander, así como también, en municipios de Norte de Santander, Boyacá, Cundinamarca, Valle del Cauca y en Bogotá. Lo anterior ha generado que la organización aumente el número de proyectos por año, en promedio, en un 23.32% desde el año 2014 hasta la fecha. De acuerdo con Cortés (2018), la proliferación de los proyectos se debe a dos factores en específico: adquisición de equipos y maquinaria de punta, como los tornos digitales; y talento humano idóneo en formación, habilidades y experiencia en el área de producción. Estos dos factores han generado versatilidad en los procesos productivos, esto último de vital importancia, debido a la flexibilidad que ha tenido la organización para desarrollar proyectos para diferentes tipos de industrias.

No obstante, a pesar del crecimiento de la empresa, Cortés (2018), manifiesta que la organización presenta dificultades en materia de eficiencia operativa, debido a que la compañía incurre en sobrecostos que afectan el presupuesto del proyecto y finalmente su rentabilidad.

Asimismo, el Gerente General indica que la contratación del personal indirecto (contratistas), es una de las principales causas de dichos sobre costos, debido a la falta de formalidad en el proceso, ocasionando imprevistos que se pueden prevenir y elevadas remuneraciones con relación a las obligaciones adquiridas en el contrato de prestación de servicios.

3. Antecedentes

Los desafíos a los cuales se someten los modelos de negocio, se derivan de diversos factores, por lo general, de tipo económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos. Dichos factores actúan en conjunto, a través de fuerzas dinámicas que producen un escenario incierto, con amenazas y oportunidades. (Chiavenato, 2009)

En este contexto, la Gestión del Talento Humano es una de las áreas que más se somete a cambios. Por tal motivo, las organizaciones, desde el punto de vista práctico, y los centros de estudio e investigación, desde el punto de vista teórico, trabajan en conjunto para diseñar modelos que permitan proyectar escenarios cercanos al corto, mediano y largo plazo. Asimismo, para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en su entorno. (Chiavenato, 2009). Por tal razón, es imperativo analizar diferentes estudios que se hayan realizado en torno a los modelos de Gestión del Talento Humano, para identificar los resultados significativos posterior a su desarrollo y los factores claves de éxito.

Sin embargo, no se evidencia trabajos de investigación pasados sobre la gestión del personal indirecto; es decir, sobre modelos de contratación o sistemas de gestión relacionados con la vinculación y control del personal contratado a través de la modalidad prestación de servicios. Cabe resaltar que dicha búsqueda se llevó a cabo en las bases de datos Google Scholar, Ebsco, Scopus y Science Direct, sin obtener resultados, como se menciona anteriormente. Por tal motivo, los trabajos que se presentan a continuación corresponden a modelos de gestión para

personal directo, con el propósito de evidenciar bases que permitan formular el modelo de contratación para personal indirecto.

Ferreira (2016), desarrolló una investigación aplicada en la empresa Prevemedic S.A. ubicada en Quito, Ecuador. El trabajo investigativo contemplaba la formulación de un sistema de Gestión del Talento Humano con enfoque en la gestión del riesgo, debido al incremento de los índices de accidentalidad y enfermedad laboral y a la necesidad de dar cumplimiento al Reglamento del Seguro General de Riesgos del trabajo del país en mención.

Dicho sistema integraba tres procesos: selección del personal, capacitación y evaluación del desempeño. En cada uno de los procesos se establecieron procedimientos, políticas, directrices e indicadores para garantizar la seguridad y salud del empleado, desde la selección idónea del personal, hasta su capacitación y supervisión final. A continuación, se muestra los sub-procesos que componen a cada proceso descrito y su interrelación (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Procesos y sub-procesos que componen al sistema de Gestión del Talento Humano con enfoque en la Gestión del Riesgo

Proceso	Sub-proceso
Selección del personal	Requisición de personal
	Desarrollo de fuente de candidatos
	Pre-selección de hojas de vidas
	Bases de datos
	Aplicación de pruebas de psicotécnicas y de conocimientos
	Entrevista de selección
	Obtención de referencias
	Examen médico de ingreso

Proceso	Sub-proceso
Inducción del personal: Hace parte del proceso de selección, sin embargo, cuenta con sub-procesos independientes	Política
	Inducción general
	Inducción y Entrenamiento Específico
	Control de la inducción del personal
Capacitación del personal	Diagnóstico de necesidades:
	Objetivos del diagnóstico en materia de: Visión general corporativa, calidad y Seguridad y Salud en el trabajo. Comparación de competencias según el manual del cargo y el perfil del ocupante. Entrevistas. Elaboración de planes de acción.
Evaluación del desempeño	Formulación de objetivos
	Compromiso personal
	Asignación de los Recursos
	Desempeño
	Medición constante
	Retroalimentación Intensiva
	Entrevista de Evaluación del desempeño

Fuente: Ferreira (2016). "Diseño de un Sistema Gestión de Talento Humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa Prevemedic S.A."

Como resultado de la investigación, Ferreira (2016), indica los beneficios que puede lograr una organización al integrar su sistema de gestión del Talento Humano con referentes normativos como la OHSAS 18001 y la ISO 31000. Dichos beneficios están relacionados con la

consecución de los objetivos corporativos basado en la prevención de riesgos laborales (accidentes y enfermedades).

Por otra parte, Libreros y Ramírez (2013), desarrollaron un modelo de gestión del Talento Humano para una empresa de servicios de Cali, Valle del Cauca. El objetivo de la investigación nació al detectar una debilidad en el área de Gestión Humana, en donde no se evidenciaba procesos estructurados con relación a las etapas de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación, desarrollo y supervisión del Talento Humano de la organización para las áreas de Finanzas & Administración, productividad, calidad, TIC y servicio al cliente. Lo anterior generaba en la empresa altos índices de rotación del personal, sobrecostos en capacitaciones e insatisfacción en los clientes.

Ante la problemática descrita, Libreros y Ramírez (2013) realizaron un diagnóstico para establecer el estado actual del área de Gestión Humana, con el fin de identificar fortalezas y debilidades que ayudaran a priorizar los procesos críticos para la Gestión del Talento Humano. Seguidamente, se diseñó un manual de descripciones del cargo a través de una herramienta informática, con el fin de establecer los requerimientos a cumplir por cada cargo en materia de formación, habilidades y experiencia, según las funciones y naturaleza del área en cuestión. Finalmente, se vinculó la herramienta informática con la información ya existente en otros sistemas de información relacionados con el área de Gestión Humana, con el propósito de integrar los procesos del área en cuestión con las demás áreas organizacionales.

Como resultados del diseño e implementación del modelo de Gestión del talento humano, Libreros y Ramírez (2013) indican que el proceso de selección dejó de ser empírico e intuitivo, a convertirse en un proceso objetivo y cuantitativo, bajo un fundamento teórico. De la misma forma, proyectaron que en el corto plazo la organización puede disminuir su rotación de personal en un 16%; los sobrecostos en capacitación en un 8%; y la tasa de clientes insatisfechos en un 12%.

En un marco a nivel regional, Álvarez (2011), diseñó e implementó los procesos para la Gestión del Talento Humano en una planta de producción de una empresa manufacturera de la región. La propuesta nació a raíz de la ausencia de un área específica para la Gestión del Talento Humano, responsabilidades que eran delegadas a la secretaria de la Gerencia, pero que no garantizaba la idoneidad del personal de planta según el enfoque estratégico de la organización; así como tampoco, la seguridad y salud en los puestos de trabajo. Los anteriores problemas se vieron representados en los altos índices de rotación y ausentismo a causa de condiciones laborales no favorables y la afectación directa de los niveles de producción.

Los procesos para la Gestión del Talento Humano parten desde la elaboración del manual de funciones y perfiles de cargos, el cual se compuso por: la identificación del cargo, la descripción de las funciones y la especificación del puesto. Una vez se estructuró el manual, Álvarez (2011) diseñó el proceso de selección, desarrollo y evaluación del personal y su desempeño.

Para el proceso de selección, Álvarez (2011), en primera instancia, estructuró una política para la selección del personal, en donde se detalló las directrices a cumplir para el correcto

reclutamiento de la vacante requerida. En segunda instancia, definió las etapas del proceso, de la siguiente forma: (Ver figura 2).

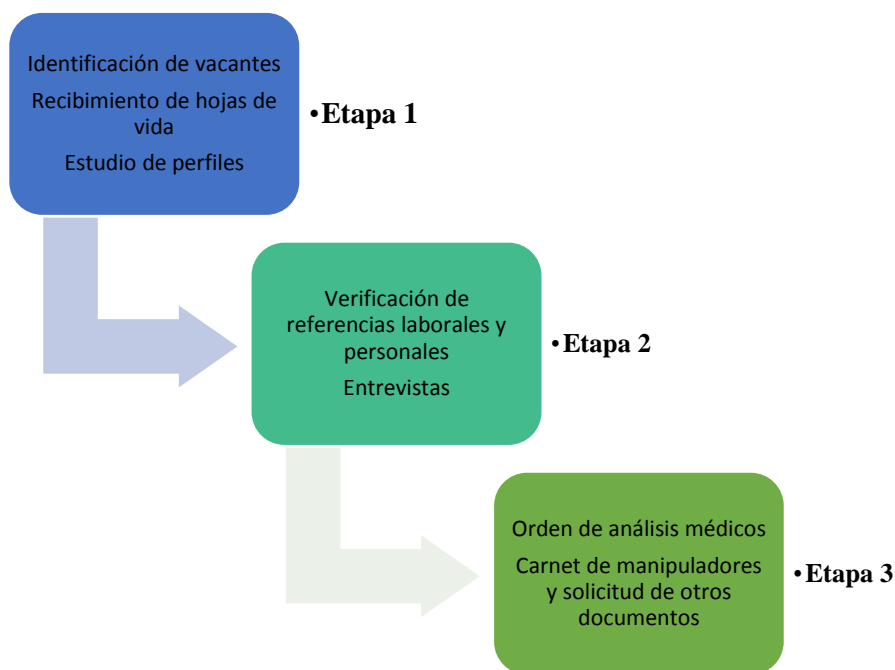


Figura 2. Etapas del proceso de selección para la empresa Avinsas S.A.S.

Fuente: Álvarez (2011), “Diseño e implementación de los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano en la planta de producción de Avinsas S.A.S”.

Para el proceso de desarrollo del personal, Álvarez (2011), estructuró una política para orientar el sub-proceso de inducción y capacitación. El sub-proceso de inducción se compone de un programa de inducción que contempla las actividades que se deben desarrollar con el nuevo empleado antes de que este inicie sus labores. En el sub-proceso de capacitación interviene la reconstrucción del comité Paritario de Salud Ocupacional, quien es el encargado de evaluar los accidentes de trabajo y realizar capacitaciones a la planta de producción para prevenir nuevas eventualidades. Asimismo, se diseñó un programa de pausas activas que contribuya con la

disminución del estrés laboral. Finalmente, se diseñó un programa de capacitación específico frente al uso de elementos de protección personal.

Para el proceso de supervisión del personal, Álvarez (2011), diseñó una herramienta informática que le permitió a la organización cuantificar indicadores de rendimiento, frente a la eficacia (consecución de los objetivos planeados) y la eficiencia (uso de los recursos y tiempos de operación). Asimismo, diseñó indicadores que midieran los incidentes ocasionados por incumplimiento de las políticas y directrices de los programas de inducción y capacitación.

4. Justificación

Como se explica en el contexto de la organización, Alianza Ricaurte S.A.S. ha expandido sus operaciones más allá de Santander (Bogotá, Cundinamarca, Valle del Cauca, Boyacá y Norte de Santander); ampliando así, el número de proyectos por año (23.3% desde el año 2014). Lo anterior ha ocasionado un incremento sostenido en las utilidades operacionales del 17.22% desde el año 2013 hasta el 2017. Sin embargo, a pesar del crecimiento que registra la organización, el Gerente General manifiesta que la empresa exhibe debilidades en materia de eficiencia operativa, debido a los sobrecostos que se presentan durante el desarrollo de los proyectos, afectando su presupuesto y la rentabilidad esperada.

Dichos sobrecostos, tal como lo indica Cortés (2018), se originan desde la vinculación del personal indirecto para la ejecución de los proyectos, debido a la ausencia de un proceso de gestión formal para el personal de prestación de servicios. Por tal razón, esto ha ocasionado imprevistos desde la ejecución de sus obligaciones, como reprocesos por mal desempeño, e infladas remuneraciones con relación al tiempo, naturaleza e impacto de sus obligaciones en el desarrollo de los proyectos.

Con base en lo anterior, se determina que es imperativo formular un modelo de contratación para personal indirecto (contratistas), que permita gestionar cada una de las etapas de reclutamiento, selección y monitoreo; para solventar los sobrecostos causados por la prestación de servicios.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Formular un modelo de contratación para Talento Humano indirecto; con el propósito de formalizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los contratistas presente en los proyectos de Alianza Ricaurte S.A.S.

5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos que implementa actualmente el área de Recursos Humanos, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades presentes en cada una de los procesos de la gestión del Talento Humano indirecto.

- Estructurar el proceso de reclutamiento y selección del personal indirecto; con el fin de establecer el perfil e idoneidad del contratista según las necesidades identificadas para futuras vinculaciones a proyectos.

- Diseñar el proceso de evaluación del personal indirecto; con el propósito de cuantificar el desempeño de los contratistas con relación al desarrollo de sus obligaciones adquiridas en el contrato de prestación de servicio.

6. Marco referencial

El presente proyecto de investigación aplicada se basará de un referente legal y teórico, en donde se agrupa el cuerpo normativo inherente a los contratos por prestación de servicios; así como también, los conceptos, teorías y postulados referentes a la Gestión del Talento Humano. La estructura del marco referencial se vislumbra a continuación (Ver figura 3).

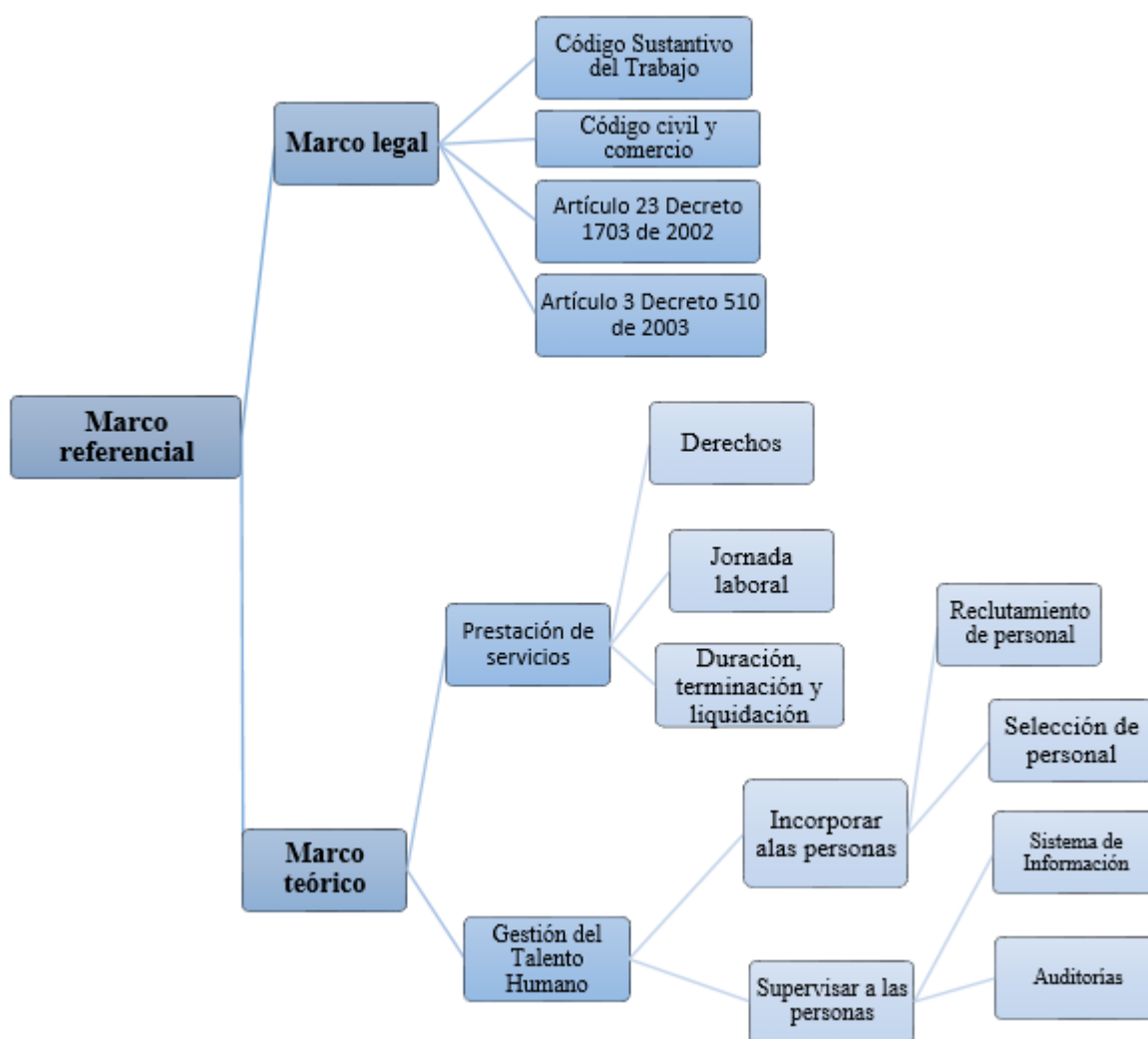


Figura 3. Esquema del marco referencial del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

6.1. Marco legal

La vinculación de personal por prestación de servicios se delimita bajo el cuerpo legal de la legislación laboral colombiana, a través del Código Sustantivo del trabajo, el Código civil y de comercio, el artículo 23 del Decreto 17023 de 2002 y el artículo 3 del Decreto 510 de 2003.

(Aliado laboral, 2018)

6.1.1. Código sustantivo del trabajo. El código sustantivo del trabajo es el cuerpo normativo y legal que regula las relaciones entre las partes involucradas en un contrato laboral; es decir, entre trabajador y empleador. Por tal motivo, este código regula la contratación directa y no la de prestación de servicios. Sin embargo, el artículo 24 presume las características que no deben existir en un contrato por prestación de servicios, para que este no se catalogue como una contratación directa; estas son:

- La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo (funciones).
- La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador.
- Un salario como retribución del servicio. (Secretaría Senado, 2018)

Por tal razón, el contrato por prestación de servicios no conlleva al desarrollo de funciones establecidas, sino de obligaciones por tareas específicas temporales. Además, no implica subordinación alguna, es decir, el contratista tiene autonomía e independencia para desarrollar las obligaciones adquiridas en la celebración del contrato. Finalmente, la prestación de servicios

no genera el pago de salarios, sino de honorarios, el cual es la figura que representa la retribución por las obligaciones desarrolladas. (Anaya , Andrade , Herazo , & Sánchez, 2014)

6.1.2. Código civil. El contrato por prestación de servicios se regula a partir del Código civil. Su existencia legal se deriva del artículo 1495, en donde se deja explícito que:

“Definición de contrato o convención. Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de muchas personas”. (Código Civil, 1887, p.360)

Del artículo anterior se infiere que al momento de obligar a una persona determinada a desarrollar una actividad en específico, se genera un contrato de un servicio. (Gerencie, 2018)

Otro de los artículos referentes al contrato por prestación de servicios es el 1592, que deja en manifiesto la cláusula penal que se sujeta una persona por el incumplimiento de una obligación adquirida. Por otra parte, el artículo 1601 deja en manifiesto el monto de las cláusulas penales, el cual no puede superar el doble de la cuantía establecida por el pago de la obligación adquirida (honorarios). (Código Civil, 1887)

Finalmente, el artículo 1613 indica la responsabilidad civil presente en el contrato por prestación de servicios, en donde se expresa la existencia de una indemnización por los perjuicios causados, por cualquiera de las dos partes del contrato, cuando se incumple las

obligaciones, se realiza incorrectamente contrato o su cumplimiento es retardado. (Código Civil, 1887)

6.1.3. Código de comercio. Como se explica anteriormente, el contrato por prestación de servicios está regulado por el código civil, sin embargo, se deberá regir por las disposiciones expuestas en el código de comercio cuando exista un acto mercantil para alguna de las partes involucradas; es decir, al momento de ejecutar cualquier actividad de intercambio comercial, producto de la celebración del contrato. (Anaya , Andrade , Herazo , & Sánchez, 2014)

Sin importar que las características y objeto del contrato por prestación de servicios se acojan al código civil o de comercio, este debe expresar la voluntad de las partes de manera escrita; no obstante, el código de comercio contempla que la voluntad de las partes puede presentarse de manera verbal, en el siguiente artículo:

Artículo 824. Formalidades para obligarse. Los comerciantes podrán expresar su voluntad de contratar u obligarse verbalmente, por escrito o por cualquier modo inequívoco. Cuando una norma legal exija determinada solemnidad como requisito esencial del negocio jurídico, este no se formará mientras no se llene tal solemnidad. (Código de Comercio, 1971, p.206)

6.1.4. Artículo 23 Decreto 1703 de 2002. El Decreto 1703 de 2002 hace referencia a las medidas que se adoptan para promover y controlar la afiliación y el pago de aportes en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. El artículo 23 de dicho decreto contempla las cotizaciones en contratación no laboral. (Decreto 1703, 2002)

En él se deja por explícito que en los contratos por prestación de servicios, ya sea por una persona natural en favor de una persona natural o jurídica de derecho público o privado, y cuya duración sea superior a tres meses, la parte contratante deberá verificar la afiliación y pago de aportes al Sistema General de Seguridad Social en salud. (Decreto 1703, 2002)

En el evento en que el ingreso base de cotización no corresponda con el valor mensual del contrato, siempre que estén pactados pagos bajo esta periodicidad, el contratante deberá requerir al contratista que justifique la diferencia. Si esta diferencia no tiene justificación válida, deberá descontar del pago de un (1) mes, con relación a la cuantía faltante para completar el equivalente a la cotización del doce por ciento (12%) sobre el cuarenta por ciento (40%) del valor bruto del contrato, dividido por el tiempo de duración del mismo, en períodos mensuales, para lo cual se entiende que el 60% restante corresponde a los costos imputables al desarrollo de la actividad contratada. (Decreto 1703, 2002)

Teniendo en cuenta lo anterior, las sumas descontadas se entregarán a la entidad promotora de salud (EPS), a la cual se encuentre afiliado el contratista, junto con un documento en el que se ponga en conocimiento la situación para que la EPS revise la presunción de ingresos del contratista y este deba efectuar la autoliquidación de aportes sobre el nuevo ingreso. (Decreto 1703, 2002, párr.73)

Para el caso de pagos con diferente periodicidad al mensual, y no exista justificación válida de la diferencia, el contratante deberá informar tal circunstancia a la entidad promotora de salud

(EPS), a la cual se encuentre afiliado el contratista, para que dicha proceda a la revisión de ingresos. (Decreto 1703, 2002, párr.74)

6.1.5. Artículo 4 Ley 797 de 2003. Modifica el artículo 17 de la Ley 100 de 1993. En él se expone que, durante la relación laboral y vigencia del contrato de prestación de servicios, deben efectuarse cotizaciones obligatorias a los regímenes del sistema general de pensiones por parte de los afiliados, con base en el ingreso por prestación de servicios que aquellos devenguen. (Ley 797, 2003)

Asimismo, el artículo manifiesta que la obligación de cotizar termina al momento en que el afiliado reúna los requisitos para acceder a la pensión mínima de vejez, o cuando el afiliado se pensione por invalidez o anticipadamente. (Ley 797, 2003)

6.1.6. Artículo 1 Decreto 5010 de 2003. Conforme a las modificaciones del artículo 4 de la Ley 797 de 2003, se deja por explícito que las personas naturales que celebren un contrato por prestación de servicios deberán estar afiliados al Sistema General de Pensiones, y su cotización debe corresponder según los ingresos que perciba y declare, ante la administración a la cual esté afiliado, bajo la gravedad de juramento. (Decreto 5010, 2003)

Por otra parte, el artículo también precisa que la base de cotización para el Sistema General de Pensiones, debe ser la misma que la base de cotización del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a excepción que el afiliado cotice para pensiones sobre una base inferior a la mínima establecida para salud. (Decreto 5010, 2003)

6.1.7. Decreto 723 de 2013. Reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de personas naturales vinculadas a través de la modalidad de prestación de servicios, que se vinculen a trabajos de alto riesgo y presten el servicio a un contratante de personería natural o jurídica, por más de un mes. En el decreto se expide que el contratante debe afiliar al contratista al Sistema General de Riesgos Laborales; de lo contrario, este deberá responder por las prestaciones económicas y asistenciales que se generen, por la existencia accidente o una enfermedad laboral. (Decreto 723 , 2013)

6.2. Marco teórico

El marco teórico que se presenta a continuación contiene la descripción de los procesos de la Gestión del Talento humano y su contribución con la rentabilidad de la organización.

6.2.1. Contrato de prestación de servicios. Desde su creación, el contrato de prestación de servicios nace con el propósito de vincular personas naturales para realizar actividades específicas en un periodo de tiempo temporal. (Anaya , Andrade , Herazo , & Sánchez, 2014)

Puentes (2008) establece que el contrato por prestación de servicios fue diseñado para desarrollar una actividad independiente, que puede ser realizada por una persona jurídica o natural, en donde no existe una subordinación laboral o dependencia por parte del contratante. Asimismo, sus funciones pasan a ser obligaciones adquiridas por contrato, las cuales son el resultado de la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada

área del conocimiento. (Anaya , Andrade , Herazo , & Sánchez, 2014). A continuación, se muestran las características principales de la contratación por prestación de servicios:

- Autonomía e independencia del contratista desde el punto de vista técnico y científico para desarrollar las obligaciones adquiridas.
- La vigencia del contrato es temporal, por lo tanto, su duración es por tiempo limitado.
- El modo de remuneración es por honorarios.
- En estos contratos no se genera ninguna relación laboral; por tal motivo, no hay lugar al pago de prestaciones sociales.
- Se celebran por el término estrictamente indispensable. (Anaya , Andrade , Herazo , & Sánchez, 2014)

6.2.2.1. Derechos en un contrato por prestación de servicios. En primer lugar, es necesario dejar consignado que el contrato de servicios no ofrece los mismos derechos que acobijan a un contrato de trabajo, como es el pago de horas extras, recargos nocturnos, dominicales o festivos. El derecho que tiene el contratista en este caso corresponde al cumplimiento en el pago de honorarios y demás cláusulas convenidas en el contrato. (Ávila, 2018)

6.2.2.2. Jornada laboral en un contrato por prestación de servicios. Un contrato de prestación de servicios, al tratarse de una relación civil donde las partes tienen la libertad y potestad de pactar cada una de las características del contrato, como la jornada de servicio. Sin embargo, si esta no hace parte dentro de las obligaciones adquiridas por el contratista, el

contratante no puede exigir una jornada laboral, como sí se exige a los empleados, puesto que esto puede catalogarse como una subordinación constante hacia el personal indirecto. (Gerencie, 2018)

6.2.2.3. Terminación del contrato de servicios. La terminación del contrato depende de las cláusulas que se hayan pactado, por parte de ambas partes, como la expiración del tiempo acordado, la no realización de una obligación o cualquier incumplimiento conforme a definido bajo mutuo acuerdo. (Ávila, 2018)

6.2.2.4. Duración y renovación del contrato. La duración de un contrato depende explícitamente de las voluntades de las partes y la estructura final del contrato; es decir, el contratante y contratista tienen total libertad y autonomía para establecer la fecha de inicio y de fin del contrato por prestación del servicio. Asimismo, el contrato puede renovarse, siempre y cuando así lo decidan las partes, y bajo los requisitos que se hayan acordado. (Gerencie, 2018)

6.2.2.5. Liquidación del contrato de servicios. Cuando el contrato por prestación de servicio culmina por las razones que dan lugar a la terminación del contrato, las partes deben liquidar los conceptos relacionados con el contrato, como el saldo restante de los honorarios por el contratante, o las cuantías que el contratista puede llegar a deber al contratante. Es imperativo enunciar que no existe una liquidación como aquella que se evidencia en el contrato de trabajo. (Gerencie, 2018)

6.2.3. Gestión del Talento Humano. De acuerdo con Cuesta (2010), la Gestión del Talento Humano es la integración de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que impactan directamente en las personas, con el fin de lograr un mejoramiento continuo sostenido en el tiempo, durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta las fuerzas externas presentes en el entorno.

Asimismo, Cuesta (2010), manifiesta que la gestión del Talento Humano se distingue por tres elementos específicamente:

- La consideración del Talento Humano como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones.
- El enfoque sistemático o integrador de sus procesos.
- La necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la Gestión del Talento Humano y la estrategia organizacional. (p.15)

Por otra parte, para Chiavenato (2009), la Gestión del Talento Humano se basa de los siguientes aspectos fundamentales:

- La Gestión del Talento estudia a las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y abismalmente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la debida administración de los demás recursos que requiere la organización para lograr sus objetivos corporativos. Las personas como individuos y no como otro tipo de recurso.

➤ Las personas son consideradas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que estimulan a la organización, capaces de dotarla del talento innovador e indispensable para su constante renovación y competitividad en un entorno cambiante y con diversidad de desafíos.

➤ Las personas son vistas como asociadas directas de la organización, capaces de orientarla hacia el éxito. Como asociadas, las personas invierten en la organización —esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.—, con el propósito de lograr los rendimientos de dichas inversiones, a través de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, entre otros. Toda inversión genera satisfacción si produce un rendimiento razonable. De ahí se desprende el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones.

➤ Las personas como fuente de competencias fundamentales para el éxito de la empresa. Las competencias que desarrolla el Talento Humano constituye una fortaleza distintiva para las organizaciones, puesto que no es fácil de adquirir por parte de la competencia, es un proceso que demanda inversión en capital y tiempo.

➤ Finalmente, la Gestión del Talento Humano percibe a las personas como el capital humano de la organización, considerado como el activo de la empresa que agrega valor a la organización.

De acuerdo con Prieto (2013), la Gestión del Talento Humano no ha sido estática puesto que debe responder por las dinámicas internas y externas procedentes de los sistemas políticos, económicos y sociales inherentes a los mercados, los sistemas de producción y los fenómenos de la globalización. Por tal motivo, la Gestión del Talento Humano debe orientarse bajo la evaluación y análisis de las siguientes variables (Ver figura 4).

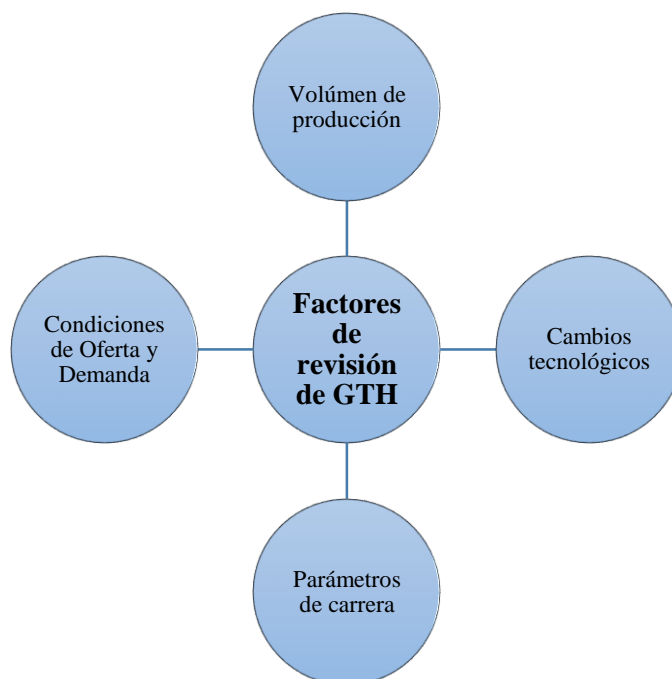


Figura 4. Factores de Revisión por parte de la Gestión del Talento Humano.

Fuente: Elaborado a partir de Gestión empresarial. Introducción a la gestión de RR.HH.

Como se puede inferir, la Gestión del Talento Humano no percibe al personal como un componente aislado de la empresa, sino como un ser humano cambiante y que interactúa con fuerzas externas que rigen el entorno social, político, cultural y económico. Por tal razón, Chiavenato (2009), manifiesta que en dicha interacción y variabilidad aguarda los desafíos de mayor envergadura para la Gestión del Talento Humano.

Para garantizar que las fuerzas externas se orienten a favor de los intereses organizacionales y asegurar que el Talento Humano sea fuente de valor para la empresa, Chiavenato (2009), define seis procesos básicos que debe contemplar la Gestión del Talento Humano (Ver figura 5).

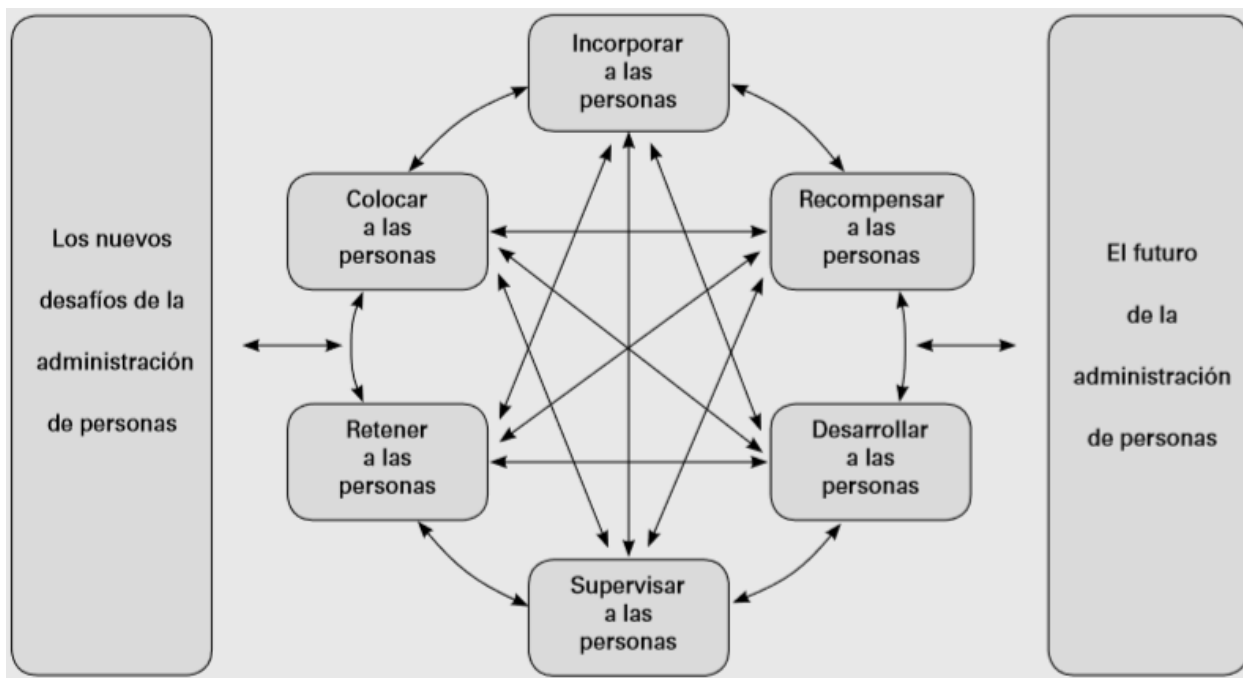


Figura 5. Esquema de la Gestión del Talento Humano por procesos.

Fuente: Extraído de “Gestión del Talento Humano”, Chiavenato (2009).

6.2.3.1. Proceso de incorporación de personas. De acuerdo con Chiavenato (2009), el proceso de incorporación de personas se debe concebir desde la siguiente perspectiva:

Cuando las personas ingresan a una organización mantienen su participación en otras organizaciones, en las cuales desempeñan otras actividades sociales. Viven en otros ambientes, que les influyen y les moldean. De modo que la organización no envuelve por

entero a las personas, ni es lo único en su existencia, porque sólo es una parte de la sociedad. Por tal razón, las personas se involucran parcialmente en la organización. En otras palabras, la organización no utiliza la totalidad de la persona, ni ocupa por completo su potencial, sino que sólo emplea algunos de sus comportamientos que son relevantes para el desempeño de una determinada función. (p.172)

Por tal motivo, para Chiavenato (2009) es primordial contar con las personas idóneas desde el proceso de incorporación; debido a las limitaciones que generan condiciones externas a lo laboral, que impactan la productividad del Talento Humano.

De acuerdo con Montes y González (2006), la incorporación del personal nace de la identificación de una necesidad interna producto de la ausencia de personal para desarrollar funciones determinadas, bien sea por la formulación de un nuevo puesto de trabajo o la renuncia o incapacidad de una persona ya contratada. Los autores indican que la incorporación de personal comprende: el reclutamiento y la selección de personal.

- **Reclutamiento de personal.** “El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización.” (Aiteco Consultores, 2012, párr.1)

Para que el sub-proceso sea eficaz, el reclutamiento de Talento Humano debe contactar un número de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el sub-proceso de selección. Por

tal motivo, su objetivo inmediato es atraer candidatos, para establecer el sub-proceso de selección oportuno. (Aiteco Consultores, 2012)

Para Chiavenato (2009), el reclutamiento de personal se desarrolla dentro de un mercado de trabajo que se compone por la oferta de distintas oportunidades laborales que ofrecen las organizaciones y la demanda determinada por las personas en búsqueda de una oportunidad laboral.

El mercado de trabajo es dinámico y sufre cambios continuos. Las características estructurales y coyunturales del mercado de trabajo influyen en las prácticas de ARH de las compañías.

Cuando el MT está en situación de oferta —cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda— las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el mercado de trabajo está en situación de demanda, o sea cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado. (Chiavenato, 2009, p.107)

El reclutamiento se divide según la naturaleza de su fuente en:

➤ Fuentes de reclutamiento internas. Son aquellas que utilizan a los propios empleados para reclutar al candidato idóneo para un determinado puesto. Estas se pueden dar por rotación o traslado y por promoción. La rotación o traslado implica que el empleado se traslada de una dependencia a otra, o en su defecto, de una sucursal a otra. Por otro lado, la promoción implica el

ascenso de un cargo a uno de mayor nivel jerárquico, por motivo de resultados acordes a lo planeado o tiempo de vinculación con la empresa (Equipo Vértice, 2008)

➤ Fuentes de reclutamiento externo. Son aquellas actividades que examinan afuera de la empresa para contactar a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto de trabajo. Estas se realizan a través de base de datos de solicitudes, empleados como agentes de reclutamiento, agencias de empleos, centros de formación, asociaciones y colegios profesionales, Internet o anuncios de prensa y medios digitales. (Equipo Vértice, 2008)

- **La selección de personal.** De acuerdo con Chiavenato (2009), este sub-proceso funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (p.137)

Para Equipo Vértice (2008), la selección del personal es el primer sub-proceso de la Gestión del Talento Humano en donde se traduce los objetivos corporativos de la planeación estratégica en objetivos tácticos del área de Recursos Humanos, los cuales dan una base del perfil del empleado.

Con base en lo anterior, Montes y Rodríguez (2006), establecen que los objetivos tácticos inherentes a la selección del personal deben corresponder a funciones específicas relacionadas con: controlar, de forma cuantitativo y cualitativo, la capacidad, intereses y aspiraciones de los candidatos; garantizar, luego del control anterior, que el candidato integre los requisitos requeridos para el desempeño del puesto de trabajo; y finalmente, asegurar que el trabajo se realice de forma satisfactoria para las dos partes: empleado y empleador.

Existen dos conceptos referentes al sub-proceso de selección:

➤ Selección como eliminación: Consiste en seleccionar a aquel candidato que se considere más adecuada para el desempeño del puesto de trabajo, excluyendo a los considerados no aptos. En este caso el proceso de selección gira en torno al puesto de trabajo. (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006)

➤ Selección como criba: Consiste en escoger el trabajo que mejor se adapte al perfil de una persona determinada, asegurando de este modo la correcta adecuación de la persona con el puesto, así como una mejor utilización de sus cualidades. En este caso el proceso de selección gira entorno a la persona. (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006)

• **Política de selección.** Para garantizar que el sub-proceso de selección satisfaga las necesidades de la organización, debe existir una política de selección en donde se establezca el

modo de actuar para alcanzar los objetivos estipulados en materia de Talento Humano. (Padilla Zenteno, 2014)

La política de selección expone los procedimientos a seguir para desarrollar la selección del personal, así como también, los tipos de pruebas que deben superar los candidatos. De igual manera, asigna las responsabilidades del personal interno y los medios necesarios para finalizar el sub-proceso y la toma de decisiones. (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006)

La política de selección debe cumplir una serie de condiciones: debe estar estructurada con claridad, ser entendida, comprendida y aplicada por todas las partes interesadas por igual, de tal modo que no de origen a ambigüedades. Por otra parte, debe ser comunicada a cada una de las partes interesadas y ser coherente con la política corporativa de la empresa. Finalmente, debe ser acorde con la legislación laboral y social vigente. (Padilla Zenteno, 2014)

6.2.3.2. Colocación de personas. Una vez se incorpora nuevo personal, se debe dar una orientación previa a la designación de sus funciones en las diferentes actividades de la empresa. El objeto principal del área de Talento Humano, una vez finaliza el proceso de incorporación, es ubicar al empleado en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Anteriormente sólo era necesario disponer de recursos para desarrollar las operaciones de la empresa; no obstante, actualmente, lo más importante no es como tal tenerlos, sino saber usarlos, es decir, ser eficientes. Por tal motivo, brindar una adecuada orientación al Talento Humano es primordial para enfocar el modo de realizar sus funciones hacia una mayor productividad. (Chiavenato, 2009)

- **Cultura organizacional.** Orientar a las personas está vinculado con adaptarlas a la cultura organizacional de la empresa. La cultura organizacional hace referencia a la integración de hábitos y creencias establecidos por las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la empresa. En otras palabras, se refiere a los fundamentos que rigen el modo de actuar de los miembros de la organización, y que, por ello, constituye una fuente distintiva frente a otras unidades de trabajo. La cultura organizacional de una compañía se evidencia en el modo de realizar sus negocios, tratar a sus clientes y trabajadores, el grado de autonomía entre sus áreas y el nivel de lealtad y compromiso que los empleados sienten por la empresa. Finalmente, se determina que la cultura organizacional es una forma de desentrañar la realidad de la empresa y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por tal razón, limita la Gestión del Talento Humano. (Chiavenato, 2009)

- **Socialización organizacional.** La socialización organizacional es la manera en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema organizacional, de tal forma que su comportamiento esté acorde con las expectativas de la empresa. (Chiavenato, 2009)

El nuevo participante debe renunciar a cierto grado de su libertad de acción para ingresar en ella y seguir sus preceptos internos, pues debe estar de acuerdo en obedecer un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su gerente inmediato, cumplir las reglas y los reglamentos internos, entre otras. (Chiavenato, 2009)

La inducción, la orientación y mantención constituyen los procesos para lograr la socialización de los nuevos integrantes de la organización, es decir, es un ajuste dirigido a ellos, a su cargo y al grupo de trabajo, permitiendo la integración de un nuevo miembro en la organización de manera que su incorporación no sea traumática. (Urbano , Romero, Guijarro, Jurado, & Pérez, 2014, párr.10)

- **Inducción.** La inducción hace referencia al mecanismo de integración a través del cual inicia la socialización de los empleados de la empresa. La inducción esta encaminada hacia enseñar al empleado la misión, visión, cultura organizacional y demás directrices básicas que conforman a la organización. Asimismo, es la primera instancia en donde el empleado se familiariza con su puesto de trabajo, funciones, responsabilidades y obligaciones. (Vallejo Chávez, 2016)

De acuerdo con (Urbano , Romero, Guijarro, Jurado, & Pérez (2014), la inducción debe tener como mínimo:

- Planteamiento del programa de Inducción: es necesario que sea detallado con cierta antelación, definiendo sus características, así como los medios que se utilizarán para su ejecución.
- Selección de compañeros guías.
- Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de Inducción.

- Participación del nuevo empleado. Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de dar a conocer sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.
- Creación de un ambiente favorable. (Párr.16)

6.2.3.3. *Recompensar a las personas.* El proceso de recompensar al Talento Humano hace referencia a los elementos fundamentales que se destinan para incentivar y motivar a los empleados de la organización, como resultado del desarrollo de las funciones del puesto y el logro de los objetivos organizacionales estipulados para cada nivel. Por tal motivo, el conjunto de recompensas destacan entre los ejes fundamentales para la Gestión del Talento Humano. (Chiavenato, 2009)

No obstante, para el caso de la prestación de servicios, la recompensa hace referencia al pago de honorarios y demás beneficios que se estipulen en el contrato. Es decir, no se habla de salarios o remuneraciones, sino de pago de honorarios por obligaciones adquiridas.

6.2.3.4. *Supervisar personal.* De acuerdo con Vallejo (2006), el proceso de supervisión hace referencia al seguimiento, acompañamiento, orientación, manutención y control sobre el cumplimiento de las reglas y demás cuerpo normativo impuesto en la organización y en la legislación laboral. En otras palabras, es garantizar un seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de asegurar que las funciones, planes y estrategias se lleven a cabo según lo planeado.

- **Comunicaciones internas.** Una organización se debe consolidar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una estructura jerárquica.. De acuerdo con Drucker, cada empleado o funcionario debe hacerse dos preguntas fundamentales: ¿qué información necesito para mi trabajo y de quién, cuándo y cómo la necesito?, y ¿qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo? Para ello, la organización debe contar con un sistema de información adecuado para transmitir información en cada nivel organizacional. (Chiavenato, 2009)

El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen información. Los datos exigen de su procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado y, por consiguiente, para informar. La información tiene significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple. (Chiavenato, 2009, p.511)

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. Así, el sistema de información de recursos humanos

puede estar dedicado a los especialistas en recursos humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Casi siempre se dedica a todos esos usuarios de manera simultánea. El acceso a la información es por medio de terminales distribuidas por toda la organización. (Chiavenato, 2009, p.513)

- **Auditoría.** De acuerdo con Harper (1992), la auditoría de Talento Humano se define como “un análisis de las políticas, prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, con el propósito de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, bajo un período de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión. (Vallejo Chávez, 2016).

El papel de la auditoría de la GTH debe indicar cómo están funcionando los sistemas, así como permitirnos identificar métodos inadecuados, con sus costos y situaciones propicias para aumentar su valor añadido. La función de la auditoría es indicar fallos, formular problemas, anotar sugerencias y soluciones. (Vallejo Chávez, 2016, p.121)

7. Diseño Metodológico

7.2. Alcance de la Investigación

El presente trabajo de grado que se plantea corresponde al desarrollo de una investigación aplicada, debido a que está encaminada a resolver un problema específico de la empresa Alianza Ricaurte S.A.S. La investigación empleará fundamentos teóricos para formular un modelo de contratación, que se ajuste a la actividad económica y contexto de la empresa, para los empleados indirectos (contratistas) que requiera la organización para desarrollar los proyectos estipulados por los clientes. Por tal motivo, el trabajo no incluye los procesos de la Gestión del Talento Humano para los empleados directos, sino para aquellos que se contratan en la modalidad de prestación de servicios para el desarrollo de las obligaciones expuestas en los planes de desarrollo de los proyectos en cuestión.

7.3. Diseño de la Investigación

El enfoque de la investigación será de nivel perceptual, bajo un tipo de investigación descriptiva, puesto que busca formular soluciones o alternativas de cambio para los problemas presentes en el área de Recursos Humanos para la contratación del Talento Humano indirecto requerido para el desarrollo de los proyectos, también conocidos como contratistas.

7.4. Lugar o área de estudio

El proyecto de grado se desarrollará en la Empresa Alianza Ricaurte S.A.S, específicamente para el área de Recursos Humanos.

7.5. Población

7.5.2. Unidad de observación. La unidad de observación o de estudio será el Talento Humano indirecto de la organización que se requiera para el cumplimiento de los planes de desarrollo de cada uno de los proyectos estipulados entre el cliente y la empresa. Este conjunto de empleados se conoce como contratistas, quienes no se vinculan directamente a la empresa, puesto que no pertenecen a la nómina, pero sí se contratan, a través de la modalidad de prestación de servicios, para la operación de obligaciones específicas.

7.5.3. Tamaño de la población. La organización no cuenta con un número determinado de contratistas, puesto que esto depende de los proyectos que se soliciten y las condiciones del mismo. Por tal motivo, el número de contratistas vinculados a los proyectos es variable.

7.6. Metodología de la investigación

El modelo de contratación para el Talento Humano indirecto (contratistas) se desarrollará a partir de la fundamentación teórica expuesta en libros, artículos y trabajos de investigación

especializados en la Gestión del Talento Humano. El material teórico se extraerá de las bases de datos Ebsco, Scopus y Google Scholar, bajo la fijación de los siguientes criterios de selección:

- Material bibliográfico desarrollado desde el año 2006.
- Los trabajos de investigación deben derivarse de instituciones especializadas en la Gestión del Talento Humano.
- Trabajos de investigación desarrollados en inglés o español.
- Trabajos de investigación con por lo menos tres citas previas.
- Artículos que se deriven de material académico o profesional.

Por otra parte, el diagnóstico del Área de Recursos Humanos se desarrollará a través de una matriz DOFA, en donde se identifiquen las características internas y externas del área. La identificación de las características internas (Fortalezas y Debilidades) se planea desarrollar a partir de la observación directa y entrevistas semi-estructuradas con el Gerente, el líder del Área de Recursos Humanos y el auxiliar contable. La identificación de las características externas (Oportunidades y Amenazas), se desarrollará a partir de una investigación sobre las condiciones del mercado laboral en términos legales, económicos y sociales; a través de medios digitales.

7.7. Variables

7.7.2. Operacionalización de la variable. La operacionalización de la variable se muestra a continuación (Ver tabla 3).

Tabla 3. Operacionalización de la variable

Nombre de la variable	Dimensión	Sub-dimensión	Indicadores
Contratación para el Talento Humano Indirecto (contratistas)	Diagnóstico del estado actual del área	Matriz de evaluación	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del área de Recursos Humanos
	Incorporación del personal	Reclutamiento	Fuentes de reclutamiento
		Selección	Ponderación de factores por formación, habilidades y experiencia
	Vinculación	Inducción	Programa de inducción del personal indirecto contratado
		Remuneración	Honorarios
	Supervisión	Evaluación de obligaciones y resultados	Indicadores para la medición de la productividad del personal indirecto

Fuente: Elaboración propia.

8. Resultados y análisis de resultados

8.1. Diagnóstico de los procesos actuales de la Gestión del personal Indirecto

Para recopilar la información correspondiente al diagnóstico de los procesos de gestión del personal indirecto que implementa actualmente el área de Recursos Humanos, se diseñó una encuesta como técnica de recolección de datos y un cuestionario como instrumento.

8.1.1. Objetivo de la encuesta. El siguiente instrumento tiene como propósito identificar las fortalezas y debilidades presentes en la organización y en el Departamento de Recursos Humanos, con relación a los procesos que se aplican actualmente para la gestión del personal indirecto (contratistas).

8.1.2. Población objeto de estudio. El instrumento debe ser diligenciado por los empleados de la organización que hacen parte, directa o indirectamente, en la contratación de personal indirecto en la empresa Alianza Ricaurte S.A.S. Con base en lo anterior, el número de personas encuestadas son 6.

8.1.3. Descripción del instrumento. El instrumento está compuesto por afirmaciones valoradas según una escala tipo Likert (Ver las instrucciones del instrumento). Asimismo, las afirmaciones están agrupadas por fases: Departamento, reclutamiento y selección, contratación, evaluación y relaciones.

La primera fase agrupa evalúa las características del Departamento de Recursos Humanos como área estratégica de la organización. Por tal motivo, agrupa afirmaciones relacionadas con la estructura organizacional y nivel de jerarquías, la idoneidad del talento humano, los recursos físicos y monetarios, los canales de comunicación, entre otras.

La segunda fase evalúa los procedimientos y demás actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de los contratistas. Por tal motivo, agrupa afirmaciones sobre los medios para recopilar hojas de vida, contactar al personal, evaluar su idoneidad para desempeñar la actividad requerida, confirmar información correspondiente a estudios, cursos y permisos, entre otras.

La tercera fase evalúa los procedimientos relacionados con la vinculación del contratista, desde el punto de vista legal (consideraciones que debe tener el contrato) y organizacional. Por tal motivo, agrupa afirmaciones sobre la estructura del contrato y los requisitos exigibles, como la afiliación a salud y pensión, la cuantía de los honorarios, las obligaciones que se adquieren, entre otras.

La cuarta fase evalúa las medidas y herramientas que dispone el área de Recursos Humanos para evaluar el desempeño y eficacia de los contratistas, con relación a las obligaciones adquiridas en el contrato. Por tal motivo, agrupa afirmaciones sobre programas de auditorías, indicadores de evaluación de desempeño, tomas de evidencia objetiva, entre otras.

Finalmente, la quinta fase evalúa las relaciones que se presentan entre empresa y contratistas durante el inicio, celebración y finalización del contrato.

8.1.4. Consideraciones de la aplicación. La información generada del siguiente instrumento tiene consideraciones netamente académicas; por tal motivo, no conlleva a implicaciones de tipo laboral a los empleados que lo diligencien, así como tampoco, a los contratistas vinculados actualmente.



INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL INDIRECTO

Lea atentamente las siguientes instrucciones y responda completamente el cuestionario. Para Conocer más acerca del instrumento, su aplicación y resultados, puede comunicarse con el estudiante Nicolás Felipe Gutiérrez Rodríguez, al correo electrónico nicolas.gutierrez.2013@upb.edu.co, o al número celular 316 5304243. Agradezco su colaboración.

Instrucciones: De acuerdo con su conocimiento sobre los procesos de Gestión de Talento humano para personal indirecto, marque con una “X” la calificación que Usted considera, es la adecuada para cada afirmación, teniendo en cuenta que:

- 1 indica que está **totalmente en desacuerdo** ante la afirmación;
- 2 indica que está en **desacuerdo**, pero no en su totalidad;
- 3 indica que está **neutral**;
- 4 indica que está **de acuerdo**, pero no en su totalidad;
- 5 indica que está **totalmente de acuerdo**.

Procesos de Gestión de Talento Humano indirecto (contratistas)

Fase	Afirmación	Calificación				
		1	2	3	4	5
Departamento	La empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, plenamente establecido y visible en la estructura organizacional.					
	Cada uno de los empleados del Departamento de Recursos Humanos conoce sus funciones y límite de sus responsabilidades.					
	Son claros los niveles jerárquicos dentro del Departamento de Recursos Humanos					
	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un Sistema de Información que le permite gestionar (almacenar, analizar, controlar y transmitir) la información entrante y saliente, desde y hacia otros Departamentos o áreas.					

	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con personal calificado en conocimiento, experiencia y habilidades, para desarrollar sus respectivos procesos de gestión.					
	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con los recursos físicos (computadores, impresoras, softwares, instalaciones, entre otros) necesarios para desarrollar sus respectivos procesos de gestión.					
	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con los recursos monetarios necesarios para desarrollar sus respectivos procesos de gestión.					
	Los canales de comunicación dentro del Departamento de Recursos Humanos son efectivos (eficientes y eficaces).					
Reclutamiento y selección	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento plenamente establecido para el reclutamiento de los contratistas.					
	Las necesidades sobre la vinculación de contratistas para desarrollar actividades específicas diferentes a las del personal directo quedan documentadas y registradas.					
	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un banco de contacto de contratistas que contiene información confiable y actualizada.					
	Los medios de reclutamiento de contratistas son eficientes en tiempo.					
	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento formal para la recopilación de hojas de vida de contratistas.					
	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento formal para la selección de contratistas.					
	Para la selección de los contratistas, El Departamento de Recursos Humanos tiene en cuenta factores relacionados con experiencia, conocimiento y habilidades.					
	Para la selección de contratistas, el Departamento de Recursos Humanos solicita información pertinente al desarrollo de las obligaciones específicas, como certificados.					
	el Departamento de Recursos Humanos desarrolla entrevistas previo a la contratación del personal indirecto.					
	Para la selección de contratistas, el Departamento de Recursos Humanos realiza pruebas en torno a conocimiento, desempeño y comportamientos psicológicos.					
	Previo a la contratación de los contratistas, el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo verificación de estudios y certificados.					
Previo a la selección de contratistas, se exigen exámenes médicos.						

Contratación	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento formal para la contratación de personal indirecto (contratistas).					
	La estructura del contrato para personal indirecto corresponde a la modalidad de prestación de servicios.					
	Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las obligaciones que adquieren los contratistas con la empresa.					
	Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las cláusulas que dan cabida a la terminación anticipada del mismo por ambas partes.					
	Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las fechas de inicio y finalización de la prestación del servicio.					
	Dentro del contrato es claro y queda por escrito la cuantía de los honorarios a pagar por la prestación del servicio.					
	La cuantía de los honorarios de los contratistas son proporcionales a las obligaciones y el tiempo de vinculación con la empresa.					
	Los contratistas se afilian a seguridad social (salud y pensión) durante la celebración del contrato.					
	Los contratistas con personería jurídica se afilian a ARL durante la celebración del contrato.					
	La empresa afilia a los contratistas con personería natural a ARL durante la celebración del contrato.					
Evaluación	La organización cuenta con un programa de auditorías internas a los contratistas, en donde se establecen las fechas de visitas, responsables, periodicidad y documentación de las mismas.					
	La organización aplica indicadores para la evaluación de desempeño sobre las obligaciones adquiridas por los contratistas.					
	La organización toma evidencia objetiva (fotografías, videos y demás medios audiovisuales) sobre el desarrollo de las obligaciones de los contratistas.					
	Los contratistas son informados sobre el modo como la empresa realiza evaluaciones sobre el desarrollo de sus obligaciones.					
	La organización manifiesta y documenta mejoras sobre el desarrollo de las obligaciones adquiridas por los contratistas, a partir de los resultados generados por herramientas de evaluación.					
	No se presentan inconformidades contractuales durante la celebración del contrato.					

Relaciones	La organización no se ve implicada en instancias legales por la celebración de un contrato por prestación de servicios.					
	Es frecuente que la organización mantenga relaciones a mediano y largo plazo con el personal indirecto que contrata para futuras contrataciones.					

8.1.5. Resultados de la aplicación del instrumento. Una vez se aplica el instrumento, se tabulan los datos generados por cada una fase, como se muestra en los siguientes sub-títulos.

8.1.5.1. Resultados Fase de Departamento. Los resultados de esta fase se exponen a continuación:

Ante la afirmación: *“La empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, plenamente establecido y visible en la estructura organizacional”*, cuatro personas manifestaron estar de acuerdo (66.66%); una persona manifestó neutralidad (16.67%); y del mismo modo, una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). Teniendo en cuenta lo anterior, se determina que el Área de Recursos Humanos se reconoce dentro de la organización y esta se encuentra plenamente establecida.

Ante la afirmación: *“Cada uno de los empleados del Departamento de Recursos Humanos conoce sus funciones y límite de sus responsabilidades”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); y dos personas manifestaron estar neutral (33.33%). Con base en lo anterior, se infiere que los empleados que hacen parte del Área de Recursos Humanos conocen sus funciones y el límite de sus responsabilidades, por lo cual, cada quien es conocedor de su puesto de trabajo.

Ante la afirmación: *“Son claros los niveles jerárquicos dentro del Departamento de Recursos Humanos”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); y dos personas manifestaron estar en desacuerdo (33.33%).

Ante los resultados previstos, se determina que el nivel jerárquico dentro del Área de Recursos Humanos está definido, delimitando así, los niveles de subordinación, responsabilidades y los canales de comunicación.

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un Sistema de Información que le permite gestionar (almacenar, analizar, controlar y transmitir) la información entrante y saliente, desde y hacia otros Departamentos o áreas”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); del mismo modo, una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%); y cuatro personas manifestaron neutralidad (66.67%). Con base en lo anterior, se infiere que el Área de Recursos Humanos no cuenta con un sistema de información que le permita gestionar la información entrante y saliente. De existir, los empleados no están involucrados en su funcionamiento.

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con personal calificado en conocimiento, experiencia y habilidades, para desarrollar sus respectivos procesos de gestión”*, cinco personas manifestaron estar de acuerdo (83.3%); y una persona manifestó neutralidad (16.67%). Teniendo en cuenta los resultados, se determina que el Área de Recursos Humanos cuenta con personal idóneo para sus funciones en materia de conocimiento, experiencia y habilidades.

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con los recursos físicos (computadores, impresoras, softwares, instalaciones, entre otros) necesarios para desarrollar sus respectivos procesos de gestión”*, tres personas manifestaron estar totalmente de acuerdo

(50%); dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). Con base en lo anterior, se estima que el Área de Recursos Humanos cuenta con los recursos físicos suficientes para garantizar el desarrollo de sus procesos de gestión; es decir, el área no se ve limitado en su funcionamiento por los recursos físicos que disponen.

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con los recursos monetarios necesarios para desarrollar sus respectivos procesos de gestión”*, tres personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (50%); dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). De acuerdo con los resultados, se determina que el Área de Recursos Humanos cuenta con los recursos monetarios necesarios para ejecutar sus procesos internos. Esto indica que su presupuesto abarca la demanda de recursos monetarios que los procesos internos generan.

Ante la afirmación: *“Los canales de comunicación dentro del Departamento de Recursos Humanos son efectivos (eficientes y eficaces)”*, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); y una persona manifestó neutralidad. Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que los canales de comunicación son efectivos para transmitir información en el momento indicado y a la persona indicada.

8.1.5.2. Resultados fase reclutamiento y selección. Los resultados de esta fase se exponen a continuación:

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento plenamente establecido para el reclutamiento de los contratistas”*, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%); y tres personas manifestaron estar en desacuerdo (50%). Con base en lo anterior, se determina que dentro del Área de Recursos Humanos no se evidencia un procedimiento formal para reclutar a los contratistas. Esto indica que el reclutamiento no se realiza bajo actividades coordinadas y estandarizadas, sino bajo acciones que pueden variar según el empleado de turno que esté para esta función.

Ante la afirmación: *“Las necesidades sobre la vinculación de contratistas para desarrollar actividades específicas diferentes a las del personal directo quedan documentadas y registradas”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%); y del mismo modo, una persona manifestó estar totalmente en desacuerdo (16.67%). A partir de lo anterior, se infiere que no es claro si el Área de Recursos Humanos registra y documenta las necesidades que nacen en cada proyecto para contratar personal indirecto. Esto indica que dicha necesidad puede surgir de una postura deliberada del Gerente General, sin antes documentar los requerimientos técnicos que exige el proyecto.

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un banco de contacto de contratistas que contiene información confiable y actualizada”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); y tres personas manifestaron estar en desacuerdo (50%). Con base en lo anterior, se

determina que el Área de Recursos Humanos no cuenta con una plantilla que le permita almacenar y actualizar la información correspondiente a los contratistas, para posteriormente, contactarlos una vez se verifica que cumplen con los requerimientos.

Ante la afirmación: *“Los medios de reclutamiento de contratistas son eficientes en tiempo”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); del mismo modo, una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%); tres personas manifestaron neutralidad; y una persona manifestó estar totalmente en desacuerdo (16.67%). Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que el proceso de reclutamiento no es eficiente en tiempo, es decir, tarda en contactar a los contratistas que se desea vincular. Una razón se debe ser por no disponer de un banco de contacto que le permita tener información sobre su contacto en tiempo real.

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento formal para la recopilación de hojas de vida de contratistas”*, cuatro personas manifestaron neutralidad (66.67%); y dos personas manifestaron estar en desacuerdo (33.33%). A partir de los resultados se estima que el Área de Recursos Humanos no cuenta con un procedimiento formal para reclutar las hojas de vida de los contratistas. Esto indica que la gestión de esta información se realiza de manera deliberada, según el empleado de turno que esté para esa función; y no bajo unas actividades coordinadas y estandarizadas.

Ante la afirmación: *“El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento formal para la selección de contratistas”*, dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); dos personas manifestaron neutralidad (33.33%); y del mismo modo, dos personas manifestaron

estar en desacuerdo (33.33%). Con base en lo anterior, se determina que el Área de Recursos Humanos no cuenta con un procedimiento formal para seleccionar el personal indirecto a contratar. Por tal motivo, no se asegura la contratación del personal indirecto con mayor grado de idoneidad para prestar el servicio requerido.

Ante la afirmación: *“Para la selección de los contratistas, El Departamento de Recursos Humanos tiene en cuenta factores relacionados con experiencia, conocimiento y habilidades”*, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); tres personas manifestaron neutralidad (50%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). Al no existir un procedimiento para la selección de los contratistas, no se evalúan los requerimientos técnicos que estos deben poseer para desarrollar el servicio. De tal modo, se infiere que esta puede ser una razón significativa que origina los sobrecostos en los proyectos por mano de obra indirecta.

Ante la afirmación: *“Para la selección de contratistas, el Departamento de Recursos Humanos solicita información pertinente al desarrollo de las obligaciones específicas, como certificados”*, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). Con base en lo anterior, se afirma que el Área de Recursos Humanos solicita información técnica que permita establecer el grado de aptitud del contratista para desempeñar el servicio. De este modo, no sólo se garantiza la eficacia en la operación, sino también, la prevención de riesgos laborales.

Ante la afirmación: “*el Departamento de Recursos Humanos desarrolla entrevistas previo a la contratación del personal indirecto*”, cuatro personas manifestaron estar de acuerdo (66.67%); y dos personas manifestaron neutralidad (33.33%). A partir de los resultados, se determina que la organización realiza entrevistas antes de vincular al contratista con el proyecto, sin embargo, no es conocido o comunicado a todos los empleados del Área.

Ante la afirmación: “*Para la selección de contratistas, el Departamento de Recursos Humanos realiza pruebas en torno a conocimiento, desempeño y comportamientos psicológicos*”, cinco personas manifestaron neutralidad (83.33%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que el Área de Recursos Humanos no realiza pruebas psicológicas que permitan definir comportamientos o actitudes que intervengan o influyan en el desarrollo de sus obligaciones.

Ante la afirmación: “*Previo a la contratación de los contratistas, el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo verificación de estudios y certificados*”, cinco personas manifestaron estar de acuerdo (83.33%); y una persona manifestó neutralidad (16.67%). Teniendo en cuenta lo anterior, se determina que el Área de Recursos Humanos verifica la información suministrada por el personal indirecto en sus hojas de vida, previo a su contratación. De este modo, se garantiza la veracidad de la información y se cerciora que el contratista es apto para desempeñar el servicio. Sin embargo, como se menciona antes, el problema radica en que no se está asegurando la contratación del personal indirecto con mayor aptitud para el servicio, dentro de los disponibles.

Ante la afirmación: “*Previo a la selección de contratistas, se exigen exámenes médicos*”, tres personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (50%); dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). A partir de los resultados, se infiere que el Área de Recursos Humanos verifica el estado de salud física del personal indirecto, con el propósito de detectar enfermedades o insuficiencias que puedan afectar la vida del contratista durante su vinculación y, del mismo modo, la ejecución del servicio.

8.1.5.3. Resultados fase contratación. Los resultados de esta fase se exponen a continuación:

Ante la afirmación: “*El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento formal para la contratación de personal indirecto (contratistas)*”, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); y del mismo modo, dos personas manifestaron neutralidad (33.3%). De lo anterior, se estima que el Área de Recursos Humanos cuenta con un procedimiento formal para realizar la contratación del personal indirecto. Es decir, se llevan a cabo actividades estandarizadas y coordinadas entre sí. No obstante, no todos los empleados de esta área conocen dicho procedimiento.

Ante la afirmación: “*La estructura del contrato para personal indirecto corresponde a la modalidad de prestación de servicios*”, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); y cuatro personas manifestaron estar de acuerdo (66.67%). Con base en lo anterior, se infiere que el Área de Recursos Humanos utiliza la estructura de contrato correcta para vincular personal indirecto, en modo de prestación de servicios.

Ante la afirmación: “*Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las obligaciones que adquieren los contratistas con la empresa*”, cuatro personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (66.66%); una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%); y del mismo modo, una persona manifestó neutralidad (16.67%). Teniendo en cuenta lo anterior se afirma que el contrato enuncia las obligaciones que adquiere el contratista con la empresa, de tal modo, que se asegure que el personal indirecto es consciente de sus obligaciones una vez es vinculado al proyecto.

Ante la afirmación: “*Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las cláusulas que dan cabida a la terminación anticipada del mismo por ambas partes*”, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); del mismo modo, dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); una persona manifestó neutralidad (16.67%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). A partir de los resultados, se determina que el contrato contempla las cláusulas que dan por terminado el contrato para ambas partes; es decir, los términos, que de ocurrir o presentarse, son causas justificables para finalizar el contrato. Por tal razón, se infiere que ambas partes conocen los derechos y deberes presentes durante dicha celebración.

Ante la afirmación: “*Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las fechas de inicio y finalización de la prestación del servicio*”, cinco personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (83.33%); y una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%). Con base en lo anterior, se afirma que ambas partes conocen las fechas de inicio y culminación del contrato, con el fin de establecer su alcance y el periodo de pago.

Ante la afirmación: “*Dentro del contrato es claro y queda por escrito la cuantía de los honorarios a pagar por la prestación del servicio*”, cuatro personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (66.67%); y dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%). Teniendo en cuenta lo anterior se determina que ambas partes son conscientes y aceptan los honorarios que se generan por la prestación de un servicio; de tal modo que se cuantifique el monto de la obligación de pago por parte de la empresa y el pago de seguridad social por parte del contratista.

Ante la afirmación: “*La cuantía de los honorarios de los contratistas son proporcionales a las obligaciones y el tiempo de vinculación con la empresa*”, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). A partir de los resultados, se afirma que el Área de Recursos Humanos indica que los pagos de los honorarios a los contratistas son proporcionales a las obligaciones y el tiempo de vinculación de la empresa. Sin embargo, es uno de los posibles problemas que detecta el Gerente General, puesto que dicha asignación se realiza de manera intuitiva.

Ante la afirmación: “*Los contratistas se afilian a seguridad social (salud y pensión) durante la celebración del contrato*”, cuatro personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (66.66%); una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%); y una persona manifestó neutralidad (16.67%). De acuerdo a lo anterior, se garantiza el cumplimiento de ley conforme a la afiliación a seguridad social durante la celebración de contrato, por parte de los contratistas.

Ante la afirmación: “*Los contratistas con personería jurídica se afilian a ARL durante la celebración del contrato*”, tres personas manifiestan estar totalmente de acuerdo (50%); dos personas manifiestan estar de acuerdo (33.33%); y una persona manifiesta neutralidad (16.67%). Con base en lo anterior, se infiere que los contratistas con personería jurídica se afilian a ARL durante la celebración del contrato, tal como lo expone la ley. Es decir, en un caso fortuito donde ocurra un accidente laboral, el contratista contará con las garantías necesarias para su atención inmediata.

Ante la afirmación: “*La empresa afilia a los contratistas con personería natural a ARL durante la celebración del contrato*”, dos personas manifestaron neutralidad (33.33%); tres personas manifestaron estar en desacuerdo (50%); y una persona manifestó estar totalmente en desacuerdo (16.67%). A partir de los resultados, se determina que la organización no cumple con lo expuesto en la ley, en cuanto a que está en deber de afiliar a ARL a contratistas con personería natural, cuando estos están sometidos a un servicio con un riesgo alto de accidentalidad.

8.1.5.4. Resultados fase evaluación. Los resultados de esta fase se exponen a continuación:

Ante la afirmación: “*La organización cuenta con un programa de auditorías internas a los contratistas, en donde se establecen las fechas de visitas, responsables, periodicidad y documentación de las mismas*”, tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); una persona manifestó neutralidad (16.67%); y dos personas manifestaron estar en desacuerdo (33.33%). Con base en lo anterior, se infiere que no hay claridad ante la implementación de un programa de

auditorías internas para evaluar el desarrollo del servicio por parte de los contratistas; puesto que no todos los empleados del Área de Recursos Humanos son conocedores de dicho programa. Por tal razón, se determina que, de existir las auditorías internas, no se lleva a cabo una documentación de la misma.

Ante la afirmación: *“La organización aplica indicadores para la evaluación de desempeño sobre las obligaciones adquiridas por los contratistas”*, dos personas manifestaron estar de acuerdo (33.33%); una persona manifestó neutralidad (16.67%); dos personas manifestaron estar en desacuerdo (33.33%); y una persona manifestó estar totalmente en desacuerdo (16.67%). Teniendo en cuenta lo anterior, se determina que el Área de Recursos Humanos no aplica indicadores de rendimiento que le permita cuantificar el desempeño de los contratistas con relación a las obligaciones adquiridas. Por tal razón, se estima que dicho control se realiza de manera cualitativo y a modo de percepción, sin tener fundamentos numéricos que permitan dar una visión real y objetiva de la situación.

Ante la afirmación: *“La organización toma evidencia objetiva (fotografías, videos y demás medios audiovisuales) sobre el desarrollo de las obligaciones de los contratistas”*, dos personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (33.33%); una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%); dos personas manifestaron neutralidad (33.33%); y una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%). A partir de los resultados se establece que no es claro si la organización toma evidencias objetivas sobre el desarrollo de las obligaciones de los contratistas; es decir, no hay claridad sobre si se llevan a cabo toma de videos, fotografías o cualquier medio audiovisual,

que le permita a la empresa contar con evidencias justificables sobre la prestación del servicio del personal indirecto.

Ante la afirmación: *“Los contratistas son informados sobre el modo como la empresa realiza evaluaciones sobre el desarrollo de sus obligaciones”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); del mismo modo, una persona manifestó estar de acuerdo (16.67%); dos personas manifestaron neutralidad (33.33%); y dos personas manifestaron estar en desacuerdo (33.33%). Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que la organización no informa a los contratistas los modos como se llevará a cabo el control de la prestación del servicio. Esto se justifica con el hecho de que no se implementan indicadores, además de la imprecisión sobre la ejecución de un programa de auditorías internas.

Ante la afirmación: *“La organización manifiesta y documenta mejoras sobre el desarrollo de las obligaciones adquiridas por los contratistas, a partir de los resultados generados por herramientas de evaluación”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); una persona manifestó estar en desacuerdo (16.67%); y del mismo modo, una persona manifestó estar totalmente en desacuerdo (16.67%). A partir de los resultados se infiere que no es claro si la organización implementa planes de mejoramiento sobre las obligaciones que desarrolla el personal indirecto. Lo anterior se justifica por el hecho de que no es evidente que se implementen herramientas de control como el programa de auditorías y los indicadores de rendimiento. Al no existir resultados cuantitativos y objetivos acerca de los servicios que se desarrollan, difícilmente se pueden extraer planes de mejora.

8.1.5.5. Resultados fase relaciones. Los resultados de esta fase se exponen a continuación:

Ante la afirmación: *“No se presentan inconformidades contractuales durante la celebración del contrato”*, una persona indicó estar totalmente de acuerdo (16.67%); del mismo modo, una persona indicó estar de acuerdo (16.67%); tres personas manifestaron neutralidad (50%); y una persona indicó estar en desacuerdo (16.67%). Con base en lo anterior, se determina que se han presentado confrontaciones contractuales durante la celebración de los contratos con el personal indirecto. Esto indica que tanto la empresa como los contratistas han tendido diferencias frente al desarrollo del servicio. Para el caso de la empresa, se infiere que dichas inconformidades pueden deberse a niveles de desempeño por debajo de lo esperado, produciendo contratiempos y sobrecostos en los proyectos. No obstante, por parte de los contratistas no se cuenta con la información suficiente para establecer las posibles razones que las ha ocasionado.

Ante la afirmación: *“La organización no se ve implicada en instancias legales por la celebración de un contrato por prestación de servicios”*, una persona manifestó estar totalmente de acuerdo (16.67%); tres personas manifestaron estar de acuerdo (50%); una persona indicó neutralidad (16.67%); y del mismo modo, una persona indicó estar en desacuerdo (16.67%). A partir de los resultados se establece que a pesar las inconformidades contractuales que han ocurrido, las partes no han acudido a instancias legales para solventar las situaciones, debido a que la empresa no se ve implicada en asuntos jurídicos por causa de la contratación por prestación de servicios.

Ante la afirmación: “*Es frecuente que la organización mantenga relaciones a mediano y largo plazo con el personal indirecto que contrata para futuras contrataciones*”, cuatro personas manifestaron estar de acuerdo (66.67%); y dos personas manifestaron neutralidad (33.33%). Con base en los resultados se establece que en general, la organización mantiene relaciones a mediano y largo plazo con el personal indirecto que contrata. Esto se respalda con el hecho de que la empresa no se ve involucrada en asuntos legales con los mismos; por lo cual, se estima que la culminación de los contratos se da por la finalización del servicio pactado y no por otra circunstancia.

8.1.6. Resultados consolidados por fase. Los resultados generados por la consolidación de las afirmaciones por fases se muestran a continuación.

8.1.6.1. Fase Departamento. Una vez se agrupan los resultados de esta fase, se obtiene que del total de respuestas por escala (48), 11 veces se indicó estar totalmente de acuerdo (23%); 23 veces de acuerdo (48%); 9 veces neutral (19%); 5 veces en desacuerdo (10%); y ninguna vez totalmente en desacuerdo (Ver figura 6).

Con base en lo anterior, se determina que en la fase de Departamento los empleados manifestaron estar de acuerdo con las variables evaluadas. Esto indica, que, a nivel general, el Área de Recursos Humanos es un Departamento estratégico para la organización, que cuenta con los recursos físicos y financieros necesarios y talento humano capacitado para sus labores.

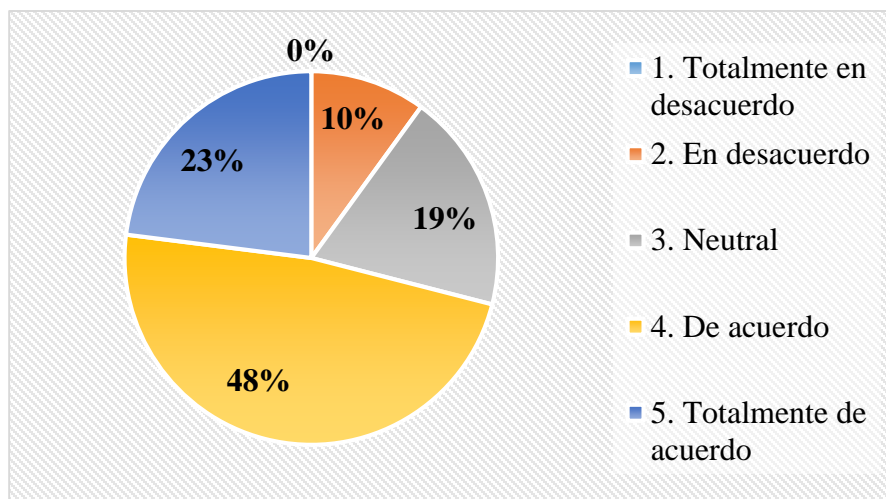


Figura 6. Resultados consolidados fase Departamental

Fuente: Elaboración propia

8.1.6.2. Fase reclutamiento y selección. Una vez se agrupan los resultados de esta fase, se obtiene que del total de respuestas por escala (72), 12 veces se indicó estar totalmente de acuerdo (16%); 23 veces se indicó estar de acuerdo (32%); 20 veces neutral (28%); 15 veces en desacuerdo (21%); y 2 veces totalmente en desacuerdo (3%) (Ver gráfica 7).

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que no existe una claridad predominante hacia el cumplimiento todas las variables evaluadas en esta fase. Por tal razón, se infiere que el proceso de Reclutamiento y Selección que se aplica actualmente para el personal indirecto, no está del todo constituido y estandarizado, puesto que, la percepción de los empleados está dividida o fraccionada, tal como lo indica el alto porcentaje que obtiene la “neutralidad”.

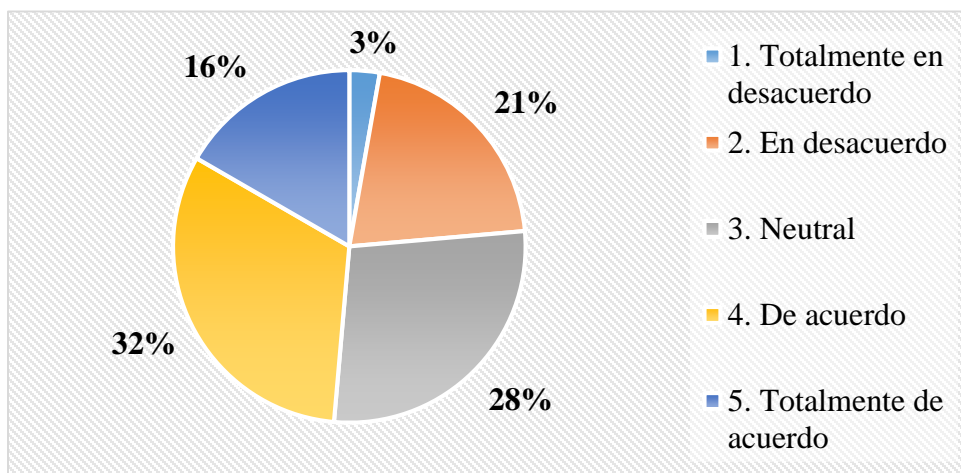


Figura 7. Resultados consolidados fase reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia

8.1.6.3. Fase contratación. Una vez se agrupan los resultados de esta fase, se obtiene que del total de respuestas por escala (60), 28 veces indicó estar totalmente de acuerdo (47%); 18 veces se indicó estar de acuerdo (30%); 8 veces neutral (13%); 5 veces en desacuerdo (8%); y 1 vez totalmente en desacuerdo (2%) (Ver figura 8).

A partir de lo anterior, se determina que la fase de contratación está plenamente establecida debido a la predominante postura de los empleados hacia estar totalmente de acuerdo y de acuerdo ante las variables evaluadas. Por tal razón, se infiere que, desde el punto de vista legal, la empresa no cuenta con dificultades, puesto que conoce claramente las características y obligaciones de una contratación por prestación de servicios.

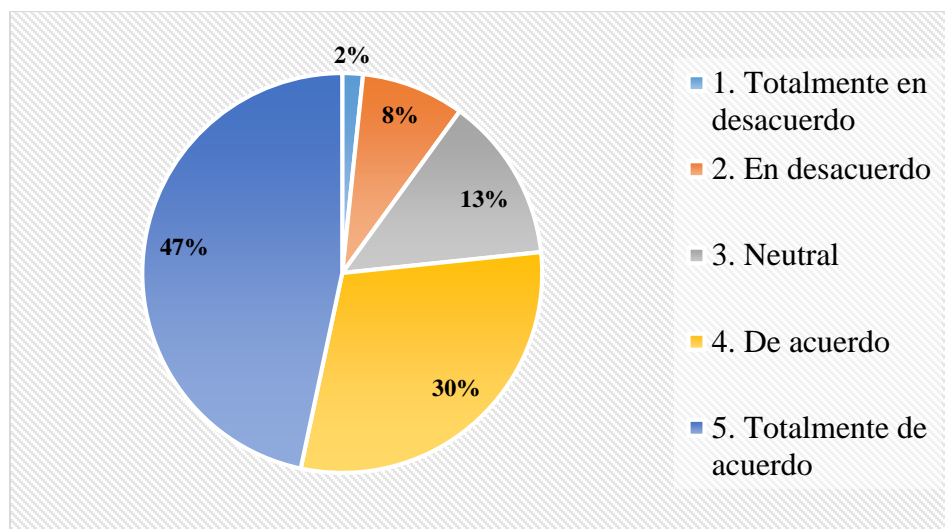


Figura 8. Resultados consolidados fase contratación.

Fuente: Elaboración propia.

8.1.6.4. Fase evaluación. Una vez se agrupan los resultados de esta fase, se obtiene que del total de respuestas (30), 4 indican estar totalmente de acuerdo (13%); 10 indican estar de acuerdo; 6 estar neutral (20%); 8 en desacuerdo (27%); y 2 totalmente en desacuerdo (7%) (Ver figura 9).

A partir de los resultados, se establece que no es claro que la empresa implemente medidas de control una vez el personal indirecto inicia la prestación del servicio. Por tal razón, se prevé que una de las causas por las cuales se incurren en sobrecostos es debido a que no se cuantifica el desempeño que tiene el contratista con las obligaciones adquiridas.

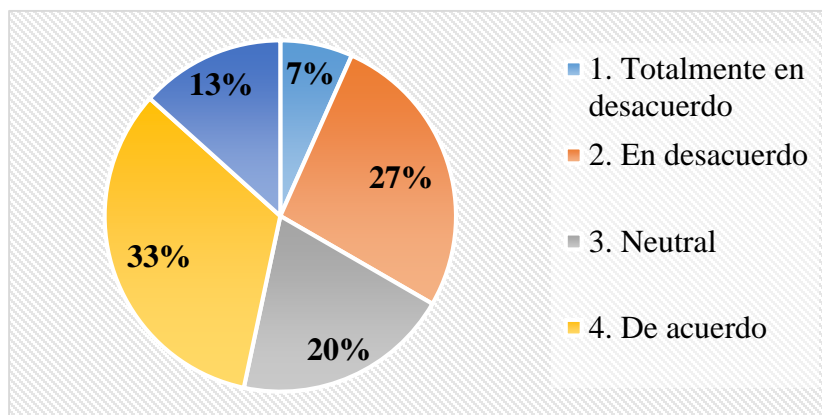


Figura 9. Resultados consolidados fase evaluación

Fuente: Elaboración propia.

8.1.6.5. Fase relaciones. Una vez se agrupan los resultados de esta fase, se obtiene que del total de respuestas (18), 2 indican estar totalmente de acuerdo (11%); 8 indican estar de acuerdo (45%); 6 estar neutral (33%); dos estar en desacuerdo (11%); y ninguna totalmente en desacuerdo. (Ver figura 10).

Teniendo en cuenta los resultados, se determina que la empresa, de manera general, cuenta con una buena relación con los contratistas, sin embargo, existe un porcentaje muy alto que representa dudas o inquietudes ante lo descrito. Por tal razón, se afirma que la empresa puede mejorar la relación con el personal indirecto que contrata si formaliza sus procesos de Reclutamiento y selección, y evaluación.

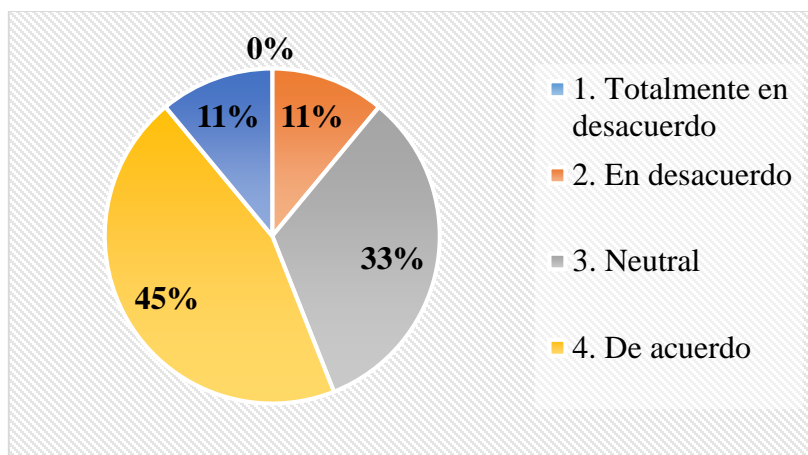


Figura 10. Resultados consolidados fase relaciones

Fuente: Elaboración propia.

8.1.7. Resultados consolidados generales. Para consolidar los resultados por fase, se modifica la escala cualitativa a una cuantitativa, en donde “totalmente de acuerdo” indica un valor numérico de 5; “De acuerdo” indica un valor numérico de 4; “Neutro” indica un valor numérico de 3; “En desacuerdo” indica un valor numérico de 2; y “Totalmente en desacuerdo” indica un valor numérico de 1. Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene el promedio de la calificación por cada fase, con el fin de identificar las fases con mayor y menor calificación (Ver figura 11).

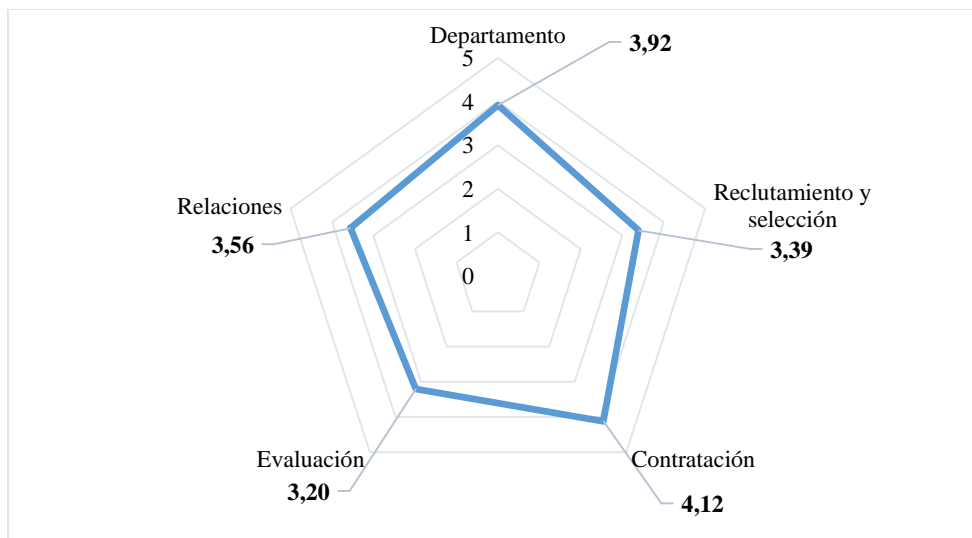


Figura 11. Resultados generales del instrumento

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior se determina que la fase que presenta mayores fortalezas es contratación, obteniendo una puntuación de 4,12 sobre 5. Seguido, se encuentra Departamento, con una puntuación de 3,92 sobre 5. Por otro lado, se infiere que las fases con más debilidades son Reclutamiento y selección (3,39 sobre 5), y evaluación (3,2 sobre 5). Con lo anterior se corrobora que los puntos álgidos de la gestión de personal indirecto se encuentran al momento de reclutar y seleccionar a los contratistas y la ausencia de medidas de evaluación para cuantificar el rendimiento de los contratistas una vez inician el desarrollo de sus servicios.

8.1.8. Análisis de resultados e identificación de fortalezas y debilidades. Para identificar las fortalezas de cada fase, se toma como referencia el número de respuesta en donde se manifestó estar “*totalmente de acuerdo*” y “*de acuerdo*”. Por otro lado, para identificar las debilidades, se toma como referencia el número de respuestas en donde se manifestó estar “*totalmente en desacuerdo*” y “*en desacuerdo*”. Finalmente, para identificar aspectos a mejorar o

potencializar, se toma como referencia el número de respuestas en donde se manifestó estar “neutral”, puesto que se infiere que no es claro o seguro la aplicación o ausencia del procedimiento o actividad en cuestión.

8.1.8.1. Identificación de fortalezas. Con base en los resultados anteriores, se determina que las fases que más presentan fortalezas son Departamento y Contratación, con el 71% y el 77% de las respuestas marcadas respectivamente, tal como lo ilustra la figura 12.

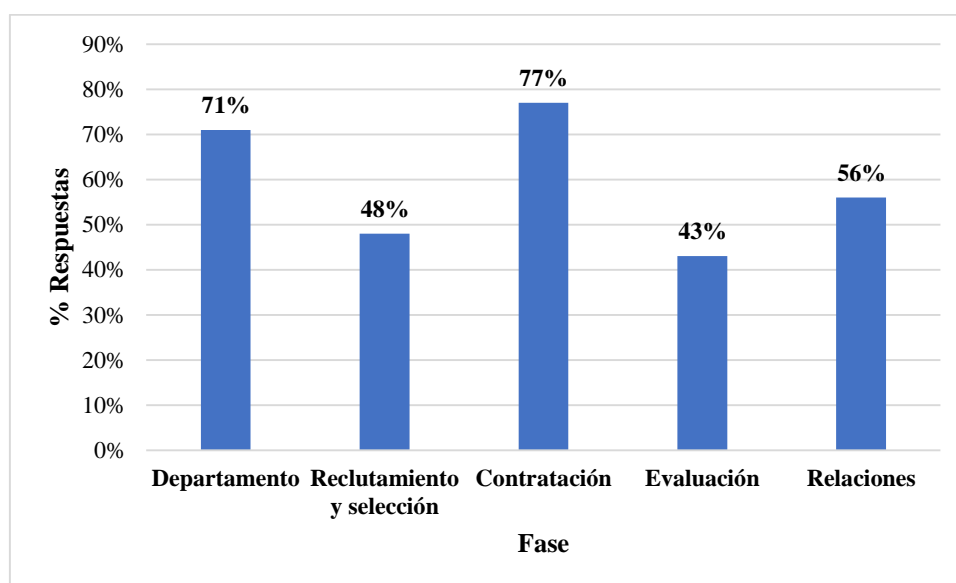


Figura 12. Fases por identificación de fortalezas

Fuente: Elaboración propia.

En la fase Departamento se identifican específicamente las siguientes fortalezas:

- Los empleados pertenecientes a este Departamento conocen sus funciones y límite de responsabilidades; es decir, existen puestos de trabajo plenamente establecidos, en donde cada persona identifica su rol dentro del de la organización.

- El Departamento de Recursos Humanos cuenta con personal capacitado en conocimiento, experiencia y habilidades, para desarrollar las funciones asignadas según el puesto de trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos dispone de los recursos físicos y monetarios necesarios para que sus empleados desarrollen eficazmente las funciones asignadas según el puesto de trabajo.
- EL Departamento de Recursos Humanos dispone de canales de comunicación efectivos entre sus empleados; es decir, cuenta con medios, como reuniones, espacios conversacionales, correos electrónicos, publicaciones, entre otros; para transmitir información pertinente a la organización.

En la fase Reclutamiento y selección se evidencia las siguientes fortalezas:

- El Departamento de Recursos Humanos solicita información (justificable), previo a la contratación, que sea pertinente al desarrollo de las obligaciones a adquirir por parte del contratista,
- Previo a la contratación de los contratistas, el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo verificación de estudios y certificados. Esto indica que el Departamento de Recursos Humanos corrobora que la información que entrega el postulante sea verídica y esté actualizada, antes de ejecutar el contrato.
- Previo a la selección de contratistas, se exigen exámenes médicos. Esto indica, que el Departamento de Recursos Humanos exige exámenes médicos que determine el estado de salud del postulante para desarrollar las obligaciones previstas en el contrato.

Finalmente, en la fase de Contratación se evidencian las siguientes fortalezas:

- La estructura del contrato para personal indirecto corresponde a la modalidad de prestación de servicios.
- Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las obligaciones que adquieren los contratistas. Esto indica, que existe evidencia escrita y documentada de las obligaciones contractuales durante la celebración del contrato. Asimismo, el contratista es consiente y conocedor de las obligaciones que adquiere previo al inicio de sus actividades.
- Dentro del contrato es claro y quedan por escrito las fechas de inicio y finalización de la prestación del servicio. Lo anterior indica que ambas partes (contratista y contratante) son conocedores de la duración del contrato a celebrar y existe evidencia física y documentada.
- Dentro del contrato es claro y queda por escrito la cuantía de los honorarios a pagar por la prestación del servicio. Esto indica que el contratante (la empresa) es conocedora de la cuantía de los honorarios a pagar por las obligaciones desarrolladas por los contratistas, y este último, es conocedor de la cuantía de los honorarios a recibir. Además, existe evidencia física y documentada de lo anterior.
- Los contratistas se afilian a seguridad social durante la celebración del contrato; es decir, previo al desarrollo de sus obligaciones, los contratistas se afilian a una Entidad Promotora de Salud (EPS) y a un fondo de pensiones (público o privado), tal como lo expresa el marco legal referente a la prestación del servicio.
- Los contratistas con personería jurídica se afilian a ARL durante la celebración del contrato. Es decir, aquellos contratistas que figuran como empresa u organización, se incorporan al Sistema de Riesgos Laborales antes de iniciar las obligaciones pertinentes, tal como lo indica

el marco legal; con el propósito de amparar los accidentes laborales que se pueden generar durante la prestación del servicio.

8.1.8.2. Identificación de debilidades. Con base en los resultados, se determina que las fases con mayores debilidades son Reclutamiento y selección, y evaluación, con el 24% y el 34% de las respuestas marcadas respectivamente, como se observa en la figura 13.

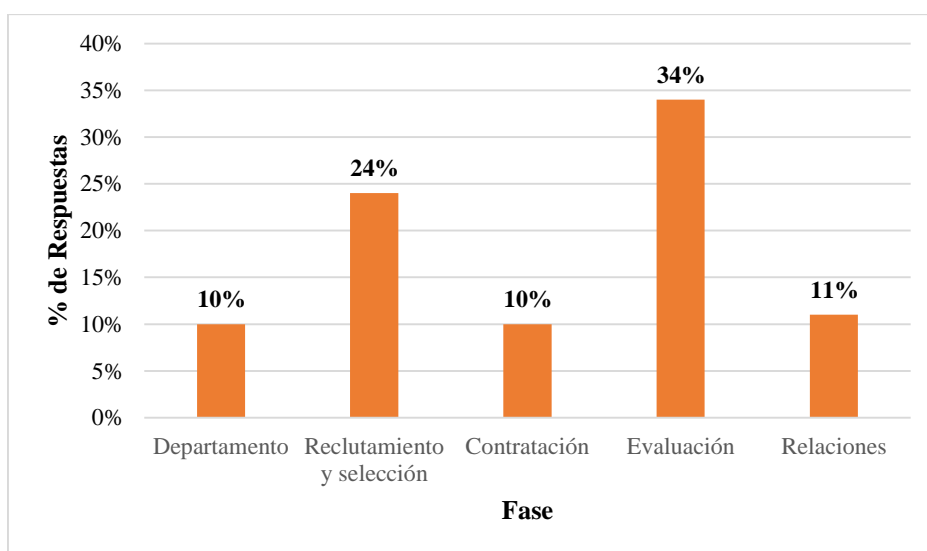


Figura 13. Fases por identificación de debilidades

Fuente: Elaboración propia.

En la fase de Reclutamiento y selección, se identifican específicamente las siguientes debilidades:

- Los medios de reclutamiento de contratistas no son eficientes en tiempo; es decir, dichas herramientas tardan tiempo en recopilar la información pertinente para posteriormente contactar al contratista, produciendo un proceso de reclutamiento lento, según las necesidades o requerimientos del proyecto.

- El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un procedimiento formal para la recopilación de hojas de vida de contratistas. Esto indica, que no existe un listado de actividades, constituidas formalmente bajo políticas o directrices internas; generando, probablemente, desorden e ineficiencia en tiempo.
- El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un procedimiento formal para la selección de contratistas. Esto indica, que no se evidencia un procedimiento a seguir para seleccionar los postulados atraídos por el procedimiento de reclutamiento, que se base de directrices o criterios de selección. Lo anterior puede ocasionar, que no se esté asegurando el personal indirecto idóneo para desarrollar las obligaciones generadas en los proyectos.
- El Departamento de Recursos Humanos no realiza pruebas en torno a conocimiento, desempeño y comportamientos psicológicos a los contratistas antes de iniciar su contratación. Esto indica que la organización no contrarresta lo establecido en las hojas de vida con pruebas de conocimiento, desempeño y comportamientos psicológicos.

En la fase de contratación, se identifica la siguiente debilidad:

- La empresa no afilia a los contratistas con personería natural a ARL durante la celebración del contrato. Lo anterior indica que el contratista, sin importar si es persona natural o jurídica, se afilia a un Sistema General de Riesgos Laborales, y no es la empresa, para el caso de personas naturales. Lo anterior desobedece lo expuesto en el marco legal inherente a la prestación de servicios, lo cual, puede convertirse fuente de problemas de tipo legal en futuras contrataciones.

En la fase de evaluación se identifican las siguientes debilidades:

- La organización no cuenta con un programa de auditorías internas a los contratistas, en donde se establecen las fechas de visitas, responsables, periodicidad y documentación de las mismas. Lo anterior indica que la empresa no lleva a cabo un plan de inspección, que permita documentar el desarrollo de las obligaciones adquiridas por la celebración del contrato.
- La organización no aplica indicadores para la evaluación de desempeño sobre las obligaciones adquiridas por los contratistas; es decir, no se cuentan con herramientas que permitan cuantificar el desempeño sobre los contratistas, según lo pactado en el contrato y los requisitos del proyecto.
- Los contratistas no son informados sobre el modo como la empresa realiza evaluaciones sobre el desarrollo de sus obligaciones. Como no existe un plan formal de auditorías, los contratistas no son informados sobre el modo como la empresa evalúa su desempeño.

8.1.8.3. *Identificación de aspectos por mejorar.* Con base en los resultados, las fases que presentan mayores aspectos por mejorar son Reclutamiento y selección, y relaciones, con el 28% y el 33% de las respuestas marcadas respectivamente, como se observa en la figura 14.

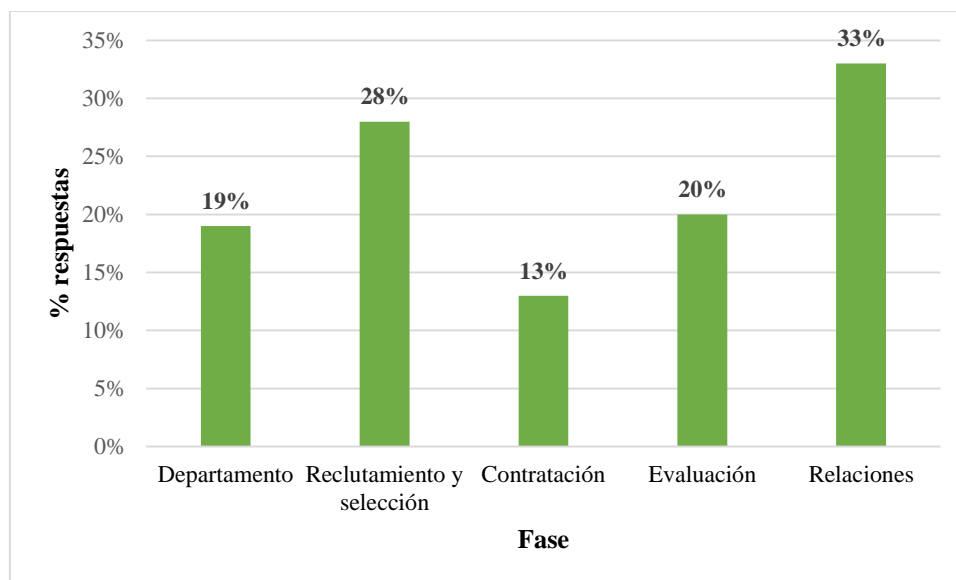


Figura 14. Fases por identificación de aspectos por mejorar

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos a mejorar que más se destacan por fase son las siguientes:

En la fase de Departamento, no hay claridad sobre el uso de un sistema de información que permita gestionar la información entrante y saliente del área; el cual esté integrado con otros sistemas de información a nivel operativo y estratégico.

En la fase de Reclutamiento y selección, no es claro el procedimiento que se aplica para el reclutamiento de los contratistas; es decir, los empleados del área de Recursos Humanos no conocen con certeza el procedimiento a seguir para iniciar el proceso de vinculación de personal indirecto.

En la fase de evaluación, no es claro si la organización toma evidencia objetiva sobre el desarrollo de las obligaciones de los contratistas, para registrar información pertinente a la celebración del contrato y a las obligaciones de cada una de las partes.

En la fase de relaciones, se infiere necesario formalizar los procesos de gestión del personal indirecto, para disminuir las inconformidades contractuales durante la celebración de contratos por prestación de servicios.

8.1.8.4. Consolidación de fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar. Teniendo en cuenta el análisis anterior, se estructura de una manera más clara y concisa las fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar evidenciados en el diagnóstico (Ver tabla 7)

Tabla 4. Fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar-consolidado.

Fortalezas	Debilidades
<p>Cada empleado dentro del Área de Recursos Humanos conoce sus funciones y responsabilidades.</p> <p>Se solicita información pertinente al desarrollo de las obligaciones, previo a la contratación del contratista.</p> <p>Se corrobora la veracidad y autenticidad de la información que entrega el contratista para su selección.</p> <p>Se exigen exámenes médicos antes de vincularse a la empresa por prestación de servicios.</p>	<p>Los medios que dispone el área para reclutar a los contratistas es poco eficiente en tiempo.</p> <p>No se cuenta con un procedimiento formal para la solicitud y recepción de hojas de vida.</p> <p>No se cuentan con criterios de selección para definir los contratistas reclutados.</p> <p>La organización no realiza pruebas de conocimiento técnico y comportamiento psicológico, previo a la contratación.</p> <p>No se afilian a ARL a los contratistas con personería natural, quienes estén vinculados por más de un mes y estén expuestos a actividades de alto riesgo.</p>

<p>El contrato contempla todos los elementos básicos y esenciales que dan lugar a una contratación por prestación de servicios.</p> <p>Los contratistas se afilian a seguridad social (salud y pensión).</p>	<p>No se cuentan con medidas de control que permitan cuantificar el desempeño de los contratistas y generar evidencia objetiva.</p>
<p style="text-align: center;">Aspectos a potencializar</p> <p style="text-align: center;">Establecimiento de un sistema de información para el Área de Recursos Humanos.</p> <p style="text-align: center;">No es claro para todos los empleados del Área de Recursos Humanos el procedimiento de reclutamiento de personal indirecto.</p> <p style="text-align: center;">Se deben mejorar las relaciones contractuales durante la celebración del contrato.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Estructura del proceso de reclutamiento y selección del personal indirecto

Las necesidades de contratación de personal indirecto nacen de los proyectos que se consolidan con un cliente; y más específicamente, de su objeto, que se entiende como la razón fundamental que origina un proyecto. Por tal razón, el proceso de reclutamiento y selección debe enfocarse en la vinculación de personas con conocimientos y habilidades específicas en un área, para ser aplicados en actividades delimitadas y temporales. A diferencia de la contratación directa, en donde sus necesidades de contratación surgen del origen de una vacante en un puesto de trabajo, con funciones plenamente establecidas y mantenidas en el tiempo.

Teniendo en cuenta que el tipo de personal indirecto a contratar varía según el objeto del proyecto, se establece que el proceso de reclutamiento y selección debe ir enfocado hacia suplir las necesidades de contratación más relevantes, que vienen siendo aquellas que se originan de los objetos de mayor impacto para la empresa.

8.2.1. Definición de los objetos críticos de los proyectos. Como se explica anteriormente, los objetos son las causas fundamentales que originan un proyecto, como lo son la construcción de una planta de producción, la instalación de un tanque de almacenamiento, el montaje de una infraestructura metálica, entre otros. Los objetos varían según el tipo de cliente y sus necesidades; sin embargo, durante su trayectoria, la organización ha detectado la demanda continua de determinados proyectos con objetos similares.

A dichos objetos se les ha denominado “objetos de mayor impacto”, debido a que consolidan un mayor número de proyectos por año, constituyendo una fuente significativa de ingresos y de reconocimiento en el mercado metalmecánico.

Para identificar los objetos de contrato de mayor impacto, se realizó una entrevista no estructurada con el Gerente General, en donde se indagó sobre los objetos de contrato con mayor demanda en los últimos 5 años, obteniendo el siguiente listado:

- Tubería para conducción de fluidos
- Mega estructuras metálicas
- Equipos para procesamiento de productos lácteos
- Tanques de almacenamiento para líquidos
- Barandas y soporte para empresas y hogares
- Elevadores para personas con capacidades limitadas.

Posteriormente, se indagó sobre otras variables, además del nivel de demanda, que pueden incidir en el nivel de impacto de un objeto sobre la consolidación de proyectos, las ventas y los resultados organizacionales; con el propósito de aquellos objetos con un mayor impacto desde una perspectiva integral (mercado, producción, talento humano y finanzas). Las variables resultantes fueron:

- Demanda en la empresa para consolidación de proyectos: Variable principal que evalúa el nivel de demanda interna que genera el objeto para la consolidación de proyectos.
- Conocimiento, habilidades y experiencia del talento humano para desarrollar las fases que integran fabricación: Esta variable evalúa las condiciones de los empleados del área de producción, en términos de su conocimiento, habilidades y experiencia, para diseñar y fabricar los componentes del objeto.
- Demanda en el mercado metalmecánico: Esta variable evalúa los niveles de demanda del objeto en el mercado metalmecánico a nivel regional.
- Disponibilidad de activos tangibles e intangibles para desarrollar las fases que integran fabricación: Esta variable evalúa los activos físicos (máquinas, herramientas y demás infraestructura física o tecnológica), que dispone la organización para diseñar y fabricar los componentes del objeto.
- Rentabilidad generada: Esta variable evalúa los niveles de rentabilidad que genera la entrega final del proyecto del objeto en cuestión, para la empresa (utilidad neta).

Con base en lo anterior, se diseñó una matriz de ponderación, para definir los tres objetos de proyectos que producen un mayor impacto en la organización de manera integral. Para ello, se

asignó un peso porcentual a cada variable, según la importancia concebida por el Gerente general para la empresa. Posteriormente, se asignó una calificación de 1 a 5, en donde 1 indicaba una insuficiente valoración del objeto a la variable, y 5 indicaba una excelente valoración. La calificación se realizó con base en la información suministrada por el Gerente General en la entrevista (Ver tabla 8).

Tabla 5. Matriz de ponderación de objetos con mayor impacto integral

Variable	Objetos					
	Tubería para conducción de fluidos	Mega estructuras metálicas	Equipos para procesamiento de productos lácteos	Tanques de almacenamiento para líquidos	Barandas y soporte para empresas y hogares	Elevadores para personas con capacidades limitadas
Demanda en la empresa para consolidación de proyectos 30%	5	5	4	4	4	3
Talento humano idóneo para desarrollar las fases que integran fabricación 15%	5	5	4	4	4	3
Demanda en el mercado metalmecánico 20%	4	5	4	3	3	3
Disponibilidad de activos físicos para desarrollar las fases que integran fabricación 10%	5	4	4	4	5	4
Rentabilidad generada 25%	4	4	5	4	3	4
Total	4,55	4,65	4,25	3,8	3,65	3,35

Fuente: Elaborado a partir de la entrevista no estructurada al Gerente General.

Con base en los resultados obtenidos, se determina que los objetos con mayor impacto integral para la organización son las mega estructuras metálicas, la tubería para conducción de

fluidos y los equipos para el procesamiento de productos lácteos, en el orden de importancia, puesto que superaron su calificación sobre los otros tres objetos evaluados.

8.2.2. Definición de requisitos básicos y complementarios. Una vez se definen los objetos de mayor impacto integral, se establecen los requisitos básicos y complementarios que deben tener los contratistas, para garantizar su idoneidad en las actividades a desarrollar. Los requisitos básicos hacen referencia a las cualidades generales que debe tener un contratista para desarrollar una actividad en la empresa, sin importar el objeto del proyecto; mientras que los requisitos complementarios hacen alusión a aquellas cualidades específicas que debe tener el aspirante para desarrollar actividades según la naturaleza del objeto.

Los requisitos generales se dividieron en dos grupos: Técnicos y de HSE. El primer grupo hace referencia a los requisitos exigibles en términos de conocimiento, para definir el nivel de preparación académica en el área en cuestión; de tiempo desempeñando actividades similares o afines, para establecer su experiencia; y las habilidades desarrolladas, para establecer el nivel de capacidad para realizar eficazmente actividades relacionadas con el área en cuestión.

El grupo HSE contemplan los requisitos exigibles en términos de cursos, talleres o demás modalidades de aprendizaje especializadas, que garanticen el grado de aptitud para desarrollar un entorno de trabajo seguro (libre de accidentes y enfermedades laborales, y afectaciones al medio ambiente).

El bloque de complementarios, como se menciona anteriormente, hace alusión a los requisitos específicos necesarios para desarrollar las actividades del área en cuestión. Por tal motivo,

contemplan requisitos como el manejo de softwares, herramientas ofimáticas, dominio de lenguas extranjeras, manejo de máquinas específicas, entre otros.

Para evaluar los requisitos generales y complementarios se diseñó una lista de chequeo, que permite medir el nivel de cumplimiento del aspirante en cada una de las categorías mencionadas y de manera general. En la lista de chequeo se contrarresta los requisitos definidos según la necesidad de contratación, con la información suministrada por el contratista a través de las hojas de vida y demás información que pueda estar sustentada en pruebas objetivas. Por tal razón, la lista de chequeo debe diligenciarse a través de la verificación de la información presentada por el contratista, como, por ejemplo, llamadas telefónicas a los institutos académicos o centros de capacitación en donde se indique fue realizado el estudio.

Tabla 6. Lista de chequeo de requisitos para contratar personal indirecto

		Lista de chequeo de contratistas				
		Nombre contratista	Código	HCC	Área	Recursos Humanos
		Versión	1.0	Fecha		
Actividad para contratar		Nombre inspector				
1. Requisitos técnicos y experiencia						
Requisito			Necesario para desarrollar la actividad		Cumplimiento en hoja de vida	
			Sí	N/A	Sí	No
Título técnico en el área de trabajo						
Título tecnológico en el área de trabajo						
Título profesional en el área de trabajo						
Desarrollo de programas de especialización en el área de trabajo						
Experiencia laboral en el área de trabajo de mínimo 1 años						
Experiencia laboral en el área de trabajo de mínimo 2 años						
Porcentaje de cumplimiento					0%	
2. Requisitos HSE						
Requisito			Necesario para desarrollar la actividad		Cumplimiento en hoja de vida	
			Sí	No	Sí	No
Planilla pagada de aportes al sistema de seguridad social						
Curso de trabajo seguro en alturas						
Curso de trabajo seguro en espacios confinados						
Curso de trabajo seguro con llama abierta o chispa						

Cursos en transporte de sustancias peligrosas				
Cursos en transporte de cargas pesadas				
Porcentaje de cumplimiento			0%	
3. Requisitos complementarios				
Requisito	Necesario para desarrollar la actividad		Cumplimiento en hoja de vida	
	Sí	No	Sí	No
Curso en manejo de maquinaria pesada				
Curso en izaje de cargas				
Manejo de herramientas ofimáticas				
Dominio de softwares aplicativos				
Manejo de inglés intermedio (B1)				
Conocimiento del marco regulatorio presente en el área de trabajo				
Curso de soldadura TIC				
Curso de soldadura MIG				
Manejo de normas (Gestión de Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo, Gestión ambiental)				
Porcentaje de cumplimiento			0%	
Resultados generales				
Porcentaje total de cumplimiento			0%	
Observaciones			Firma	
N/A= No aplica para ese caso.				

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por el Gerente General.

Para observar los cálculos que realiza la plantilla al diligenciar la información de cada aspirante, específicamente en los porcentajes cumplimiento, es necesario abrir el archivo de Excel “Lista de Chequeo”, que está disponible en la carpeta de Anexos.

8.2.3. Fuente de reclutamiento. Posterior a la definición de los requisitos básicos y complementarios, se pre-seleccionan los posibles aspirantes. Para ello, se diseñó un banco de contacto que permite, agrupar, clasificar y actualizar la información general de contacto del contratista, que bien, haya resultado de una contratación anterior, o sea suministrada por un tercero o por ellos mismos. En cualquiera de los casos, a través del banco de contacto, la empresa puede visualizar aquellos contratistas que se especialicen en el área de trabajo requerido; para posteriormente, determinar su nivel de idoneidad en la lista de chequeo. Lo anterior se puede realizar debido a que el banco de contacto permite filtrar los contratistas por área de trabajo; tipo de personería (natural o jurídica), nivel de estudio, contrataciones anteriores y resultados de desempeño (para contratistas que anteriormente prestaron su servicio en la organización).

El banco de contacto se encuentra disponible en la siguiente tabla (Ver tabla 10).

Para observar la plantilla completa, con cada una de las opciones de la lista desplegable en las celdas Cédula/NIT, Tipo de personería, Lugar de residencia, Nivel de estudio, Área de trabajo principal, Contrataciones anteriores/año y Nivel de desempeño; es necesario revisar el archivo de Excel “Banco de Contacto de Contratistas”, que está disponible en la carpeta de Anexos.

8.2.4. Selección de contratistas. Una vez se verifica la información suministrada por el contratista en las hojas de vida y se obtiene el grado de idoneidad en la lista de chequeo, se emplea la última etapa, que corresponde a la entrevista personal con el contratista con mejor ponderación. La entrevista, de tipo estructurada, agrupa preguntas que permitan identificar las cualidades técnicas y comportamientos o patrones propios de la persona.

Para ello, se contacta al contratista por vía telefónica, correo electrónico o cualquier medio disponible, para informarle sobre su pre-selección para prestar un servicio. Se comunica la actividad a desarrollar y se programa una fecha para desarrollar la entrevista. Una vez finalizada, se informa al contratista sobre su selección y posterior proceso de celebración del contrato.

Una vez se describe el proceso de reclutamiento y selección, este se representa gráficamente con el propósito de mostrar la integración entre cada uno de los elementos mencionados (Ver figura 15).

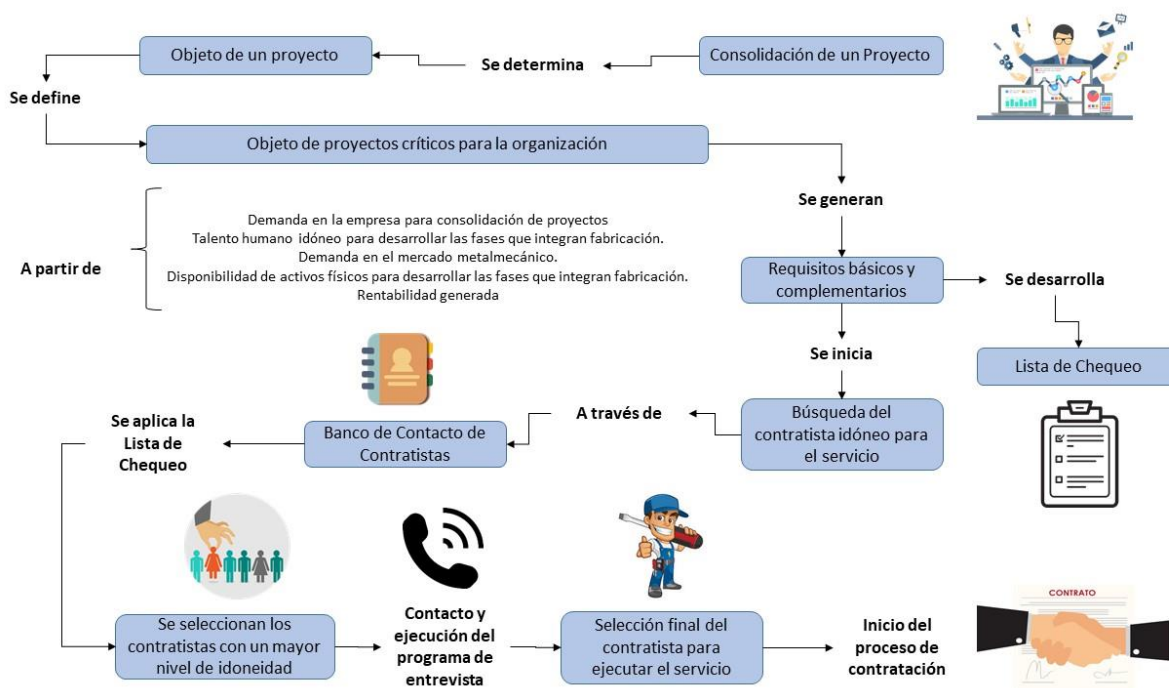


Figura 15. Proceso de reclutamiento y selección para el personal indirecto

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Diseño del proceso de evaluación del personal indirecto

Para realizar el monitoreo del personal indirecto, se propone el uso de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que le permita a la organización, cuantificar el desempeño de los contratistas según sus intereses estratégicos, de tal forma, que se vincule su contratación, con los objetivos que se trazan desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, producción, mercado y finanzas.

8.3.1. Definición de los pilares estratégicos de la organización. Para establecer los intereses de la organización desde el nivel estratégico, se analiza la misión, visión y objetivos

estratégicos de la misma, con el propósito de extraer los pilares centrales de cada una de las perspectivas mencionadas (aprendizaje y crecimiento, producción, mercado y finanzas).

- **Misión.** Somos una empresa especializada en la fabricación de maquinaria y equipo industrial, y el montaje de líneas de conducción de fluidos. Para ello utilizamos materias primas y componentes de alta calidad, contamos con personal calificado y tecnología de punta, para satisfacer las necesidades de la industria alimentaria, e industrial, fomentando el desarrollo de empresas bajo una política de calidad y excelencia.

- **Visión.** Alianza Ricaurte S.A.S. en el año 2025 busca consolidarse como una empresa de proyección nacional e internacional, que provea productos reconocidos en la industria metalmeccánica por su alto nivel de satisfacción en los clientes.

- **Objetivos organizacionales.** Los objetivos organizacionales son:
 - Fabricación y montaje de equipos que satisfagan las necesidades de los clientes, a través del uso de materias primas que provengan de proveedores certificados en calidad en el mercado metalúrgico.
 - Ejecución de procesos productivos fiables que garanticen eficiencia operativa y óptimas condiciones laborales; a través de maquinaria de punta y herramientas tecnológicas.
 - Desarrollo de Talento Humano capacitado, que garantice eficacia en sus labores y espacios de trabajo seguros.
 - Incremento de la cobertura de las operaciones de la empresa a nivel nacional

- Aumento de la rentabilidad de la empresa de manera sostenida en el tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se define el siguiente mapa estratégico, que identifica los pilares estratégicos que componen a los objetivos y directrices de la organización desde la alta gerencia; es decir, aquellos elementos con los cuales se identifica la empresa y bajo los cuales enfoca sus intereses y esfuerzos para lograrlos en el largo plazo (Ver figura 16).

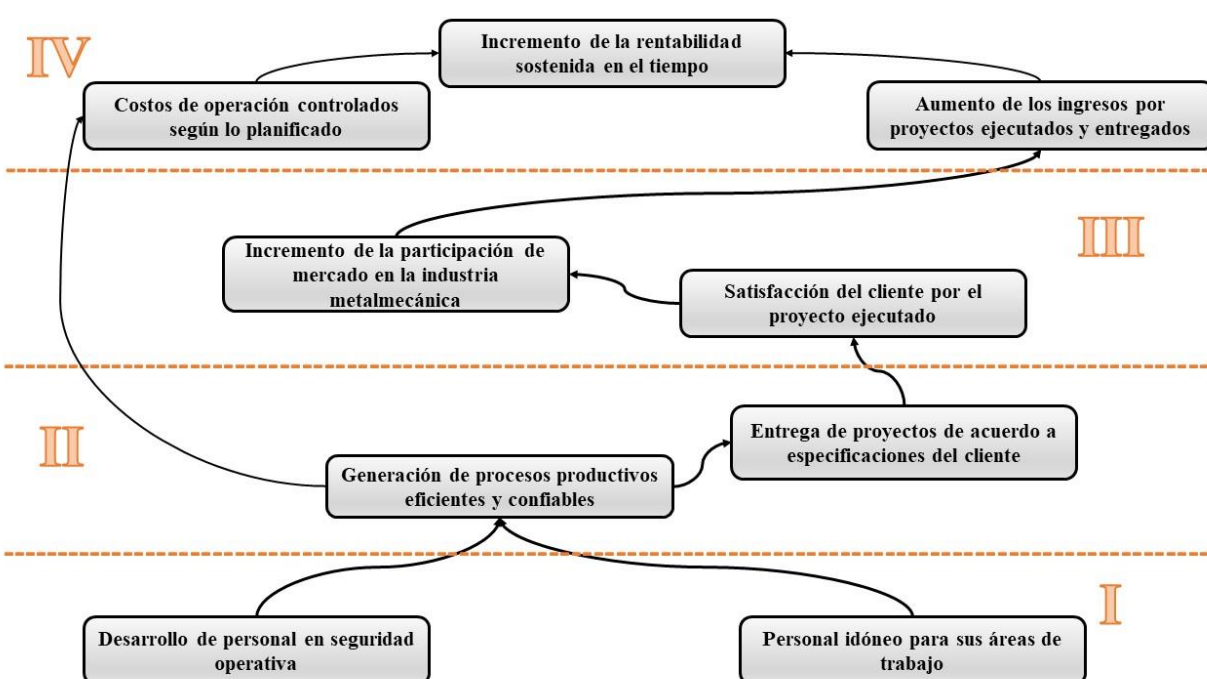


Figura 16. Mapa estratégico de Alianza Ricaurte S.A.S.

Fuente: Elaborado a partir de la información suministrada por la Gerencia de la empresa

Con base en los pilares estratégicos definidos por cada perspectiva, se estructura el Cuadro de Mando Integral para el personal indirecto, con el fin de establecer los objetivos, metas e indicadores que relacionen la contratación indirecta con el cumplimiento de los intereses estratégicos definidos en la alta Gerencia.

8.3.2. Cuadro de Mando Integral para contratistas. El Cuadro de Mando Integral que se muestra a continuación contiene los objetivos que se desglosan de los pilares estratégicos de la organización, los cuales están directamente relacionados con la gestión del personal indirecto. De los objetivos que se proponen, se estipulan metas, las cuales contienen cifras concretas de cumplimiento para lograr los objetivos. Con base en las metas, se define la ficha del indicador, que contiene la fórmula del mismo, su unidad y frecuencia de medición, la fuente de información de dónde se extraerán los datos para la fórmula y el responsable de su medición. Con la ficha del indicador, se tiene como fin cuantificar el nivel de cumplimiento de los procesos con relación a la meta asignada (Ver tabla 11).

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral para Contratistas

Perspectiva	Objetivo	Meta		Ficha técnica del indicador				
		Resultado esperado	Fecha límite	Fórmula de indicador	Unidad medición	Frecuencia	Fuente de información	Responsable
I	Generar un espacio de trabajo seguro en los contratistas	Lograr que en la totalidad de proyectos no se presenten accidentes laborales en el personal indirecto	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{proyectos sin accidentes laborales en contratistas}}{\text{Total número proyectos}} \times 100$	%	Bimestral	Bitácora de Análisis de trabajo seguro	Coordinador HSE
		Lograr que en la totalidad de proyectos no se generen enfermedades laborales en el personal indirecto	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{proyectos sin enfermedades laborales en contratistas}}{\text{Total número proyectos}} \times 100$	%	Bimestral	Bitácora de Análisis de trabajo seguro	Coordinador HSE
		Ofrecer dotación de seguridad para el 100% de los contratistas	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{Contratistas con dotación seguridad}}{\text{Total número contratistas}} \times 100$	%	Bimestral	Planilla entrega dotación y EPP	Aux. HSE

	Contratar personal indirecto idóneo para las actividades a desarrollar	Lograr que en más del 80% de los proyectos no se presenten retrasos en la entrega, a causa de fallas del contratista	31/12/2019	$\% = \frac{\text{Proyectos sin retrasos por fallas del contratista}}{\text{Total número proyectos}} \times 100$	%	Trimestral	Estado de Proyectos	Ingeniero Diseño y producción
		Lograr que el 90% de los contratistas por proyecto, realicen sus entregables en la fecha acordada.	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{Contratistas que entregan a tiempo entregables}}{\text{Total contratistas por proyecto}} \times 100$	%	Bimestral	Agenda avance contratistas	Gerente General
		Alcanzar una tasa menor al 5% de desvinculación de contratistas por proyecto, a causa de la ineffectividad en la prestación del servicio	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{ contratistas desvinculados por su ineficacia}}{\text{Total contratistas vinculados por proyecto}} \times 100$	%	Cuatrimestral	Agenda avance contratistas	Gerente General
II	Generar eficiencia operativa en los procesos intervenidos por personal indirecto	Lograr que el 95% de las herramientas que requieren calibración, estén calibradas y previamente probadas antes de su uso	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{herramientas calibradas antes de su uso}}{N.\text{herramientas por proyecto que requieren calibración}} \times 100$	%	Bimestral	Acta de acopio	Almacenista
		Disminuir reprocesos ocasionados por defectos en los montajes e instalación en un 20%	31/12/2019	$\% = \frac{\text{Reprocesos por montaje en } t - \text{reprocesos por montaje } t-1}{\text{Reprocesos por montaje en } t-1} \times 100$ T=Periodo actual*; T-1= Periodo anterior*	%	Bimestral	Tablas de entrega	Ingeniero Diseño y producción
		Lograr que el nivel de uso del total de insumos puestos a disposición de los contratistas, no se supere en un 10%, con relación a lo planeado en el proyecto	31/12/2019	$\% = \frac{\text{Cantidad MP utilizada} - \text{Cantidad MP planeada}}{\text{Cantidad MP planeada por proyecto}} \times 100$ MP=Materia prima*	%	Bimestral	Plan Maestro de materias primas	Gerente General Ing. producción

	Entregar proyectos con calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes	Lograr una tasa de devolución de proyectos menor al 10% del total ejecutados, por no cumplir con los requerimientos del cliente	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{proyectos devueltos por incumplimiento requerimientos}}{\text{Total proyectos ejecutados}} \times 100$	%	Cuatrimestral	Estado de proyecto	Gerente General
		Lograr una tasa de devolución de proyectos de mínimo el 10% del total ejecutados, a causa de deficiencias estéticas o de detalle	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{proyectos devueltos por deficiencias estéticas}}{\text{total proyectos ejecutados}} \times 100$	%	Cuatrimestral	Anotación cliente	Gerente General
		Lograr que el 95% de los proyectos se entreguen en la fecha estipulada con el cliente	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{proyectos entregados en fecha estipulada}}{N.\text{proyectos entregados}} \times 100$	%	Trimestral	Agenda avance contratistas	Ingeniero Diseño y Producción
III	Lograr altos niveles de satisfacción en los clientes	Lograr que el 80% de los pagos planeados por los clientes, se efectúen por el cumplimiento en la entrega del proyecto	31/12/2019	$\% = \frac{\text{Pagos efectuados por los clientes}}{\text{pagos programados en el periodo } t} \times 100$ T=Periodo actual	%	Bimestral	Estados De cuenta	Auxiliar contable
		Lograr que el 10% de los clientes contraten nuevamente con la empresa para la ejecución de un proyecto	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{ clientes que repiten la consolidación de un proyecto}}{\text{Total clientes atendidos}} \times 100$	%	Anual	Estado de clientes	Aux. de Gerencia
		Lograr una calificación promedio de 4.5 sobre 5 en el total de encuestas de satisfacción realizadas a los clientes	31/12/2019	$\text{Puntos} = \frac{\text{Sumatoria puntos obtenidos en satisfacción}}{\text{Total de encuestas ejecutadas}}$	Puntos	Semestral	Estado de clientes	Aux. de Gerencia
	Aumentar la participación de mercado en	Incrementar la ejecución de proyectos en un 10%	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{proyectos en } t - N.\text{proyectos en } t-1}{N.\text{proyectos en } t-1} \times 100$	%	Anual	Plan de Desarrollo Operativo	Gerente General

la industria metalmecánica	Aumentar los proyectos ejecutados que provengan fuera del Departamento en un 15%	31/12/2019	$\% = \frac{N.\text{proyectos fds en } t - N.\text{proyectos fds en } t-1}{N.\text{proyectos fds en } t-1} \times 100$ Fds en t= Fuera de Santander en periodo actual* Fds en t-1= Fuera de Santander en periodo anterior*	%	Anual	Plan de Desarrollo Operativo	Gerente General
	Lograr una participación de mercado nacional mayor al 0.5%	31/12/2019	$PM = \frac{\text{Total clientes atendidos empresa}}{\text{Total clientes atendidos por la imdustrial metalmecánica}} \times 100$ PM= Participación de mercado*	%	Anual	Informes Operativos acumulados	Aux. Gerencia
	Lograr una cobertura de 10 ciudades atendidas en proyectos	31/12/2019	$\text{Cobertura} = N.\text{ciudades diferentes atendidas en proyectos}$	Número	Anual	Informes Operativos acumulados	Aux. Gerencia
IV	Mantener costos de operación controlados	31/12/2019	$\% = \frac{\text{Costo pagado por p.ejecutados con p.i-presupuesto planeado}}{\text{Presupuesto planeado por proyecto}} \times 100$ P.=Procesos*; p.i= Personal Indirecto	%	Bimestral	Plan de Desarrollo Operativo	Ingeniero Producción
	Aumentar las ventas	31/12/2019	$\% = \frac{\text{Ingresos por proyectos } t - \text{Ingresos por proyectos } t-1}{\text{Ingresos por proyectos } t-1} \times 100$	%	Semestral	Estados de Resultados	Aux. contable
	Incrementar la rentabilidad	31/12/2019	$\% = \frac{\text{Utilidad operacional } t - \text{Utilidad operacional } t-1}{\text{Utilidad operacional } t-1} \times 100$ U. Operacional= Ingresos por proyecto - (Costos operativos+ GAV) GAV=Gastos de administración y ventas*	%	Anual	Estados de Resultados	Aux. contable

Fuente: Elaboración propia.

Es imperativo destacar que la fijación de las metas, la fecha de finalización, la frecuencia de medición del indicador y su respectivo responsable, se asignaron a partir de un consenso entre el Gerente General, el asistente de HSE y el asistente financiero. Asimismo, a partir del CMI se estructura una serie de cuadros semáforos para categorizar los resultados que se obtienen durante la medición del indicador, según su frecuencia de aplicación.

8.3.3. Cuadros semáforos. Como se menciona anteriormente, los cuadros semáforos que se muestran a continuación, tienen como propósito categorizar los resultados que se obtienen durante la medición del indicador, según la frecuencia estipulada. Por tal razón, los cuadros semáforos agrupan las metas con una frecuencia de medición similar, sin importar la perspectiva a la cual pertenecen, con el propósito de simplificar el control por periodos de tiempo

Los cuadros aparecen diligenciados en cada una de sus casillas, sin embargo, es necesario aclarar que tal diligenciamiento se realizó a modo de prueba de la herramienta, para mostrar su interfaz, los resultados que se pueden generar y los colores que identifican a cada categorización. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede discriminar tres colores: verde, amarillo y rojo. El primer color se muestra cuando se ha cumplido la meta propuesta en el periodo de medición, y al final, cuando el resultado acumulado es igual o supera la meta asignada. Por otra parte, el amarillo se muestra cuando los valores obtenidos se encuentran dentro de un margen aceptable por la empresa para el cumplimiento de la meta. Finalmente, el rojo se muestra cuando los resultados están por debajo del margen aceptable, y al final, cuando el resultado acumulado del año no cumple con la meta asignada (Ver tablas 12, 13,14 ,15 y 16).

Tabla 9. Cuadro semáforo por metas bimestrales

Perspectiva	Meta	Esperado	Bimestre 1		Bimestre 2		Bimestre 3		Bimestre 4		Bimestre 5		Bimestre 6		Cumplió
			Real	Valoración	Real	Valoración	Real	Valoración	Real	Valoración	Real	Valoración	Real	Valoración	
I	Lograr que en la totalidad de proyectos no se presenten accidentes laborales en el personal indirecto	100%	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	Sí
I	Lograr que en la totalidad de proyectos no se generen enfermedades laborales en el personal indirecto	100%	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	100%	Excelente	Sí
I	Ofrecer dotación e indumentaria de seguridad para el 100% de los contratistas	100%	90%	Aceptable	90%	Aceptable	90%	Aceptable	90%	Aceptable	90%	Aceptable	90%	Aceptable	No
I	Lograr que mínimo el 90% de los contratistas por proyecto, realicen sus entregables en la fecha acordada.	90%	70%	Aceptable	100%	Excelente	100%	Excelente	70%	Aceptable	100%	Excelente	100%	Excelente	Sí

II	Lograr que el 95% de las herramientas que disponen los contratistas estén calibradas y previamente probadas antes de su uso	95%	90%	Excelente	90%	Excelente	90%	Excelente	90%	Excelente	90%	Excelente	90%	Excelente	No
II	Disminuir reprocesos ocasionados por defectos en los montajes e instalación en un 20%	20%	20%	Excelente	35%	Excelente	20%	Excelente	20%	Excelente	20%	Excelente	10%	Aceptable	Sí
II	Lograr que el nivel de uso del total de insumos puestos a disposición de los contratistas, no se supere en un 10%, con relación a lo planeado en el proyecto	10%	10%	Aceptable	11%	Peligro	8%	Excelente	12%	Peligro	0%	Excelente	0%	Excelente	No
III	Lograr que el 80% de los pagos planeados por los clientes, se efectúen por el cumplimiento en la entrega del proyecto	80%	70%	Aceptable	50%	Peligro	175%	Aceptable	80%	Excelente	90%	Excelente	80%	Excelente	Sí
IV	Lograr que el presupuesto designado para los procesos en donde se vinculan contratistas, no se excedan en un 10%	10%	12%	Peligro	2%	Excelente	10%	Aceptable	11%	Peligro	0%	Excelente	0%	Excelente	No

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Cuadro semáforo por metas trimestrales

Perspectiva	Meta	Esperado	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Cumplió
			Real	Valoración	Real	Valoración	Real	Valoración	Real	Valoración	
I	Lograr que en más del 80% de los proyectos no se presenten retrasos en la entrega, a causa de fallas del contratista	80%	70%	Peligro	90%	Excelente	80%	Aceptable	80%	Aceptable	Sí
III	Lograr que el 95% de los proyectos se entreguen en la fecha estipulada con el cliente	95%	80%	Aceptable	95%	Excelente	94%	Aceptable	100%	Excelente	No

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Cuadro semáforo por metas cuatrimestrales

Perspectiva	Meta	Esperado	Cuatrimestre 1		Cuatrimestre 2		Cuatrimestre 3		Cumplió
			Real	Valoración	Real	Valoración	Real	Valoración	
I	Alcanzar una tasa menor al 5% de desvinculación de contratistas por proyecto, a causa de la ineficacia en las actividades desarrolladas	5%	6%	Peligro	5%	Aceptable	1%	Excelente	Sí
II	Lograr una tasa de devolución de proyectos menor al 10% del total ejecutados, por no cumplir con los requerimientos del cliente	10%	15%	Peligro	10%	Aceptable	10%	Aceptable	No
II	Lograr una tasa de devolución de proyectos de mínimo el 10% del total	10%	5%	Excelente	5%	Excelente	10%	Aceptable	Sí

	ejecutados, a causa de deficiencias estéticas o de detalle						
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Cuadro semáforo por metas semestrales

Perspectiva	Meta	Esperado	Semestre 1		Semestre 2		Cumplió
			Real	Valoración	Real	Valoración	
III	Lograr una calificación promedio de 4.5 sobre 5 en el total de encuestas de satisfacción realizadas a los clientes	4,5	5	Excelente	4,5	Aceptable	Sí
IV	Incrementar los ingresos por proyectos entregados en un 20%	20%	15%	Peligro	10%	Peligro	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Cuadro semáforo por metas anuales

Perspectiva	Meta	Esperado	Año		Cumplió
			Real	Valoración	
I	Lograr que el 10% de los clientes contraten nuevamente con la empresa para la ejecución de un proyecto	10%	15%	Excelente	Sí
II	Incrementar la ejecución de proyectos en un 10%	10%	10%	Excelente	Sí
II	Aumentar los proyectos ejecutados que provengan fuera del Departamento en un 15%	15%	9%	Peligro	No

II	Lograr una participación de mercado nacional mayor al 0.5%	0,5%	0,1%	Peligro	No
II	Lograr una cobertura de 10 ciudades atendidas en proyectos	10	10	Excelente	Sí
II	Aumentar las utilidades operacionales en un 15%	15%	14%	Aceptable	No

Fuente: Elaboración propia.

Para observar cómo funciona cada uno de los Cuadros Semáforos, es necesario revisar el archivo de Excel “Cuadros Semáforos”, que está disponible en la carpeta de Anexos

8.3.3.1. Explicación sobre el uso del cuadro semáforo. Cada uno de los cuadros semáforos se diligencia de acuerdo a los resultados que arrojen los indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral, para cada meta. El valor esperado hace referencia a la cifra que se aspira obtener; mientras que el valor real es la cifra que se genera directamente del indicador. Una vez se diligencian dichas casillas, la herramienta compara automáticamente los valores en la celda “valoración” y categoriza la comparación de acuerdo al grado de cumplimiento en dicho periodo, en excelente, aceptable o peligro. Cada una de las categorías se relaciona con un color (verde para excelente, amarillo para aceptable y rojo para peligro). Finalmente, la casilla “cumplió”, define el nivel de cumplimiento total de la meta; es decir, realiza un promedio acumulado de los resultados obtenidos en los periodos de medición, y establece si al final del año se cumple o no con la meta estipulada.

8.3.4. Esquema relacional entre el Banco de contactos y el Cuadro de Mando Integral. El siguiente esquema muestra la manera como se relaciona el Banco de Contactos con los resultados generados en el Cuadro de Mando Integral, puesto que, en la última casilla del banco, aparece una calificación cuantitativa sobre el desempeño que tuvo dicho contratista, cuando este ha desempeñado servicios anteriores.

Esquema relacional- Seguimiento de los contratistas												
Proyecto												
Xxxxxxx												
Objeto del proyecto												
Contratistas	Personal (Interventor)	Servicio a realizar	Tiempo programado (Unidad Tiempo)	Tiempo real (Unidad de Tiempo)	Cumplimiento en tiempo (porcentaje)	Número de Entregas realizadas	Número Entregas entregadas correctamente	Eficacia en las entregas	Recursos presupuestados en pesos	Recursos gastados en pesos	Eficiencia en el uso de recursos (porcentaje)	Desempeño final (porcentaje)
					0%			0%			0%	0%

Como se puede observar, el cuadro relacional calcula un rendimiento integral compuesto por el cumplimiento en el tiempo de finalización del servicio, la eficacia en el servicio, es decir, que sea acorde a los solicitado; y la eficiencia que tiene el contratista con el uso de los recursos que se le asignan o disponen para realizar el servicio. De esta forma, se calcula un desempeño total, al finalizar el servicio, calculado en un porcentaje final. Ese resultado se conecta directamente con el Banco de Contacto de contratistas, añadiendo dicho porcentaje en la celda de desempeño. Finalmente, de esta forma, la empresa podrá llevar un seguimiento, de manera cuantificada, de los servicios que realizan los contratistas, para de esta forma, descartar aquellos que han tenido un bajo rendimiento (El porcentaje que represente un bajo rendimiento es asignado según lo que estipule el Gerente General de la empresa).

9. Conclusiones y recomendaciones

➤ A través del diagnóstico de los procesos que implementa actualmente el área de Recursos Humanos, se concluye que el reclutamiento, selección y evaluación son los procesos con mayores debilidades en la gestión del Talento Humano. Lo anterior concuerda con las falencias expuestas por el Gerente General, puesto que indicaba que los sobrecostos incurridos por la organización se debían a la falta de formalización de la gestión de los contratistas. Por tal motivo, se infiere que el bajo desempeño del personal indirecto se debe, previamente, a la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección enfocado en el objeto del proyecto, que garantice la idoneidad del mismo, y posteriormente, a la inexistencia de un proceso que permita cuantificar el desempeño durante el tiempo del servicio prestado.

➤ Se concluye que el proceso de reclutamiento y selección para el personal indirecto debe estar enfocado hacia el objeto del proyecto y no hacia un perfil para un puesto de trabajo. Por tal razón, dicho proceso está expuesto continuamente a variaciones, puesto que, de acuerdo a su naturaleza, las necesidades de contratación cambiarán. Con base en lo anterior, se estipula que, para ejecutar este proceso con efectividad, es necesario previamente identificar los objetos de proyectos con mayor impacto para la organización, en función de la demanda, de las tendencias del mercado, del talento humano e infraestructura disponible, y los niveles de rentabilidad; de tal modo que se definan requisitos estándares para el reclutamiento y la selección del personal indirecto.

➤ En el proceso de monitorio del personal indirecto, se concluye que es necesario tener una planeación estratégica previamente definida, con el propósito de vincular la gestión del personal indirecto con los intereses estratégicos que persigue la organización; de lo contrario, el alcance del proceso se vería limitado a un nivel operacional, pero con repercusiones directas en el nivel estratégico, sobretodo, hacia la generación de valor. Teniendo en cuenta lo anterior, se estipula que el Cuadro de Mando Integral es la herramienta adecuada para emplear un control objetivo y cuantificable, a fin de integrar el proceso de selección y contratación del personal indirecto con las perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y finanzas. Por esto último, también se concluye que para ejecutar un monitoreo adecuado de la gestión del personal indirecto, es necesario vincular y responsabilizar a cada una de las áreas de trabajo de la empresa, debido a que se integran actividades de control administrativas o gerenciales, contables, de riesgos y producción.

➤ Se recomienda complementar la última etapa del proceso de selección, denominada la entrevista, con pruebas psicológicas que permitan identificar atributos de comportamiento ante situaciones laborales comunes o inesperadas, de tal modo que se prevengan accidentes laborales en áreas de trabajo con alto riesgo.

➤ Se recomienda el uso del modelo propuesto para empresas en donde la contratación indirecta le permita a la organización generar una competencia distintiva frente a las empresas pertenecientes a la misma industria. Es decir, en donde las actividades desarrolladas por el personal indirecto, aunque no pertenezcan propiamente al *core* de la organización, sean fuente directa de generación de valor e incidan en la percepción de marca en los clientes.

10. Referencias bibliográficas

- Aiteco Consultores. (2012). *Reclutamiento de Personal | Selección de Personal*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Aliado laboral. (2018). *ALIADOLABORAL.COM*. Obtenido de ¿Qué normas y leyes rigen la contratación por prestación de servicios, y cómo se manejan los aportes a seguridad social?: <http://www.aliadolaboral.com/personas/SE4/BancoConocimiento/P/p-normas-contrato-prestacion-servicios-colombia/p-normas-contrato-prestacion-servicios-colombia.aspx>
- Alianza Ricaurte S.A.S. (2018). *Estados financieros ARSAS*. Bucaramanga: Alianza Ricaurte S.A.S.
- Álvarez Gutiérrez, L. F. (2011). *Diseño e implementación de los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano en la planta de producción de AVINSA S.A.S*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Anaya , B. E., Andrade , D. M., Herazo , S. C., & Sánchez, D. L. (2014). *El contrato de prestación de servicios en la legislación colombiana*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Ávila, S. (2018). *Finanzas Personales*. Obtenido de Los 5 datos “oscuros” de los contratos por prestación de servicios: <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/que-tener-en-cuenta-con-contrato-por-prestacion-de-servicios/58630>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Código Civil. (1887). *Código Civil Colombiano*. Bogotá.

- Código de Comercio. (1971). *Decreto 410 de 1971* . Bogotá.
- Cortés, A. (11 de Abril de 2018). Contexto actual de la organización. (N. F. Rodríguez, Entrevistador)
- Cuesta, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá D.C.: ECOE EDICIONES.
- DANE. (2018). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*. Bogotá: DANE.
- Decreto 1703. (2002). *Medidas para promover y controlar la afiliación y el pago de aportes en el Sistema General de Seguridad Social en Salud*. Bogotá.
- Decreto 5010. (2003). *Por medio del cual se reglamentan parcialmente los artículos 3°, 5°, 7°, 8°, 9°, 10* . Bogotá.
- Decreto 723 . (15 de Abril de 2013). *Decreto 723 de 2013*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://ccs.org.co/salaprensa/images/Documentos/INDEPENDIENTESx>
- Ecu red. (2018). *Política salarial*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Pol%C3%ADtica_Salarial
- Equipo Vértice. (2008). *Selección de personal*. Málaga: Vértice.
- Ferriera Rodríguez, A. R. (2016). *Diseño de un Sistema Gestión de Talento Humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales para la empresa Prevemedic S.A*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar- Sede Ecuador, Área de Gestión.
- Gerencie. (20 de Marzo de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Cuál es la norma que regula el contrato de servicios: <https://www.gerencie.com/cual-es-la-norma-que-regula-el-contrato-de-servicios.html>

- Ley 797. (2003). *Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales*. Bogotá.
- Libreros Baeza, K., & Ramírez Borrero, N. (2013). *Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano para una empresa de servicios: Call Center*. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Martínez Coll, J. C. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: UYM.
- Montes Alonso, J., & González Rodríguez, P. (2006). *Selección del personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Madrid: Ideaspropias.
- Padilla Zenteno, J. (2014). *Cisa*. Obtenido de Política de Reclutamiento y Selección de Personal: <http://www.ci-sa.com.mx/politica-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para la retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Revista Dinero. (4 de Abril de 2017). *Mejoran perspectivas de la industria del acero ¿Cómo está y hacia dónde va?* Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/industria-del-acero-y-siderurgicas-en-colombia-proyecciones-2017/244338>
- Santos Cuesta, A. (2010). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá D.C.: ECOES.
- Secretaria Senado. (15 de Mayo de 2018). *CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Urbano , A., Romero, B., Guijarro, F., Jurado, F., & Pérez, J. (2014). *Sites Google*. Obtenido de Socialización organizacional: <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del->

proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-3-socializacion-organizational

Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Spoch.