



UNIVERSIDAD
La Gran Colombia
Fundada en 1951

PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE CONTRATACION PARA GARANTIZAR
LA IDONEIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
CONSTRUCCIÓN Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA.

JUAN ESTEBAN CONTRERAS AMAYA

OSCAR JAVIER SERRANO RABA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACION CONTINUADA

ESPECIALIZACION EN GERENCIA

BOGOTÁ

2018

PROYECTO DE INVESTIGACION PARA OBTAR EL TITULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA

PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE CONTRATACION PARA GARANTIZAR
LA IDONEIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
CONSTRUCCIÓN Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA.

JUAN ESTEBAN CONTRERAS AMAYA

OSCAR JAVIER SERRANO RABA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACION CONTINUADA

ESPECIALIZACION EN GERENCIA

BOGOTÁ

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Observaciones

Firma Director Trabajo de Grado

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 27 de septiembre de 2018.

Agradecimientos

A mi compañero de coautoría.

Por su amistad, apoyo, paciencia y entrega incondicional para la materialización del presente trabajo. También por aquellas largas horas de debate cuando había diferencias de conceptos, ya que esto aumento mi conocimiento.

A nuestros maestros.

Dra. Alba Lucy Garzón por su apoyo ofrecido para la elaboración de este trabajo. Finalmente, a aquellos docentes que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de este trabajo.

Dedicatoria

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros familiares.

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos han permitido ser unas personas de bien, pero más que nada, por su amor.

A nuestros colegas del sector de la construcción vulnerados.

Por habernos inspirado a realizar el presente trabajo, ya que son muchos los que padecen del fenómeno de la subcontratación y esto está generando un desprestigio de la profesión.

Resumen

Plan de mejoramiento al proceso de contratación para garantizar la idoneidad del personal que labora en las empresas del sector de construcción y obras de infraestructura.

La presente investigación se basó en proponer un plan de mejora en los procesos de contratación de personal, específicamente para controlar y garantizar la idoneidad en los perfiles profesionales de los colaboradores técnicos que laboran en las empresas del sector de la construcción y obras de infraestructura. Con la finalidad de lograr el mejor desempeño y agilizar los procesos, garantizando la estabilidad, calidad y cumplimiento en los proyectos de construcción de obras de infraestructura.

El proyecto estuvo enmarcado en el tipo de investigación cualitativa, fundamentada a nivel comprensivo con un diseño de fuente mixta (documental y campo). Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa y las entrevistas no estructuradas.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se utilizó como guía una estructura operativa mixta basado en la metodología de la matriz DOFA y el ciclo PHVA propuesto por Deming. Adicionalmente, se utilizó la plataforma Google forms para realizar encuestas de percepción.

De esta manera se pudo concluir que con la propuesta del plan de mejora se puede generar un mejor desempeño de las labores del sector de la construcción de obras de infraestructura y se mejora la calidad de vida en el personal técnico en cuanto a la retribución económica percibida por la labor desempeñada.

Palabras claves

Contratación pública, idoneidad profesional, construcción de Infraestructura en Colombia, Ciclo PHVA.

Abstract

Improvement plan to the hiring process to guarantee the suitability of the personnel that works in the companies of the construction sector and infrastructure works.

The present investigation was based on proposing an improvement plan in the hiring processes of personnel, specifically to control and guarantee the suitability in the professional profiles of the technical collaborators that work in the companies of the construction sector and infrastructure works. In order to achieve the best performance and streamline processes, ensuring stability, quality and compliance in infrastructure construction projects.

The project was framed in the type of qualitative research, based on a comprehensive level with a mixed source design (documentary and field). A series of techniques and data collection instruments were used, specifically the analysis of documentary sources, direct observation and unstructured interviews.

For the fulfillment of the proposed objectives, a mixed operative structure based on the methodology of the SWOT matrix and the PHVA cycle proposed by Deming was used as a guide. Additionally, the Google forms platform was used to conduct perception surveys.

In this way it was possible to conclude that the proposed improvement plan can generate a better performance of the work of the infrastructure construction sector and improve the quality of life of the technical staff in terms of perceived economic compensation for the work performed.

Key words

Public contracting, professional suitability, construction of Infrastructure in Colombia, PHVA Cycle.

Índice general

Introducción	8
Antecedentes	10
Justificación	15
Planteamiento del problema.....	16
Objetivos	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.	17
Marcos de referencia	18
Marco conceptual.....	18
<i>Que es interventoría.....</i>	18
<i>Contrato de obra publica.....</i>	19
<i>Qué es una estrategia.....</i>	19
<i>Que es la táctica.....</i>	19
<i>Que son los procesos</i>	22
<i>Concepto de calidad dentro del funcionamiento de una organización</i>	22
<i>Cómo surgen los planes de mejoramiento</i>	24

<i>El ciclo Deming: alternativa de mejoramiento</i>	24
<i>Etapas para realizar un Plan de Mejoramiento</i>	25
Marco legal	26
<i>Ley 80 de 1993</i>	26
<i>Ley 1508 de 2012</i>	27
<i>Código Sustantivo de Trabajo</i>	29
Aspectos metodológicos	29
Desarrollo.....	30
Identificación de la idoneidad del perfil de los profesionales de ingeniería y arquitectura que hacen parte del sector de obras de construcción e infraestructura, y como logran emplearse en dicho sector.	32
Plan de mejora en el proceso de selección de las empresas de construcción e infraestructura para garantizar la idoneidad y transparencia en los procesos.	36
Análisis y discusión de resultados	43
Conclusiones	44
Recomendaciones	48
Bibliografía	49
Anexos	51

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 RESULTADO A LA PREGUNTA 1 DE DIAGNÓSTICO A PROFESIONALES.....	32
GRAFICO 2. RESULTADO A LA PREGUNTA 2 DE DIAGNÓSTICO A PROFESIONALES.....	33
GRAFICO 3. RESULTADO A LA PREGUNTA 3 DE DIAGNÓSTICO A PROFESIONALES.....	34
GRAFICO 4. RESULTADO A LA PREGUNTA 4 DE DIAGNÓSTICO A PROFESIONALES. CREACIÓN DEL AUTOR	35
GRAFICO 5. RESULTADO A LA PREGUNTA 5 DE DIAGNÓSTICO A PROFESIONALES. CREACIÓN DEL AUTOR	35
GRAFICO 6. RESULTADO A LA PREGUNTA 6 DE DIAGNÓSTICO A PROFESIONALES. CREACIÓN DEL AUTOR	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
--	----

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 INTERCAMBIO CÍCLICO Y REPETITIVO DE LOS SISTEMAS ADAPTADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS SANITARIOS.....	21
FIGURA 2 ETAPAS REITERATIVAS DEL CICLO DEMING, APLICADAS A LOS PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO	25

Introducción

En las últimas décadas en Colombia, se han venido regulando los procesos de contratación estatal, en donde los actos administrativos más representativos que aportan estos cambios a los procesos de contratación, son la Ley 80 de 1993 y la Ley 1508 de 2012 cada una de ellas con sus correspondientes decretos reglamentarios, además el estado creó estas leyes con el fin de delegar funciones a privados en busca de la ejecución de proyectos de gran inversión, como la construcción de obras de públicas (Congreso de la República de Colombia, 1993)

Los proyectos en concesión¹ a privados o en asociación público – privadas, por lo general son de gran magnitud e implican un movimiento en la economía que impactan socialmente de manera positiva, se generan empleos que permiten mejorar las estadísticas nacionales de los niveles de pobreza y vulnerabilidad, pero aun cuando la entidad estatal contrata una interventoría no siempre resulta adecuada la manera en que se realiza el control y la supervisión de los contratos de obras de pública, ya que la interventoría se dedica más a controlar los asuntos relacionados con la construcción y presupuesto, dejando de lado la parte administrativa que profundiza en la supervisión del personal seleccionado y la idoneidad del mismo y es por ello que se presenta el problema a tratar.

Aunque, en los pliegos de condiciones de los procesos de selección se solicita a la empresa proponente adjuntar en sus propuestas las hojas de vida del personal profesional idóneo y calificado que ejecutara el proyecto, ya que de no hacerlo serán considerados como un

¹ Concesión: Es el permiso que se entrega para hacer uso de un derecho de explotación de servicios o bienes durante un cierto tiempo. La concesión puede ser otorgada por una compañía a otra o por el Gobierno a una firma privada. Tomado de Definición. De en: <https://definicion.de/concesion/>

proponente no hábil, algunas de estas empresas después de que se adjudican con el contrato para reducir costos y obtener mejores ganancias acuden a subcontratar servicios de terceros, esto hace que se realice el cambio del personal que inicialmente propusieron en la licitación por uno con un perfil laboral inferior (Muñoz, 2016).

Para contextualizar lo expuesto se cita el caso de los Concesionarios viales, los cuales cuentan con un personal de planta vinculado directamente que cumplen funciones de supervisión al objeto del contrato pactado entre el concesionario y el subcontratista, pero el personal dedicado a la construcción y/o mantenimiento es suministrado por un tercero al cual se le realiza un reconocimiento económico inferior que oscila entre el 15% y el 30% del valor inicial pactado entre la entidad estatal contratante y el contratista y/o concesionario para la ejecución de dichas actividades. (Paramio, 2009)

Los problemas que genera la subcontratación radican en que deben ejecutar las labores contratadas con unos recursos económicos inferiores a los establecidos en los estudios previos, esto obliga a la empresa subcontratista a vincular personal con un perfil inferior al requerido por el proyecto, aumentando el impacto de los riesgos y como consecuencia la materialización de estos. (Paramio, 2009)

Según (Muñoz) en cuanto al ámbito social la forma como se presenta esta subcontratación, hace que las condiciones laborales de los empleados desmejoren, porque hay una reducción significativa del salario y de las prestaciones que la ley otorga, como causa principal hace que se tergiverse uno de los ideales por la cual fue concebido el modelo actual de contratación estatal el cual tiene por objeto generar empleos que permitan mejorar las estadísticas nacionales de los niveles de pobreza y vulnerabilidad. (Colombia Compra Eficiente, 2013)

Antecedentes

El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia) –

Nombre del autor: Rodrigo Naranjo Arango

Fecha de publicación: noviembre 2011

Establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas

En la ciudad de Barranquilla se considera en el argot popular que los procesos de contratación de personal se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas; el liderazgo ejercido por el departamento de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los dueños o gerentes, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos de contratación. (Arango, 2012)

Recopilación de información de las empresas mediante los datos de la Cámara de Comercio (2008) de la ciudad de Barranquilla y el DANE (2005), selección de empresas a estudiar de diferentes sectores económicos, aplicación de encuestas a personal y gerentes y análisis de datos mediante clasificación de las empresas por sectores (Textiles, Metalúrgicos, Alimentos, Plásticos...)

El autor dirige su investigación y la enfoca en los siguientes aspectos, Procedimientos Establecidos, Responsabilidad en el Proceso de Selección, Competencias, Los Trabajadores y concluye, “El proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en

mayor proporción es el de la recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes. La transparencia en los procesos de selección en las medianas empresas de Barranquilla no existe.

Adicionalmente, un 54% de la población manifestó que no son valoradas sus competencias y el personal seleccionado es escogido en gran parte por recomendación. Esto crea un alto grado de desconfianza en los procesos de reclutamiento.

Las empresas temporales poseen un alto grado de confianza en los procesos de selección, debido a que se ciñen a perfiles establecidos por sus usuarios y de sus bases de datos seleccionan el personal más idóneo. Es importante indicar que el proceso de selección de las empresas temporales es muy completo porque aplican exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, entrevistas, visitas domiciliarias, etc. Este proceso tan eficaz obedece a que la razón de ser de su negocio.

Las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección, lo que genera traumatismo cuando no se escoge a la persona más calificada para un cargo.

(....) Es necesario que las pymes adopten nuevos paradigmas gerenciales e instalen procesos internos que les garanticen sobrevivir en mercados fuertemente competidos; los gerentes deben dejar de desarrollar varias actividades a la vez y dedicarse a organizar sus empresas. Y ese orden empieza por fortalecer el sistema de contratación.” (Arango, 2012).

Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa CRIME STOP CIA Ltda. período 2013.

Nombre del Autor: Diana Isabel Campos León y Enma Beatriz Farfán Álvarez

Fecha de Publicación: mayo de 2013

Objetivos de la investigación: Analizar la situación actual de la empresa, para determinar la necesidad de establecer un Sistema que permita introducir el personal idóneo para mejorar el desempeño individual y colectivo de la empresa.

Determinar el proceso que se aplicará en las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Proponer una guía práctica basada en competencias que permita cubrir los requerimientos de personal.

Problemática planteada: Las organizaciones buscan personal idóneo para producir y comercializar bienes y servicios e incorporarse en mercados cada vez más competitivos; por lo que se considera estratégico determinar claramente los procesos que se aplican para incorporar su personal, igualmente resalta la importancia de aprovechar los métodos modernos fundamentados en las competencias para identificar las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para determinado cargo.

Metodología aplicada para la investigación: Las autoras de la investigación desarrollan su temática a partir de los procesos existentes en una empresa, basadas en la teoría proponen mejorar dichos procesos mediante un sistema con la implementación de un

sistema basado en las competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Resultados y conclusiones: *El aporte del talento humano es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier empresa u organización. Los empleados y trabajadores poseen varias destrezas, habilidades, conocimientos y potencialidades que se debería direccionar de la mejor manera para responder a los desafíos que se presentan en un mercado dinámico y exigente.*

La gestión por competencias exige a las empresas a diagnosticar con mayor claridad la íntima relación que hay entre aquellas destrezas, habilidades, conocimientos y potencialidades que se requiere para desempeñar de manera óptima un determinado cargo y lo que sus actuales o futuros colaboradores disponen o pueden llegar a desarrollar. Esto con el fin de lograr un ganar - ganar, la empresa ofrece un excelente producto o servicio, cumple sus objetivos institucionales y los empleados mejoran su desempeño individual y se sienten realizados en varios aspectos. (Campos Leon & Farfán Álvarez, 2013)

Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias

Autor: Jürgen Weller – CEPAL

Fecha de publicación: marzo 2006

Objetivos de la investigación: *analizar los procesos de inserción laboral de los jóvenes en Chile, Ecuador, El Salvador, Paraguay y Perú.*

Problemática planteada: *Las expectativas y experiencias de jóvenes y adultos jóvenes en el mercado laboral, los obstáculos que encuentran y las estrategias que aplican para superarlos.*

Las características de la demanda laboral de las empresas, sus experiencias con la contratación de jóvenes y sus prácticas de capacitación.

Las características de rotación, movilidad y trayectorias laborales de los jóvenes y adultos jóvenes.

Metodología aplicada para la investigación: *La investigación se presenta a raíz de los resultados presentados en el proyecto “Integración de jóvenes al mercado laboral”, llevado a cabo por la CEPAL entre 2003 y 2005, con el financiamiento del gobierno alemán a través de la Agencia de Cooperación Técnica (GTZ), el cual consistió en el análisis de los procesos de inserción laboral de los jóvenes en Chile, Ecuador, El Salvador, Paraguay y Perú mediante actividades dirigidas a jóvenes, es decir consistió en el procesamiento de información obtenida a partir procesos realizados por organizaciones internacionales.*

Justificación

El presente trabajo se justifica en la necesidad de garantizar las condiciones necesarias para que los perfiles profesionales del personal requerido en obras de construcción e infraestructura sea el adecuado para que el cumplimiento de los objetos contractuales, se cumplan en termino de oportunidad, calidad y eficiencia.

Asimismo, mitigar la subcontratación del personal o empresas, que no cumplan los requisitos técnicos, financieros, entre otros.

Para mejorar la inserción laboral de los jóvenes, un entorno macroeconómico favorable es una precondition indispensable, dado que sólo de esta manera surgen empleos productivos y opciones para el trabajo independiente de una cantidad relevante.

Ningún programa que mejore la empleabilidad de los jóvenes, aumente la eficiencia de la intermediación laboral o intervenga en cualquier otro aspecto de la inserción laboral puede tener resultados satisfactorios sin una dinámica demanda laboral, que surgiría de altas y estables tasas de crecimiento económico y las expectativas correspondientes que lleven a las empresas a contratar más personal.

Sin embargo, no todas las tensiones observadas en los procesos de inserción laboral se relacionan con la debilidad del crecimiento. Aún más, para algunas tensiones no pueden imaginarse “soluciones” que las disolverían de manera satisfactoria para todos los involucrados. En efecto, algunas están estrechamente relacionadas con conflictos intergeneracionales dinámicos que difícilmente pueden ser objeto de intervención de políticas públicas.

Para cualquier otra intervención es indispensable tomar en cuenta la gran heterogeneidad de la juventud de la región. No existe un problema de inserción laboral común para todos los jóvenes, sino una variedad de problemas específicos (Weller, 2003).

Los retos que enfrentan jóvenes de diferente género, nivel educativo, trasfondo socio-económico, cultural, étnico, etc. Difieren marcadamente, de manera que más que buscar “la gran estrategia” es necesario desarrollar respuestas adecuadas para muchas necesidades específicas diferenciadas. Para ello se requiere una mejor coordinación de los actores públicos, privados y no gubernamentales, a nivel nacional y local, que relacione los esfuerzos de los jóvenes y sus familias con un entorno más favorable para su inserción laboral. (Weller, 2006)

Planteamiento del problema.

Dentro del marco gerencial y los componentes que este abarca, el recurso humano es parte fundamental como parte de los elementos que un gerente debe tener para lograr los objetivos propuestos, pero el recurso humano debe ser de total ayuda y no generar resultados que no cumplan con las expectativas planteadas para un proyecto, en el ámbito de la ingeniería y la construcción en especial en obras de infraestructura actualmente se evidencia que los proyectos no cumplen con la calidad necesaria que se debería dar teniendo en cuenta que la mayoría de estos proyectos son para uso público e institucional.

Para realizar un diagnóstico del porque las obras de ingeniería, arquitectura e infraestructura no están teniendo un resultado optimo en su mayoría se plantea el presente documento en el que se resolverá la incógnita, ¿Gerencialmente se realizan procesos de contratación idóneos para el desarrollo de los proyectos?, se aclara que toda la documentación recolectada y los respectivos análisis se realizan desde el área gerencial.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora para el proceso de contratación desde el área gerencial en el cual se pueda garantizar la idoneidad del personal que labora en las empresas del sector de construcción y obras de infraestructura.

Objetivos específicos.

- Diagnosticar como las empresas de construcción e infraestructura seleccionan su personal para garantizar la correcta ejecución de las obras.
- Identificar la idoneidad del perfil de los profesionales de ingeniería y arquitectura que hacen parte del sector de obras de construcción e infraestructura, y como logran emplearse en dicho sector.
- Proponer un plan de mejora en el proceso de selección de las empresas de construcción e infraestructura para garantizar la idoneidad y transparencia en los procesos.

Marcos de referencia

Marco conceptual

Que es interventoría

La interventoría es definida por (Colombia Compra Eficiente) como:

“El seguimiento técnico a la ejecución de contratos de distintas tipologías, realizado por una persona natural o jurídica contratada para ese fin por la Entidad Estatal en los siguientes casos: (i) cuando la ley ha establecido la obligación de contar con esta figura en determinados contratos, (ii) cuando el seguimiento del contrato requiera del conocimiento especializado en la materia objeto del mismo, o (iii) cuando la complejidad o la extensión del contrato lo justifique. Colombia compra eficiente.

Cuando la Entidad Estatal lo encuentre justificado, puede determinar que la interventoría no sólo se refiera al seguimiento técnico, sino también a los aspectos administrativos, financieros, contables y/o jurídicos del contrato.”

El contrato de interventoría debe ser supervisado directamente por la Entidad Estatal, en consecuencia, siempre que una Entidad Estatal suscriba este tipo de contratos debe designar a un funcionario que haga la supervisión del contrato y que verifique su cumplimiento en las condiciones pactadas. La modalidad de selección prevista para escoger al interventor es la de concurso de méritos. (Aguilar, Natalia, 2016)

Contrato de obra publica

El artículo 32 de la ley 80 de 1993 define el contrato de obra pública como aquél que celebran las Entidades Estatales para la construcción, mantenimiento, instalación y en general para la realización de cualquier otro trabajo material sobre bienes inmuebles.

Qué es una estrategia

Serna (1997) concibe la estrategia, “como las acciones que deben realizarse con el fin de mantener y soportar el logro de objetivos en la organización y de esta forma lograr los resultados esperados por medio del conjunto de personas que la conforman y que cuentan con la capacidad de tomar decisiones en relación con el presente y futuro de la institución.” (Serna, 1997, pág. 00)

Chiavenato (1995) define estrategia como “la forma en la que todos los recursos empresariales se desplazan con el fin de alcanzar objetivos a largo plazo.” (Chiavenato, 1995, pág. 48)

Que es la táctica

Es de suma importancia establecer por medio de éste concepto la diferencia que existe entre una táctica y una estrategia, en la medida que la primera es un esquema específico (acciones) para el empleo de los recursos dentro de una estrategia general.

La táctica para (Chiavenato, 1995) se plantea para los componentes que hacen parte de la organización, ya sean unidades o departamentos, aquí los intereses se encuentran en alcanzar los objetivos de las pequeñas partes, las cuales pueden ser a mediano y corto plazo; su responsabilidad hace parte de la gerencia; mientras que la estrategia la define la alta dirección.

Por ultimo para la consecución de las respectivas estrategias se requieren de muchas tácticas integradas entre sí, ya que hacen parte de una organización; las cuales para ser implementadas aparecen de forma ordenada en el tiempo.

Con base a estos conceptos la planeación estratégica puede ser referida como el proceso mediante el cual la institución establece su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis DOFA. La planeación funciona en tres niveles:

Tabla 1. Niveles de la planeación estratégica

NIVEL	MIEMBROS	COMPOSICIÓN
NIVEL I Planeación estratégica corporativa	• Junta directiva y la alta gerencia. • Planeación a largo plazo.	• Principios organizacionales. • Misión • Visión. • Objetivos globales. • Proyectos estratégicos.
NIVEL II Planeación estratégica funcional	• Entidades estratégicas del negocio. • Planeación a mediano plazo.	• Misión. • Objetivos. • Estrategias. • Proyectos estratégicos. • Establece planes de acción.
NIVEL III Planeación estratégica operativa	• Entidades administrativas. • Planeación a corto plazo.	• Planes de acción (plan operativo) • Ejecución de los planes de acción establecidos a nivel funcional.

Evolución del concepto de calidad, su importancia dentro de la gerencia de procesos y los planes de mejoramiento

Para profundizar dentro de este tema es necesario abordar desde el punto de vista de la administración la concepción de la organización como sistema, para a partir de ésta entender cómo surgen los procesos, el concepto de calidad y por último los planes de mejoramiento.

La organización como sistema

Para (Alonso, 2006) los sistemas cerrados son mecánicos y previsibles y funcionan dentro de una lógica inmodificable, la cual no tiene en cuenta el medio ambiente sino lo que ocurre solo en su interior...

(Varo, 1994) clasifica la organización como un sistema social abierto, el cual recibe energía del entorno, actúan de forma planificada y sus resultados salen al exterior...

Es desde este punto en el cual la gerencia toma un nuevo enfoque y se interesa en existir en función del entorno.

Las características de los sistemas abiertos son las siguientes:

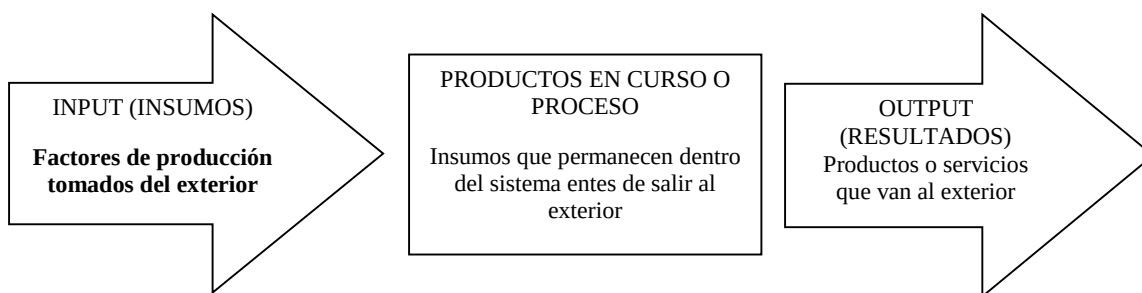


Figura 1 Intercambio cíclico y repetitivo de los sistemas Adaptado de Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios (p. 92), 1994, Madrid, España. Diseño del autor.

Además de lo expuesto en la *figura 1* se puede concluir de los sistemas abiertos que:

- Importan más energía de la que utilizan con el fin de asegurar su supervivencia.
- Se encuentran compuestos por subsistemas que interactúan entre sí.
- Entregan el producto al exterior para poder reponer los recursos necesarios para sobrevivir.
- Son estables sin querer decir de esta forma que permanezcan estáticos.
- Son dinámicos y se encuentran en constante cambio.

Que son los procesos

A partir de la *figura 1* se puede entender un proceso como la transformación que sufren los insumos antes de convertirse en resultados específicos, para los cuales son necesarios recursos (personas y maquinaria), dentro de una serie de actividades y con unos procedimientos establecidos como guía para la realización de las tareas.

Concepto de calidad dentro del funcionamiento de una organización

En tiempos anteriores cuando la producción era de tipo artesanal y la comunicación entre el productor y el consumidor era casi personalizada, el producto resultante cumplía con las expectativas del interesado, contaba con la máxima calidad, pero tenía un alto costo.

Según (Varo, 1994) posterior con la llegada de la producción industrial fue posible reducir los costos, pero al mismo tiempo la calidad del producto. Frente a este problema surgió la necesidad de buscar procedimientos que permitieran mantener los costos bajos de producción y a la vez mejorar la calidad.

De forma secuencial siguió la producción de piezas estándar que podían acomodarse de forma manual a los diversos productos; después la cadena de producción donde ya no eran posibles dichos ajustes.

Esto último impulsó la necesidad de que las piezas que se elaboraran cumplieran con determinadas especificaciones para disminuir costos y tiempos de producción; es aquí donde surge la definición de calidad de un producto como su conformidad con las especificaciones; y a su vez se dio inicio a la elaboración de medios de control que permitieran determinar si los productos cumplían dichas características.

Con la introducción del concepto de calidad se comenzó a fijar toda la atención en el producto final resultante del proceso, sin tener en cuenta que éste no aseguraba una producción de calidad; fue hasta los años 70`s que se dio más atención al control del proceso ya que con este se garantizaba productos de calidad; entonces el control comenzó a ser preventivo....

Por consiguiente, la gerencia de procesos, la organización como sistema y la calidad se encuentran íntimamente relacionados.

El giro que dio la gerencia a partir de entender la organización como un sistema abierto la ubicó en función del entorno, que por medio del enfoque de procesos comprende tres pasos: una entrada, una transformación y una salida, enfoque que tuvo que ser controlado para garantizar la calidad del producto que se llevaba al exterior.

Por tanto la gerencia comprende todos estos agregados para dirigir ese sistema que contiene procesos, que necesitan ser controlados para garantizar la calidad por medio de las siguientes funciones: la planeación, organización, dirección y control; las cuales se realizan de forma .constante debido a las características inherentes de los sistemas entre las que se encuentran el

frecuente cambio, siendo desde la planeación donde surgen los medios para la consecución de los objetivos representados como planes.

Cómo surgen los planes de mejoramiento

Un inadecuado control de los procesos puede ser el causante de que una organización tenga inconvenientes en la consecución de sus resultados, presente un gasto excesivo de recursos y la insatisfacción del cliente, lo que muestra de forma clara una falta de adaptación al entorno al cual hace parte como sistema. Es aquí cuando se hace necesaria la implementación de planes de mejoramiento de los procesos asumidos por todo el personal de la institución orientado al perfeccionamiento y mantenimiento de los mismos.

El ciclo Deming: alternativa de mejoramiento

Ésta es una teoría estructurada orientada a la satisfacción del cliente y a obtener una mayor productividad de los procesos, también conocida con las siglas **PHVA**; la cual puede ser ajustada de forma específica en el mejoramiento de procesos como un método utilizado en la solución de problemas.

Deming propone debe existir el cambio siempre que se quiera la satisfacción de los clientes, por tanto, siempre habrá mejores formas de llevar a cabo un proceso.

El proceso se desarrolla de forma secuencial como se muestra a continuación:

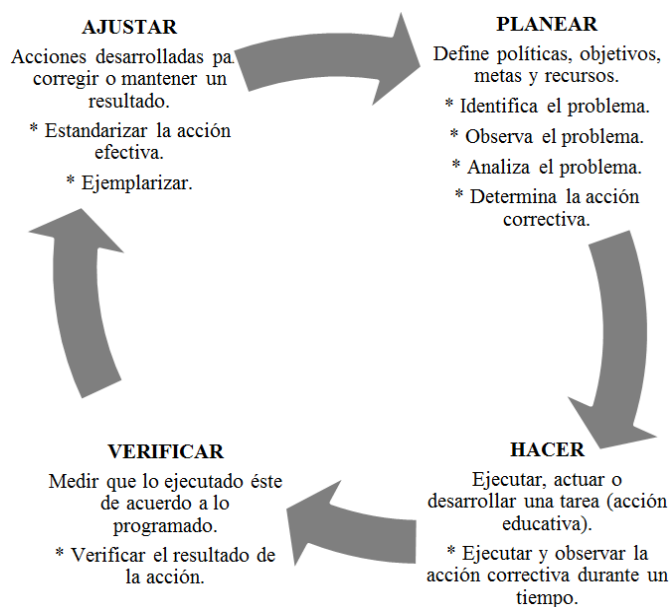


Figura 2 Etapas reiterativas del ciclo Deming, aplicadas a los pasos a seguir para realizar un plan de mejoramiento

Adaptado de Gerencia de procesos para la organización y el control interno de las empresas. (p.192 – 193), 1998. Santa Fe de Bogotá, y Gestión por procesos: Notas de clase. (p.93), 2006. Colombia. Diseño del autor.

Etapas para realizar un Plan de Mejoramiento

Según la guía básica para auditoria en el mejoramiento de la calidad, es importante establecer una autoevaluación que permita identificar los problemas que aquejan la institución y repercute de forma directa al usuario.

1. **Identificar el problema:** aquí se enuncia el o los problemas a los cuales se les quiere dar solución
2. **Observar el problema:** implica conocer las características del problema desde distintos puntos de vista y recolectar la mayor información posible acerca del mismo.

3. **Analizar el problema:** enmarca el tratamiento estadístico de los datos para conocer el origen del problema, seleccionando las de mayor impacto para darles solución, puede ser útiles éste caso los diagramas causa-efecto y la matriz de priorización.

Marco legal

Ley 80 de 1993

Artículo 1º.- Del objeto. La presente Ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales. (Ley 80, 1993)

Artículo 3º.- De los Fines de la Contratación Estatal. Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines. (Ley 80, 1993)

Los particulares, por su parte, tendrán en cuenta al celebrar y ejecutar contratos con las entidades estatales que, además de la obtención de utilidades cuya protección garantiza el Estado, colaboran con ellas en el logro de sus fines y cumplen una función social que, como tal, implica obligaciones. (Ley 80, 1993)

Artículo 4º.- De los Derechos y Deberes de las Entidades Estatales. Para la consecución de los fines de que trata el artículo anterior, las entidades estatales:

1o. Exigirán del contratista la ejecución idónea y oportuna del objeto contratado. Igual exigencia podrá hacer al garante.

2o. Adelantarán las gestiones necesarias para el reconocimiento y cobro de las sanciones pecuniarias y garantías a que hubiere lugar.

3o. Solicitarán la actualización o la revista de los precios cuando se produzcan fenómenos que alteren en su contra el equilibrio económico o financiero del contrato.

4o. Adelantarán revisiones periódicas de las obras ejecutadas, servicios prestados o bienes suministrados, para verificar que ellos cumplan con las condiciones de calidad ofrecidas por los contratistas, y promoverán las acciones de responsabilidad contra éstos y sus garantes cuando dichas condiciones no se cumplan.

Las revisiones periódicas a que se refiere el presente numeral deberán llevarse a cabo por lo menos una vez cada seis (6) meses durante el término de vigencia de las garantías.

5o. Exigirán que la calidad de los bienes y servicios adquiridos por las entidades estatales se ajuste a los requisitos mínimos previstos en las normas técnicas obligatorias, sin perjuicio de la facultad de exigir que tales bienes o servicios cumplan con las normas técnicas colombianas o, en su defecto, con normas internacionales elaboradas por organismos reconocidos a nivel mundial o con normas extranjeras aceptadas en los acuerdos internacionales suscrito por Colombia. (Ley 80, 1993)

Ley 1508 de 2012

Artículo 1°. Definición. Las Asociaciones Público Privadas son un instrumento de vinculación de capital privado, que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia de riesgos entre las partes y

mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio. (Ley 1508, 2012)

Artículo 2°. Concesiones. Las concesiones de que trata el numeral 4 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, se encuentran comprendidas dentro de los esquemas de Asociación Público Privadas. Las concesiones vigentes al momento de la promulgación de la presente ley se seguirán rigiendo por las normas vigentes al momento de su celebración. (Ley 1508, 2012)

Artículo 3°. Ámbito de aplicación. La presente ley es aplicable a todos aquellos contratos en los cuales las entidades estatales encarguen a un inversionista privado el diseño y construcción de una infraestructura y sus servicios asociados, o su construcción, reparación, mejoramiento o equipamiento, actividades todas estas que deberán involucrar la operación y mantenimiento de dicha infraestructura. También podrán versar sobre infraestructura para la prestación de servicios públicos. (Ley 1508, 2012)

En estos contratos se retribuirá la actividad con el derecho a la explotación económica de esa infraestructura o servicio, en las condiciones que se pacte, por el tiempo que se acuerde, con aportes del Estado cuando la naturaleza del proyecto lo requiera. (Ley 1508, 2012)

Los procesos de selección y las reglas para la celebración y ejecución de los contratos que incluyan esquemas de Asociación Público Privada se regirán por lo dispuesto en la Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007, salvo en las materias particularmente reguladas en la presente ley. (Ley 1508, 2012)

Código Sustantivo de Trabajo

Artículo 1o. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. (Decreto Ley 2663, 1950)

Artículo 2o. Aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. (Decreto Ley 2663, 1950)

Artículo 3o. Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. (Decreto Ley 2663, 1950)

Artículo 5o. Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. (Decreto Ley 2663, 1950)

Aspectos metodológicos

Para el desarrollo del presente proyecto se propone la ejecución de 3 fases, la primera de estas consiste en la recopilación de información para la documentación de los procesos de contratación e identificación del marco legal vigente, con lo cual se puede dar sustento a la investigación, la segunda etapa consiste en la realización de encuestas y recopilación de información en campo, donde se realizara consulta a diferentes personas empleadas en el sector de la construcción y se determinara si las condiciones laborales se adecuan a la normativa vigente para el país.

Por último y como fase 3 con la información recolectada se generará una serie de sugerencias que sean aplicables para lograr el equilibrio laboral de los empleados del sector de la construcción.

Desarrollo

Diagnóstico de como las empresas de construcción e infraestructura seleccionan su personal para garantizar la correcta ejecución de las obras.

Mediante consulta directa se identifican los procesos de selección de personal para cuatro empresas del área de ingeniería y obras de infraestructura, la primer empresa se encarga de la operación vial de un corredor carretero, la segunda se encarga de realizar las obras de la red de gas natural para el departamento de Cundinamarca zona centro, la tercera se dedica a la ejecución de proyectos de construcción como subcontratista o contratista para grandes compañías, la última empresa se dedica a la ejecución de obras de construcción como contratista o subcontratista.

Para la empresa encargada de la operación vial, la cual denominaremos para fines prácticos, empresa A, los procesos de selección de personal se realizan mediante outsourcing, con una compañía dedicada a la selección y ejecución de pruebas para validar las aptitudes y actitudes de las personas aspirantes a los cargos disponibles, se conoció que el proceso consiste en lo siguiente:

1. Identificación de las vacantes disponibles o nuevos puestos requeridos
2. Apertura y solicitud por parte de recursos humanos a empresa que actúa como outsourcing para la recolección de perfiles.

3. Entrega de perfiles seleccionados por parte de outsourcing a recursos humanos.
4. Selección del mejor perfil por parte de recurso humano y proceso de ingreso a la empresa.

Cuando las vacantes son requeridas o se hace apertura de nuevos cargos y alguna de las gerencias (general, administrativa o de operación) postula un aspirante se omiten los pasos anteriormente descritos y solo se realiza el filtro mediante los exámenes médicos de ingreso que exige la ley.

En cuanto al proceso de contratación de la segunda empresa dedicada a realizar las obras de la red de gas natural para el departamento de Cundinamarca zona centro, la cual denominaremos empresa B, la contratación de personal se realiza directamente por la gerente y propietaria, la cual bajo su criterio selecciona el personal para la ejecución de las obras.

En el proceso de indagación se encontró que las empresas que se denominaran empresa C y empresa D, las cuales están dedicadas a la contratación de obras para ejecución y que no son de mayor capital (capital neto superior a \$500.000.000) se encontró que el personal contratado se incorpora por medio de recomendación de trabajadores ya vinculados a la organización o personas conocidas del medio.

En cuanto a la contratación del personal técnico y profesional para las empresas A, B, C y D se encontró lo siguiente; la empresa A es la única que realiza un proceso de selección que incluye pruebas técnicas, estudios de seguridad, pruebas de aptitud y las demás complementarias que garantizan que los postulantes no son personas peligrosas o impedidas mental o psicológicamente, La empresa B no cuenta con una planta física mayor a 5 empleados profesionales, ya que su objeto

es la ejecución de obras mediante el esfuerzo físico, por esta razón la mayor parte del personal contratado es mano de obra no calificada, las empresas C solo aporta a sus propietarios como personal técnico profesional capacitado, las personas que vincula la empresa son mano de obra calificada y no calificada, la empresa D, no cuenta con personal técnico o profesional y solo contrata mano de obra calificada y no calificada².

Identificación de la idoneidad del perfil de los profesionales de ingeniería y arquitectura que hacen parte del sector de obras de construcción e infraestructura, y como logran emplearse en dicho sector.

La identificación se hizo mediante la aplicación de google en la cual se diseñó un formulario en línea de 6 preguntas orientadas a conocer los lineamientos de contratación de personal en empresas del sector público, privado y fuerzas militares.

La encuesta se aplicó a grupo de 15 personas a las cuales se describen a continuación con su respectiva respuesta y análisis.

- **Pregunta 1.** ¿Cuál es su nivel académico? (Último título obtenido).

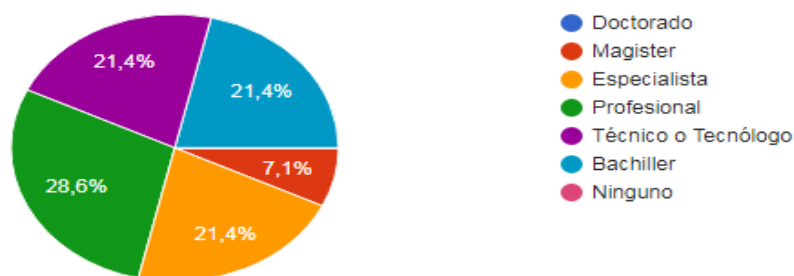


Gráfico 1 Resultado a la pregunta 1 de identificación a profesionales.

² La mano de obra calificada se denomina como la parte de los trabajadores de una empresa que tienen habilidades específicas y/o técnicas. La mano de obra no calificada es la parte de los trabajadores más barata y menos técnica de la fuerza laboral, por lo general se encarga de realizar tareas diarias de producción que no requieren habilidades técnicas. (Banguera, Cevallos, Coque, & Vasquez, 2017)

Para el grupo encuestado del área de ingeniería y arquitectura pertenecientes al sector de infraestructura se evidencio que el 57.5% (8 personas) cuentan con un título profesional que los avala como idóneos para ocupar un cargo en el área de interés del presente proyecto de investigación. El restante 42.8% (6 personas) no cuentan con título profesional y se presume que ejercen labores técnicas específicas o que ocupan cargos auxiliares dentro de las empresas dedicadas a la construcción.

- **Pregunta 2.** ¿Qué cargo ocupa en la actualidad?

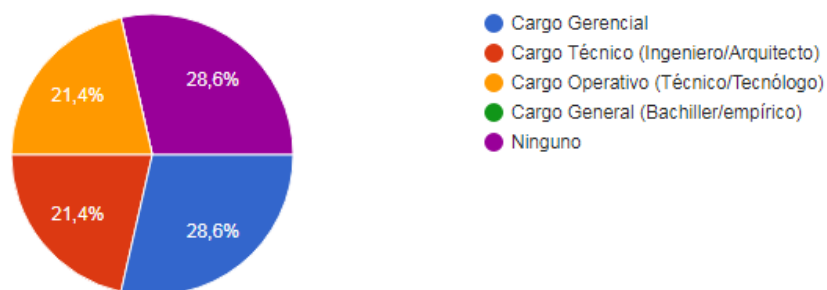


Grafico 2. Resultado a la pregunta 2 de identificación a profesionales.

Se evidencio que el 71,4% de las personas encuestadas en la actualidad están ejecutando una actividad laboral, de estas el 28.6% (3 personas) ocupan un cargo gerencial, el 43% (4 personas) con cargos técnicos y operativos.

- **Pregunta 3.** ¿En qué sector se desempeña o desempeño en su último cargo?

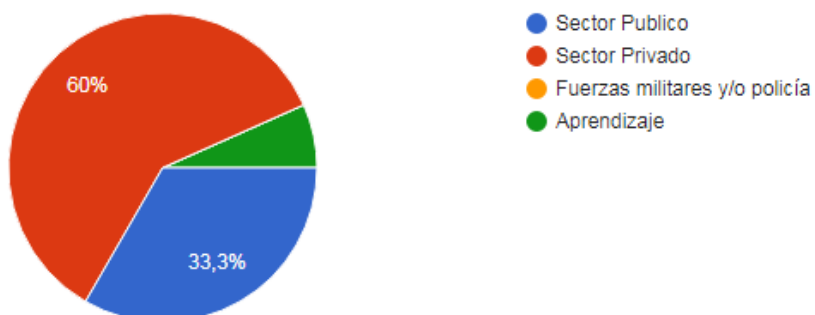


Gráfico 3. Resultado a la pregunta 3 de identificación a profesionales.

El 60% de los encuestados tienen o han tenido vínculo laboral con el sector privado, el 33% la vinculación laboral con el sector público y el 7% pertenece a empleos que promueven el aprendizaje a nivel laboral.

- **Pregunta 4.** ¿En qué rango salarial se encuentra ubicado actualmente?

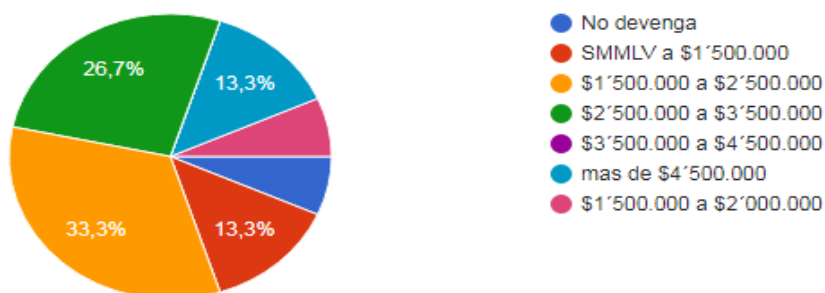


Gráfico 4. Resultado a la pregunta 4 de identificación a profesionales.

El 33% de los encuestados devengan un salario entre el rango de 1.5 a 2.5 millones, el 26.7% con un salario entre 2.5 a 3.5 millones, el 13.3% con un salario igual o mayor a 4.5 millones

- **Pregunta 5.** ¿Cómo obtuvo su último empleo o el actual?

La pregunta en cuestión representa de manera preliminar la pregunta investigativa sobre la que se fundamenta la presente investigación, ¿cómo garantizar la idoneidad de los perfiles profesionales de los trabajadores de las empresas contratistas de obras públicas? Una hipótesis planteada en la fase preliminar al desarrollo de esta investigación, es la falta de criterios de selección de personal que ocupa cargos en áreas de infraestructura y que en el ámbito de la obra civil tienen relación directa con contratación pública.

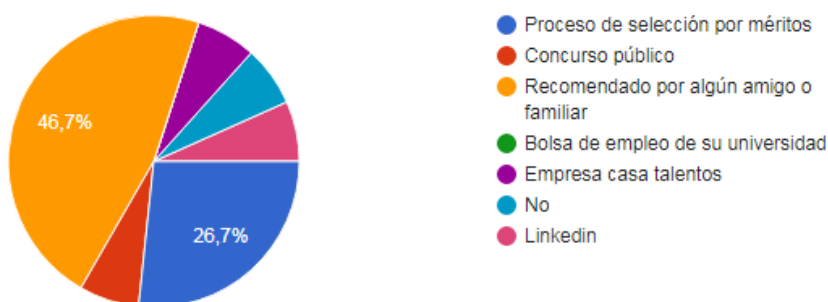


Gráfico 5. Resultado a la pregunta 5 de identificación a profesionales.

Del grupo encuestado el 46.7% obtuvieron su empleo por recomendación, el 26.7% han realizado procesos de selección y el 26,6% han obtenido la contratación a través de empresas cazatalentos, concurso público y red social LinkedIn.

- **Pregunta 6.** ¿Considera que el cargo que desempeña actualmente es acorde con su preparación académica?

Esta pregunta se relaciona estrechamente con la idoneidad de personal que labora, no solo en el área de infraestructura, si no en otras categorías o áreas laborales del país. El resultado a la pregunta es el siguiente.

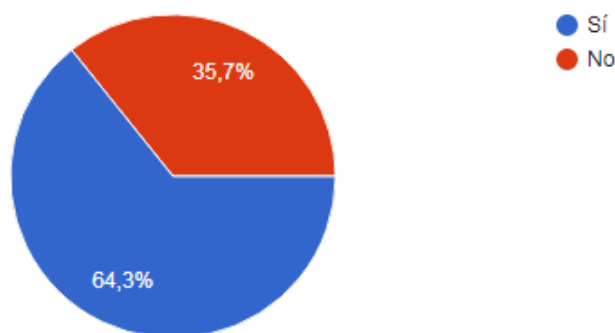


Gráfico 6. Resultado a la pregunta 6 de identificación a profesionales.

El 64.3% de los encuestados consideran que el cargo que ocupan es acorde con su preparación y el 35.7% considera que el cargo no es acorde a su preparación académica y desfavorable.

Plan de mejora en el proceso de selección de las empresas de construcción e infraestructura para garantizar la idoneidad y transparencia en los procesos.

Con base a la información analizada en la revisión bibliográfica y en los sondeos realizados a las empresas dedicadas a actividades de construcción y obras de infraestructura, se plantean las siguientes recomendaciones:

Selección del personal por competencias

Con el propósito de realizar un complemento en las etapas de selección y evaluación de las competencias laborales, es conveniente establecer técnicas que evalúen el desempeño y permita ejecutar actividades de seguimiento que se requieran, lo cual ayudará al crecimiento tanto de la persona como de la empresa para generar un excelente resultado que contribuirá para el logro de los objetivos organizacionales.

En el desarrollo de las anteriores actividades es relevante la aplicabilidad de la normatividad ISO 9001 (2015), la cual se direcciona al producto y es de carácter exigible como requisito por la que se emite una certificación, no obstante, en aspectos de recursos humanos se enuncia la provisión de los recursos humanos buscando un personal que sea competente, teniendo como base la educación, formación, habilidades y experiencias requeridas.

A continuación, se enuncian beneficios que se logran con la aplicación de prácticas de selección de personal por competencias:

- El área de talento humano es responsable de administrar sistemáticamente los requerimientos y necesidades del personal que se presenta en una organización, por ende, en la gestión del proceso de selección de personal se debe asegurar la cantidad necesaria de empleados con las condiciones exigidas, por competencias específicas.
- A pesar de las múltiples actividades que se realicen para la correcta selección de personal, en algunos casos no resulta válido determinar el éxito o fracaso laboral del

individuo en el entorno empresarial del siglo XXI, por lo tanto, se debe plantear si es posible anticipar el rendimiento profesional mediante una simple prueba o los elementos que se utilicen debe contemplar que existen otras habilidades.

- El recorrido académico y conocimientos de una persona, así como su capacidad intelectual no son el 100% exactos para pronosticar el éxito o fracaso en el desempeño del trabajo, la propuesta se dirige a identificar las competencias o características personales que diferencian a los trabajadores excelentes que cumplan con las expectativas y las superen para ser tenidos en cuenta en planes de crecimiento o ascenso.
- Lo descrito anteriormente, nos direcciona a la realización de un proceso de adquisición de personal por competencias específicas que involucre actividades tanto de reclutamiento orientado a la indagación de un número suficiente de candidatos que se ajusten a las características del puesto, como la selección de personal contando con técnicas adecuadas, las cuáles nos conllevan a seleccionar los candidatos más idóneos por sus aptitudes, cualidades, logros, conocimientos, experiencia, eficiencia personal, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata.

Evaluación y certificación por competencias laborales

De acuerdo a las acciones que realiza el SENA, es posible efectuar una descripción de actividades que se pueden realizar dentro de la empresa como propuesta de mejora:

- Como práctica en algunas empresas en Colombia se realiza actividades de capacitación previa a la contratación en temas técnicos vitales que se requiere para el desempeño de su

labor, una vez finalizada la capacitación se realiza evaluación, en caso de no obtener calificación superior al 80% no serán contratados o se vinculará a los candidatos con mayor puntaje obtenido superior al establecido. Esta actividad puede implicar mayores costos para la organización, sin embargo, representa mayores beneficios ya que se garantiza que el personal contratado es el idóneo para ocupar la vacante requerida de manera preventiva.

- Generar manuales de procedimientos para identificar evidencias y criterios de conocimientos que posean los colaboradores, según lo exigido por la compañía con una dimensión de competencias laborales a labor internacional y lo que se requiera para efectuar actividades de medición y seguimiento. Estos manuales deben reunir información por grupos de competencias laborales clasificado por cargos y procesos.
- Según la selección de competencias realizada a los candidatos cuando estén contratados se deben realizar actividades de diagnóstico. Identificar los conocimientos de soluciones técnicas que se requieren dentro de la organización y que son indispensables para la ejecución del cargo, de este resultado general los correspondientes programas para actualización o ampliación de los conocimientos mediante formación específica.
- Para la aplicación del ítem anterior se debe realizar clasificación de colaboradores de acuerdo a su nivel, cargo y proceso, ya que el cubrimiento debe ser al 100% de la población de colaboradores de la organización tanto a nivel operativo como administrativo.
- Evaluación de la formación y/o capacitación que se realice al empleado que sean incluidos en los programas.

- Ejecución de actividades de seguimiento para identificar que los colaboradores aplican correctamente las competencias en su trabajo, contando con el apoyo que deben realizar e informar los líderes inmediatos de cada proceso, quienes simultáneamente generarán informes del resultado.
- Desarrollar actividades de evaluación y certificación de competencias laborales que contribuyan como insumo para el mejoramiento continuo del aprendizaje permanente de los colaboradores.
- Para efectos de actualización se considera conveniente realizar un diagnóstico de competencias laborales donde se establezca las necesidades de manera individual o grupal de competencias laborales requeridas y exigidas o que permitan el mejoramiento laboral.
- Realizar pruebas de medición de nivel de conocimiento y observaciones del desempeño para identificar alternativas de formación, capacitación o entrenamiento para el desarrollo de habilidades.
- Efectuar seguimiento por medio de indicadores de impacto sobre actividades que afectan al colaborador, proceso, macroproceso para evidenciar el resultado.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite crear vínculos de seguimiento entre las competencias de los colaboradores en el hacer diario con sus proyecciones como personales, laborales, profesional y su aporte a nivel organizacional, por lo tanto, es pertinente que sean aplicadas cada seis meses utilizando herramientas o soluciones tecnológicas que les permitan facilitar esta labor

ya que por el alto volumen de colaboradores puede resultar compleja y salirse de las escalas de tiempos establecidos.

A continuación, se enuncian aspectos que contribuyen como mejora para el proceso de talento humano que redundan en beneficios para la organización.

- Con el propósito que la evaluación de desempeño sea objetiva debe existir una interacción entre todos los colaboradores que conforman un equipo de trabajo proveedores y también incluir las personas a quienes se les debe presentar resultados.
- Planeación de tiempos, actividades, seleccionar y definir dimensiones de comportamiento que son claves para el buen desempeño de los colaboradores.
- Establecer criterios estandarizados según niveles jerárquicos.
- En el desarrollo de la práctica contemplar medidas de eficiencia estratégicas y financieras.
- Realizar cruce de información con las competencias que posee el colaborador las cuales mantienen en continuo seguimiento para efecto de control o aporte de mejoramiento.
- Realizar actividades de sensibilización y divulgación de estas prácticas para que no se genere rechazo en la aplicación.
- Capacitar a los evaluadores y colaboradores que serán evaluados.
- Conservar correctamente la información por cada uno de los colaboradores, la cual debe ser de inmediata consulta y fácil acceso.

- Permitir que los colaboradores consulten sus resultados continuamente con el objetivo que lo mantengan presente.
- Este tipo de evaluación debe ser aplicado al 100 % de la población.
- Realizar actividades de retroalimentación y constante seguimiento, en los casos en que no se logre cumplir los objetivos propuestos en un periodo determinado, estos deben ser reevaluados para redireccionarlos o establecer que se necesita para cumplirlos.
- Evaluar el potencial de las personas identificando su capacidad para desempeñar funciones de gestión y dirección que contribuirá a su mejoramiento para que aplique en programas de planes de carrera.

La evaluación del desempeño puede potenciar la idea de identidad corporativa favoreciendo que los empleados compartan los mismos valores y reforzando comportamientos y actitudes comunes lo que a su vez fomenta la coherencia interna y de cara al exterior.

Control registros

- Exigir administración y control de fuentes por medio de software o documentos físicos para conservar registros y soportes de la participación de colaboradores en procesos de capacitación, evaluación y certificación de las competencias con los resultados obtenidos adicional a la identificación de acciones aplicadas.
- Los registros y documentación de la capacitación, como son: Fichas técnicas, evaluaciones de resultado y certificaciones formar parte de un expediente que contengan las evidencias de la educación, formación, habilidades y experiencia de cada persona que forma parte de la organización.

- Definir el lugar que cumpla con los estándares de seguridad industrial en razón que estos documentos representan la evidencia de la capacitación para efectos de la auditoría diferenciando las modalidades existentes para almacenar esta información mediante documento físico o por herramientas tecnológicas.
- Asignar personal responsable de la administración de la información.
- Estandarizar niveles de perfiles de seguridad para efecto de consultas o manipulación de la información.

Análisis y discusión de resultados

De acuerdo a la información obtenida de las empresas entrevistadas y de las encuestas realizadas se evidencio que:

- En el sector público los procesos de contratación de personal están enfocados en dar cumplimiento al marco legal existente, el cual se fundamenta en el concurso de méritos, procurando garantizar la idoneidad de los profesionales para desempeñar un cargo. Según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a profesionales se pudo evidenciar una baja participación laboral en este sector.
- En el sector privado se evidencio que el proceso de contratación de personal se realiza principalmente por recomendación de familiares y amigos, seguida de contratar personal a través de procesos de selección en donde se oferta una remuneración por debajo de los 4 millones con el objetivo de obtener un ahorro en la mano de obra sin tener en cuenta la idoneidad de la misma.

Realizando un comparativo en la revisión bibliográfica y en los sondeos se pudo evidenciar que:

- La remuneración salarial que se está ofreciendo por las empresas está por debajo de los 4.5 millones de pesos lo cual no compensa el valor de un semestre de un programa académico de ingeniería y/o arquitectura.
- La calidad del producto a perdido interés entre las empresas, es por ello que no les importa que tan idóneo es un profesional para desarrollar la actividad.

Conclusiones

Al realizar el diagnostico de como las empresas de construcción e infraestructura seleccionan su personal para garantizar la correcta ejecución de las obras, se determina lo siguiente:

En referencia a los cuatro procesos de selección de personal identificados, no se evidencia la inclusión de instituciones educativas como herramienta para el reclutamiento de personal proveniente de procesos de preparación académico, con cumplimiento de requisitos de idoneidad en cuanto a formación académica en los diferentes niveles educativos del sistema nacional de educación, siendo esto un factor desde el área gerencial determinante para contar con el personal humano que pueda aportar elementos diferenciales en el área de conocimiento contribuyendo al crecimiento corporativo; se propone que mediante los ministerios de educación y del trabajo se incentive a las empresas del sector de la construcción y obras de infraestructura a realizar procesos de incorporación laboral en conjunto con las instituciones educativas de nivel superior, de manera recíproca fomentar en estas la creación de bolsas de empleos para la proyección

laboral de los estudiantes de últimos semestres de ingeniería civil, arquitectura, tecnólogos y técnicos en áreas de construcción.

Otro aspecto a destacar en los procesos de contratación, es la falta de objetividad para determinar la idoneidad de los profesionales postulados a ocupar los cargos en el sector de la construcción y obras de infraestructura, se asume que, cumpliendo requisitos de experiencia laboral y formación académica las personas que pretenden asumir cargos determinantes para los proyectos son idóneas, sin embargo además de conocimientos y experiencia, una empresa debe buscar a un candidato afín a la cultura de la empresa, que muestre una serie de valores y actitudes que favorezcan el desempeño de su trabajo (OCCMundial, 2016).

Dentro del proceso de indagación a las empresas consultadas se pudo identificar que algunas de ellas aceptan contratar o haber contratado personal calificado por salarios iguales o similares al de personal sin ninguna preparación académica o experiencia laboral, esto implica que la calidad en el desarrollo de las obras no sea el adecuado, dentro de las teorías administrativas para el funcionamiento corporativo se incluyen los factores que afectan directamente la calidad de las actividades que ejecuta un colaborador, una de estas es la remuneración; por tal razón se propone que el estado regule mediante normativa las tablas de remuneración salarial que permitan motivar el personal que labora en el sector de la construcción e infraestructura para desarrollar de mejor manera sus funciones y garantizar la calidad de las obras a ejecutar.

Con respecto a la identificación de la idoneidad del perfil de los profesionales de ingeniería y arquitectura que hacen parte del sector de obras de construcción e infraestructura, y como logran emplearse en dicho sector.

El resultado de la encuesta aplicada a las personas que laboran en el sector de la construcción demuestra que más del 50% están vinculados al sector privado, mientras que el sector público solo emplea 1/3 de la muestra obtenida en el diagnóstico, lo hace en el sector público, por tal razón se plantea que el estado fomente la generación de empleo, teniendo en cuenta que los errores que se han presentado en procesos de construcción de obras de ingeniería y arquitectura provienen en su mayoría del sector privado. Es pertinente que el estado considere no licitar con privados que durante el proceso de ejecución de obras y por optimizar utilidades no contratan el personal idóneo poniendo en riesgo la integridad de las mismas y desmeritando la profesión ante la sociedad.

Un factor de importancia para el desempeño laboral de cualquier profesional es la remuneración, en muchos casos el salario es un factor determinante para el desempeño laboral de un profesional, en la encuesta realizada el 28% de los encuestados son profesionales o acreditan un título universitario, pero tan solo el 13.4% devengan más de \$ 2.5'. Basados en datos del año 2013 entregados por la revista dinero donde una carrera universitaria en ingeniería o arquitectura tiene un costo promedio de \$ 5'846.761 se sobreentiende que la relación costo beneficio para las carreras universitarias es bastante inequitativa, lo que genera en el gremio baja productividad y calidad en el desarrollo de las funciones (Revista Dinero, 2013).

En cuanto a la manera en que los profesionales logran ocuparse dentro del ámbito profesional se encontró mediante encuesta aplicada que más del 50% de los encuestados se

ubican en las empresas por recomendaciones familiares o amigos, mientras menos del 25% lo hacen por méritos o procesos de selección, lo que indica una gran deficiencia, una manera adecuada de seleccionar el personal y teniendo como referencia que la ley mediante decreto 1072 de 2015 obliga a las empresas implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, se debe establecer el compromiso por parte del estado y el ministerio de trabajo en acompañamiento de las instituciones como el COPNIA o el CPNAA³ obligar mediante la adopción de leyes a crear sistemas de contratación que garanticen la idoneidad del personal en cualquiera de las áreas y profesiones que estén directamente relacionadas con la construcción o infraestructura en el país.

Por su parte, al realizar el plan de mejora en el proceso de selección de las empresas de construcción e infraestructura para garantizar la idoneidad y transparencia en los procesos, se determinó que:

La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en los procesos de selección por competencias específicas que son requeridas para el acertado desempeño del personal para que sea más competitivo, puesto que contando con estas se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.

También, es necesaria la implementación del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en la totalidad de la organización, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercuta en el incremento de la

³ COPNIA: Concejo Profesional Nacional de Ingeniería
CPNAA: Concejo Profesional Nacional de Arquitectura y profesiones Auxiliares

productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.

Además, es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de evaluación de desempeño a colaboradores del nivel de acción para efecto de seguimiento y medición de sus resultados individuales y grupales.

Recomendaciones

- Las entidades que adjudican proyectos a través de procesos licitatorios, hagan seguimiento y control para que las empresas contraten a los profesionales postulados en el proceso, para de esta manera asegurar la idoneidad del profesional que lidera un cargo técnico, operativo y/o gerencial.
- Desde las universidades se deben generar ofertas a los estudiantes que les permita involucrarse al ámbito laboral para garantizar una formación integral que proyecte profesionales con criterios a partir de la experiencia adquirida en labores de campo; el fomento de las prácticas empresariales o pasantías pueden llegar a ser más beneficiosas para el aporte de personal idóneo al sector de la construcción y la infraestructura, el compromiso debe ser por parte de las universidades para lograr que sus estudiantes tengan oportunidad de ser reconocidos en el mercado laboral, lo que genera un gana - gana para las instituciones y sus alumnos.
- El estado dentro de su plan de educación genere estrategias con las empresas para fortalecer la oportunidad de realizar prácticas en los últimos semestres de pregrado con el objetivo de mejorar las actitudes y competencias de los postulados a un título profesional, ya que, les permite enfrentarse a un mundo real.

Bibliografía

- Aguilar, Natalia. (24 de 6 de 2016). *Colombia Compra Eficiente*. Obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/content/en-que-consiste-el-contrato-de-interventoria>
- Alonso, E. &. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral Editorial S.A.
- Arango, R. N. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las . *Pensamiento y Gestion*.
- Campos Leon , D. I., & Farfán Álvarez, E. B. (2013). *Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion de personal para la empresa CRIME STOP CIA LTDA*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Santa Fe de Bogotá.: Mc Graw Hill.
- Colombia Compra Eficiente. (31 de enero de 2013). www.colombiacompra.gov.co. Obtenido de [www.colombiacompra.gov.co:
https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/20130131estrategia_0.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/20130131estrategia_0.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (28 de Octubre de 1993). Ley 80.
- Decreto Ley 2663 (5 de Agosto de 1950).

Ley 1508 (10 de Enero de 2012).

Muñoz, O. O. (16 de junio de 2016). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/el-trafico-de-hojas-de-vida-en-los-procesos-de-contratacion-estatal.html>

OCCMundial. (10 de 04 de 2016). *www.occ.com.mx*. Obtenido de *www.occ.com.mx*:
<https://www.occ.com.mx/blog/errores-al-contratar-empleados/>

Paramio, A. (2009). *Problemática de la subcontratación en la construcción*. Valladolid: LEX NOVA S.A.

Revista Dinero. (17 de 7 de 2013). *La educación y sus costos*. Obtenido de
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-educacion-costos/179896>

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión –teoría y metodología*. Bogotá, Colombia.: 3R editores.

Standardization, I. -I. (2015). ISO 9001.

Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid, España: Edigrafos S.

Weller, J. (2006). *Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias*. Chile: redEtis.

Anexos

Documento en medio magnético.