

INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL

CONSTRUCTORA MORESA S.A.S

ANDERSON ALBERTO TARAZONA ESTUPIÑAN

CÓDIGO 1.094.276.674

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PAMPLONA

2019

INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL  
CONSTRUCTORA MORESA S.A.S

ANDERSON ALBERTO TARAZONA ESTUPIÑAN  
CÓDIGO 1.094.276.674

INFORME PRESENTADO COMO REQUISITO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

SUPERVISOR DE PRÁCTICA: EDWIN OMAR JAIMES RICO

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PAMPLONA

2019

## **1. Abstract**

The objective of this work is the design, creation and consolidation of the human talent area in the construction company MORESA S.A.S., based on the structuring and documentation of the processes that are the competence of this area. Analyzing the processes of human talent in the organization forces the specialist in human talent management to reflect on the way in which they are experienced by the people who make up the organization and the relationships they establish with each other, that is, the way in which Objectives and strategies are implemented in such a way that they can directly affect the design, structure and relationships of the subjects that compose them and therefore, in all their processes and products. Human management is an essential component that obeys an integrating process and aims to provide all staff with the necessary skills to carry out their work; In this sense, integrating human management into the general management of the organization involves identifying, formulating and designing policies aimed at visualizing the purposes of the organization in the future, whenever maximum performance is conceived from the perspective of development, personal growth and a positive and favorable attitude that is oriented toward the achievement of individual objectives. In this context, the area of human management must carry out different processes aimed at making individuals, groups and organization more effective. The development process must begin when individuals enter the organization and must continue throughout their stay in the company. These processes cover many and varied areas related to labor links, present among individuals and with the general organization. Among them is the search and selection of future members; take care of the collection and administration of their documentation; manage your hiring; pay accrued wages and other benefits; provide training

and training appropriate to the work needs of employees; evaluate performance; control the security conditions in which you work; inquire about the level of employee motivation to maintain or improve it, as well as monitor the possible emergency situations related to them and give them concrete solutions.

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
1. Abstract .....	3
2. Introducción .....	10
3. Justificación .....	12
1. INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA MORESA S.A.S	14
1.1. Reseña Histórica de la Empresa .....	14
1.2. Aspectos Corporativos (Misión, Visión, Objetivos, Valores, Principios). .....	16
1.2.1. Misión.....	16
1.2.2. Visión.....	16
1.2.3. Objetivos Institucionales .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos.....	16
1.2.4. Valores Organizacionales .....	17
1.2.5. Principios Institucionales.....	17
2. Diagnostico.....	19
2.1. Matriz DOFA .....	19
2.3. Matriz EFE.....	20
2.4. Matriz Interna-Externa IE .....	22
2.5. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter .....	23
2.6. Cadena productiva del sector.....	25
2.7. Matriz del Perfil Competitivo de la Constructora Moresa S.A.S .....	28
2.8. Estrategias para la creación del área de talento humano.....	36
3. Descripción del Área de Trabajo .....	39
3.1. Funciones Asignadas al Estudiante en Práctica.....	40
4. Estructuración de la Propuesta de Mejoramiento .....	41
4.1. Título .....	41
4.2. Objetivos .....	41
4.2.2. Específicos.....	41

	6
5. Cronograma.....	42
6. Desarrollo de la Propuesta de Mejoramiento.....	43
6.1. Aplicación del Diagnóstico a la Empresa.....	43
6.2. Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano.....	44
6.3. Denominación y Descripción del Área y/o Departamento. ....	45
Funciones, Subfunciones Y Actividades Del Área O Departamento De Talento Humano .....	49
6.4. Creación de Aspectos Corporativos del Área.....	56
6.4.1. Misión del Área. ....	56
6.4.2. Visión del Área.....	56
6.4.3. Objetivos del Área.....	56
6.4.4. Organigrama.....	57
6.5. Descripción del Perfil de Jefe de Talento Humano .....	58
6.6. Descripción del Asistente de Talento Humano .....	62
6.7. Planteamiento del Manual de Funciones.....	66
6.8. Planteamiento del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal .....	70
6.9. Planteamiento del Proceso de Inducción para el Nuevo Empleado .....	75
6.10. Planteamiento del Proceso de Capacitación y Formación del Empleado.....	78
7. Conclusiones.....	84
8. Recomendaciones .....	86
9. Alcances de la practica .....	88
10. Bibliografía .....	89
11. ANEXOS .....	92
Anexo a. diagnóstico.....	92
anexo b. matriz "DOFA" constructora MORESA S.A.S.....	109
anexo c. matriz EFI de la constructora MORESA S.A.S.....	112
anexo d. matriz EFE de la constructora MORESA S.A.S.....	114
anexo e. matriz INTERNA-EXTERNA de la constructora MORESA S.A.S.....	115
Anexo f. Evidencia fotográfica. ....	116
Anexo g. Reglamento Interno De Trabajo Const. Moresa S.A.S. ....	125
Anexo h. Reglamento De Higiene Y Seguridad Industrial Const. Moresa S.A.S. ....	142

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>TABLA 1</b> PROYECTOS DE LA CONSTRUCTORA MORESA S.A.S. ....	31
<b>TABLA 2</b> TABLA DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	33
<b>TABLA 3</b> CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	42
<b>TABLA 4</b> PERFIL DEL JEFE DE TALENTO HUMANO .....	60
<b>TABLA 5</b> BOCETO DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	67
<b>TABLA 6</b> FORMATO DEL ANUAL DE FUNCIONES .....	69
<b>TABLA 7</b> TIPOS DE FORMACIÓN .....	80

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>FIGURA 1 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER</b> .....	23
<b>FIGURA 2 ESLABONES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN</b> .....	27
<b>FIGURA 3 ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	55
<b>FIGURA 4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</b> .....	57
<b>FIGURA 5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO</b> .....	71
<b>FIGURA 6 PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL</b> .....	74
<b>FIGURA 7 PROCESO DE INDUCCIÓN</b> .....	76



## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. DIAGNÓSTICO.....	92
ANEXO B. MATRIZ "DOFA" CONSTRUCTORA MORESA S.A.S.....	109
ANEXO C. MATRIZ EFI DE LA CONSTRUCTORA MORESA S.A.S. ....	112
ANEXO D. MATRIZ EFE DE LA CONSTRUCTORA MORESA S.A.S. ....	114
ANEXO E. MATRIZ INTERNA-EXTERNA DE LA CONSTRUCTORA MORESA S.A.S.....	115
ANEXO F. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA. ....	116
ANEXO G. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO CONST. MORESA S.A.S.....	125
ANEXO H. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL CONST. MORESA S.A.S. ....	142

## 2. Introducción

Este trabajo tiene como objetivo el diseño, creación y consolidación del área de talento humano en la constructora MORESA S.A.S., a partir de estructuración y documentación de los procesos que son competencia de esta área. Analizar los procesos de talento humano en la organización obliga al especialista en gestión del talento humano a reflexionar sobre la forma en que éstos son vivenciados por las personas que componen la organización y las relaciones que establecen entre sí, es decir, la forma en que los objetivos y las estrategias se implementan de manera que puedan incidir directamente en el diseño, la estructura y las relaciones de los sujetos que las componen y, por ende, en todos sus procesos y productos. La gestión humana es un componente esencial que obedece a un proceso integrador y tiene como finalidad dotar a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores; en este sentido, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización implica identificar, formular y diseñar políticas orientadas a visualizar los propósitos de la organización en el futuro toda vez que se conciba el máximo rendimiento bajo la perspectiva del desarrollo, el crecimiento personal y una actitud positiva y favorable que se oriente hacia el logro de los objetivos individuales. En este contexto, el área de gestión humana debe llevar a cabo diferentes procesos orientados a que los individuos, los grupos y la organización sean más efectivos. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan a la organización y debe continuar durante toda su permanencia en la empresa. Estos procesos abarcan muchas y variadas áreas relacionadas con los vínculos laborales, presentes entre los individuos y con la organización general. Entre ellas está realizar la búsqueda y selección de los futuros integrantes; ocuparse de la recopilación y administración de la documentación de los mismos; gestionar su contratación; pagar los salarios devengados y demás prestaciones; brindar capacitación y

entrenamiento adecuado a las necesidades laborales de los empleados; evaluar el desempeño; controlar las condiciones de seguridad en las que se trabaja; indagar sobre el nivel de motivación de los empleados para mantenerlo o mejorarlo, así como vigilar las posibles situaciones de emergencia relacionadas con los mismos y darle soluciones concretas.

### 3. Justificación

Este trabajo se realiza con el fin de que, mediante la creación del área de gestión del talento humano, se reconozca la importancia en la organización del componente humano, como un ser cargado de expectativas, aspiraciones, ideas; y no verlo solo como un componente productivo, reconocerlo como un gran poseedor de habilidades, talento y capacidad. Contar con el área de talento humano en la entidad, contribuye en la obtención de beneficios en términos de crecimiento, ya que cada vez se debe tomar más conciencia de que la gestión del talento humano en la organización es una estrategia de vital importancia en la Constructora Moresa, porque le permitirá alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad. La gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de la organización, pues tiene como misión la formación del capital humano alineado con el planteamiento estratégico de la Constructora Moresa. La organización del rol de gestión humana debe permitir lograr un nuevo reconocimiento al papel que cumple el hombre en la organización, de esta manera se adquiere un compromiso serio con su desarrollo económico, social e intelectual.

El hombre no será visto como un medio sino como un fin y por lo tanto la responsabilidad social será mucho más clara y asumida como algo natural de las organizaciones. Dentro de los nuevos conceptos incluidos en el área, se encuentran la gestión por competencias y el capital intelectual. La primera, involucra para el talento humano en un serio compromiso de adquirir en el medio, las competencias requeridas para el logro de los objetivos organizacionales, así como el desarrollo de las necesarias en el personal que ya se encuentra vinculado y por qué no llevar el concepto hasta términos de medición del desempeño y la retribución. Por su parte, el capital intelectual trae consigo la

premisa que la ventaja competitiva se desarrolla en el conocimiento con el que cuenta el personal que labora en la organización y por ello hay que medir dicho capital y desarrollar procesos de gestión del conocimiento. En este sentido, ésta propuesta es relevante porque permitirá direccionar el área de talento humano de la Constructora Moresa para abordar los cambios que impone su razón de ser toda vez que pretende:

- Desarrollar mecanismos de medición de la satisfacción del personal y a partir de estas mediciones, crear condiciones de bienestar para los mismos con el fin de potencializar sus capacidades y competencias.
- Crear facilidad en los empleados para relacionarse con otras organizaciones del medio.
- Crear mecanismos que permitan medir el grado de cumplimiento a las necesidades de los colaboradores.
- Crear una cultura fortalecida para lograr altos estándares de desempeño y calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
- Apropiar rápidamente las nuevas tecnologías e incrementar el desempeño de los equipos de trabajo.
- Propiciar cambios en la estructura organizacional para responder a las nuevas necesidades estratégicas de la organización.
- Incrementar la información relacionada con el talento humano.

En síntesis, disponer de éste nuevo rol de gestión humana potencializará el desempeño de la organización y le permitirá mejorar su desempeño con respecto a los objetivos propuestos.

# **1. INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA**

## **CONSTRUCTORA MORESA S.A.S**

### **1.1. Reseña Histórica de la Empresa**

Los inicios de la compañía se remontan a los inicios del fundador de la empresa el cual era un comerciante reconocido de la central de abastos de la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander) llamado Jorge Enrique Morelli Lázaro y se caracterizaba por vender purina agrícola y otros productos de primera necesidad para el campo, además de eso también comercializaban productos avícolas incluyendo las mismas aves para su engorde, las cajas de huevos para su posterior comercialización al mayor y detal; con sus hermanos contaban con una bodega llamada JC Morelli hermanos, se continuo con la comercialización de los productos avícolas como era la comercialización de los huevos junto con la carne de pollo a nuevos nichos de mercado como lo son los diferentes supermercados y restaurantes. Don Jorge Enrique Morelli Lázaro posterior a esto termino la sociedad con sus hermanos y vendieron la bodega, sin embargo el continuo trabajando y estableció una ferretería la cual poco tiempo después también vendió, después estableció un restaurante el cual no le dio mucho interés y con el tiempo también después vendió, finalmente después de este recorrido empresarial se estableció en el negocio de la construcción en donde a través de créditos a entidades financieras estableció una constructora con el nombre de construcciones Jorge Morelli iniciando en la urbanización de san Luis donde hizo un conjunto de 6 casas, continuo con la construcción de un edificio al cual le coloco de nombre sandiego el cual queda al frente de la biblioteca pública de la ciudad; se trasladó al barrio COLSAG donde estableció una oficina y finalmente al barrio NIZA donde realizo proyectos cercanos como la construcción de toda la calle 17 y un conjunto residencial de la calle 23 llamado los 12 APÓSTOLES y también el proyecto de NIZA PARK el cual queda

ubicado en la calle 24, por ultimo Don Jorge Enrique Morelli Lázaro construyo la torre Morano la cual está ubicada al frente de las instalaciones de la empresa. Con este último proyecto sus hijos se asociaron a la empresa consolidándola como hoy en día se conoce con el nombre de Constructora Moresa.

## **1.2. Aspectos Corporativos (Misión, Visión, Objetivos, Valores, Principios).**

### **1.2.1. Misión.**

Somos una empresa dedicada a la construcción y asesoría permanente para la ejecución de proyectos innovadores y contemporáneos, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, así como el cumplimiento de sus expectativas en calidad y costos requeridos.

### **1.2.2. Visión.**

En el 2022 ser reconocidos como una empresa líder en el sector de la construcción, supervisión y manejo ambiental de todos nuestros proyectos con la seguridad y el buen desempeño trabajando en equipo, cumpliendo con la normatividad técnica exigencias de calidad y seguridad buscando el mejoramiento continuo.

### **1.2.3. Objetivos Institucionales**

#### **Objetivo General.**

El objetivo de nuestra empresa es asumir el compromiso ante las necesidades de nuestros clientes en todos los aspectos relacionados con la optimización de calidad, diseño y los costos, desarrollando constantemente alternativas de solución accesibles de nuestros clientes.

#### **Objetivos Específicos.**

- Definir las estrategias y flujos necesarios para el desarrollo de proyectos en el menor tiempo posible. Brindar a nuestros clientes servicios con valor agregado.
- Definir las estrategias para contar con los recursos financieros, que permitan garantizar la ejecución en el menor tiempo posible, cumpliendo los estándares altos de calidad. Realizar la planificación estratégica para llevar a cabo los proyectos en base a calidad y menor tiempo.



- Brindar un ambiente laboral agradable donde el personal se muestre eficaz y eficiente.

Incentivar capacitación constante para nuestro personal.

- Desarrollar un canal de comunicación entre empresa y cliente, desde la etapa de posibles clientes hasta posterior a la entrega del producto, cumpliendo los tiempos de garantía establecidos en los contratos.

#### **1.2.4. Valores Organizacionales**

Nuestro equipo de trabajo es elegido cuidadosamente para siempre brindar el mejor servicio a ustedes, nuestros clientes. Por eso siempre tenemos en cuenta estos valores que nos identifican y destacan ante los demás como son:

- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Humildad
- Solidaridad

#### **1.2.5. Principios Institucionales**

**Excelencia.** Entendida como el esfuerzo conjunto destinado a la mejora continua y la entrega satisfactoria y oportuna de bienes y servicios a quienes confíen en constructora MORESA SAS.

**Compromiso.** Es la responsabilidad con que cada servidor de Constructora MORESA SAS asume las tareas encomendadas, poniendo de presente la lealtad y entrega en su justa proporción.

**Confidencialidad.** El deber de salvaguardar bienes que representan información reservada y el conocimiento preferencial conservándolos con discreción y lealtad, para uso exclusivo de las labores propias de la empresa.

## 2. Diagnostico

### 2.1.Matriz DOFA

El diagnóstico realizado a la empresa se visualiza en el [anexo A](#) de este trabajo, teniendo en cuenta esto se pudo extraer la siguiente matriz DOFA que se visualiza en el [anexo B](#) de este documento, que según la información que nos ofrece se puede identificar áreas y actividades que cuentan con mayor potencial para un mayor desarrollo y mejoramiento, las cuales posibilitan a la Constructora Moresa S.A.S. minimizar los impactos negativos del entorno. Por lo anterior, la empresa debe establecer primeramente el área de talento humano y posteriormente plantear estrategias que permitan estimular al personal y fomentar el trabajo en equipo que conlleve a satisfacer los deseos y necesidades del cliente, ser más competitivos, y que la empresa pueda ampliar su posicionamiento en el mercado y atender los requerimientos del mismo. Así mismo, se sugiere crear los distintos manuales de función por cada área donde se especifique los cargos, las funciones y las diferentes especificaciones con la que debe contar cada área de la empresa. El diagnóstico realizado a la situación actual de la empresa Constructora Moresa S.A.S. a través del análisis F.O.D.A. se determinó que:

El análisis de los factores internos evidenció que las principales fortalezas de la empresa son: personal calificado, conocimiento del mercado, variedad de producto, relación con los clientes y relación con los proveedores. Las debilidades detectadas son: capacidad financiera, liquidez, tiempos de entrega, control de inventarios, motivación de personas, capacitación, tecnología y maquinaria. En el análisis de la situación externa evidenció como principal oportunidad para el sector la reactivación del sector de la construcción. Entre las principales amenazas en el entorno de la empresa se identificaron: competencia desleal y la inestabilidad económica de la población.

## 2.2.Matriz EFI

CAPACIDAD DIRECTIVA	2,08
CAPACIDAD COMPETITIVA	2,19
CAPACIDAD FINANCIERA	2,09
CAPACIDAD TECNOLOGICA	2,25
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	2,49
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,22</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la aplicación del diagnóstico (Elaboración Propia)

La ponderación se realizó teniendo en cuenta los factores más relevantes que son: flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente e ineficiencia en el manejo de inventarios. El resultado de la matriz EFI fue de 2,22 ubicado un poco más abajo del promedio, arrojando como resultado que los factores internos no le favorecen a la empresa y que la pone en riesgo competitivamente, además se evidencia la ausencia de un direccionamiento estratégico y también se puede apreciar la ausencia de la distribución de las cargas laborales, por ello es necesario implementar estrategias para solventar sus debilidades e incrementar sus fortalezas.

## 2.3.Matriz EFE

### Descripción de los Factores Externos.

- La legislación en cuanto a normas técnicas del sector eléctrico RETIE (Reglamento técnico de instalaciones eléctricas). RETIE deberá ser cumplido por todos los que tengan relación con instalaciones eléctricas.
- Legislación en cuanto a normas ambientales, las cuales permiten establecer los mecanismos necesarios para la prevención y control de los factores de deterioro ambiental y determinar los criterios de evaluación, seguimiento y manejo

ambiental para las diferentes actividades.

- Auge y reactivación del sector de la construcción tanto en subsectores de vivienda, industrial y comercial.
- Inversión en desarrollo social por parte del gobierno nacional, departamental y municipal, construcción de escuelas, bibliotecas, centros culturales entre otras.
- Valor agregado al producto que se puede ver reflejado en dos aspectos: en la ventaja competitiva de tener el proceso del recubrimiento dentro de la infraestructura propia y el servicio posventa de acompañamiento al cliente.
- Competencia con una política de precio agresiva, infraestructura con mayor capacidad y participación en el mercado por tradición y nombre.
- Comportamiento del precio en materiales de construcción.
- Políticas gubernamentales que provoquen cambios en impuestos, salarios de la mano de obra entre otras.
- Beneficios gubernamentales a través de la aplicación de subsidios prediales al alcance de los diferentes estratos socioeconómicos.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Recoge la información proveniente del entorno y la traduce en oportunidades y amenazas. De acuerdo al análisis de las variables del entorno, es posible darnos cuenta que por su importancia e incidencia en la empresa se calificaron como oportunidades y amenazas, destacándose de esta manera las siguientes observaciones; El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4 y el total ponderado más bajo es 1. El valor del promedio ponderado es 2,5. Un promedio ponderado de 4 indica

que la organización está respondiendo de manera excelente ante las oportunidades y amenazas existentes. Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. La ponderación se realizó teniendo en cuenta los factores más relevantes que son: reactivación del sector de la construcción e inversión en desarrollo social por parte del gobierno y la legislación en cuanto a normas técnicas ya que estos se consideran el motor del crecimiento económico del país. El resultado de la matriz EFE fue de 2,45 lo que ubica a la CONSTRUCTORA MORESA S.A.S. en una posición no muy aceptable frente a los factores externos debido a que se encuentra por debajo del promedio (2,50), se sugiere a la empresa aprovechar eficientemente sus oportunidades de las cuales se pueden destacar: la reactivación del sector de la construcción, las relaciones con los clientes, la inversión en desarrollo social por parte del gobierno y las relaciones con proveedores (con 0,4 - 0,36 - 0,32 y 0,27 respectivamente como resultado de cada una) y establecer estrategias que contrarresten las amenazas como la competencia con un 0,16 y la inestabilidad económica de la población con 0,16 como las amenazas más relevantes.

#### **2.4. Matriz Interna-Externa IE**

La matriz interna - externa se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje X y los totales ponderados del MEFE en el eje Y; donde se hace una correlación de los factores tanto internos como externos de la empresa y los resultados obtenidos permiten plantear las estrategias más apropiadas para la constructora. Luego de cruzar los resultados de las ponderaciones de las matrices EFE (2,45) y EFI (2,42) se puede evidenciar que la CONSTRUCTORA MORESA S.A.S. Se encuentra en el sector V, se recomienda seguir estrategias de retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar

adecuada y oportunamente las utilidades), tales como el desarrollo y penetración de mercados, y su relación con las estrategias extraídas de la matriz DOFA.

## 2.5. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter



**Figura 1** Análisis de las fuerzas de Porter

**Fuente:** Imagen obtenida de fuentes digitales  
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

**Fuerza #1: Poder de negociación de los competidores o clientes.** La demanda interna se basa en la construcción de obra civil como aceras y bordillos, instalación de tuberías para aguas servidas y agua potable, fabricación de cámaras de drenaje, muros jersey, muros de gaviones, zonas bombeos, y entre otras obras civiles.

En su gran mayoría los clientes son quienes imponen las condiciones para hacer las negociaciones y cerrar los contratos. La demanda en el sector de la construcción exige producto de calidad, durabilidad y cumplimiento de su función que realiza precios acordes

a la economía y oportuna entrega de la obra, lo cual ayuda a mantener o acaparar más clientes en este mercado.

**Fuerza #2: Poder de negociación de los proveedores.** Esta fuerza determina que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. (Porter, 1998).

El gerente General de la Empresa realiza visitas a los proveedores para fortalecer alianzas en futuras negociaciones que permitirán pactar precios fijos, apertura de la cartera de crédito, y mantener la disposición de los materiales para cubrir imprevistos.

**Fuerzas #3: Amenazas de nuevos entrantes.** La dinámica del mercado actual permite a los inversionistas crear empresas pequeñas, medianas y grandes dependiendo el tipo de empresa y el capital que posea para iniciar sus actividades, en el área de construcción es muy atractivo por las pro mejoras y nuevas construcciones en los cantones y las ciudades. (Porter, 1998). El gobierno apoya y da prioridad a las microempresas impulsando el desarrollo y abriendo plazas de trabajo en todo el país por medio de este sector en la construcción de obra en infraestructura escolar, vivienda e industrial.

**Fuerzas # 4: Amenazas de Productos Sustitutos.** Se refiere a los productos que puedan reemplazar a los que se ofrecen actualmente y pueden representar una amenaza si logran satisfacer las necesidades buscando ventajas competitivas. (Porter, 1998). En el sector de la construcción la posibilidad de productos sustitutos es muy lejana, porque es un



servicio de mano de obra donde la construcción tiene varias especificaciones de acabados en el producto realizado, donde más prevalece la calidad y la durabilidad del mismo.

**Fuerzas # 5: Rivalidad entre los competidores.** La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector cuan menos competido se encuentre el sector, normalmente será más rentable y viceversa. (Porter, 1998). El sector de la construcción posee una competencia no limitada, donde el mercado se ha expandido y la competencia es grande, pero, la diferencia la hace la experiencia y la calidad, la entrega a tiempo de las obras, lo que logra conseguir la rentabilidad estable o satisfactoria.

**2.6.Cadena productiva del sector.** La Cadena Productiva de la Construcción está compuesta por distintos eslabones.

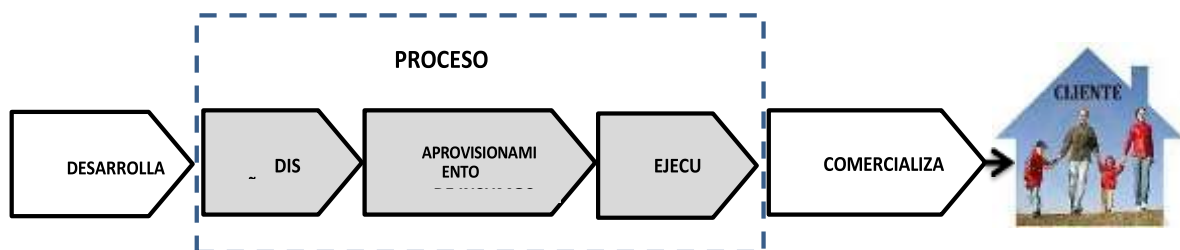
- **Idea:** En la Cadena de Valor, la primera actividad está realizada por el o los desarrolladores de ideas, protagonista principal de esta actividad, que luego de Identificar las necesidades del Cliente Final, responde con una idea que proporciona una solución a esa necesidad. Su visión y capacidad de liderazgo, como también la realización de estudios de mercado, análisis de factibilidad y una buena administración son claves fundamentales para que pueda llevar un proceso constructivo competitivo.
- **Diseño:** Es la labor que, dentro de la cadena de valor, ocupa uno de los mayores impactos e influencia frente a la competitividad del sector. Está a cargo por todo profesional dedicado al Diseño y arquitectura. Esta persona debe investigar, evaluar y analizar diversas opciones y alternativas, llegando así a la toma de decisiones que permitan que el proyecto sea factible de ejecutar, conjugando

sistemas operativos, constructivos y funcionales con el entorno ambiental y socio-económico. El lograr una mayor competitividad en el campo del diseño representa invertir menos tiempo en la recolección de la información, elaboración y preparación de la documentación y dedicar más en la resolución del problema. Por ende, es importante estar en constante preparación y capacitación en actualización tecnológica, de procesos, de diseños, de normas entre otros para ser competitivo y mantenerse en el mercado.

- **Abastecimiento de Insumos:** La adquisición de insumos y sistemas apropiados determinan el punto dentro del cual se definen los retos de competitividad y calidad. La industria debe no sólo desarrollar materiales, elementos y sistemas de alta calidad, sino también promover acciones para su utilización y aplicación por parte del mercado. La clave identificada en esta actividad es el conocimiento y desarrollo de insumos apropiados para enfrentar los desafíos planteados para mejorar la competitividad. Para conseguir esta meta, es importante mejorar o incrementar la Investigación y Desarrollo por parte de la industria, así como definir y realizar una correcta transferencia de tecnología al mercado.
- **Ejecución:** Dentro del eslabón de la cadena es muy importante tener la capacidad de elaborar, mejorar y/o corregir la planificación, control y seguimiento en el desarrollo de una obra. Lo anterior, de la mano de una permanente capacitación de todos los involucrados en el proceso constructivo, permitirá a la empresa llevar a cabo una obra con calidad y acorde a los requerimientos del mercado y de la norma.
- **Comercialización:** Para llevar a cabo la comercialización de un bien o servicios es

muy importante realizar una correcta investigación de mercados para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el bien o servicio que se ofrezca cumpla este propósito. Una de las etapas más importante es la planeación, actualmente se maneja como parte fundamental la comercialización y las ventas. Para ser competitivo, hace falta contar con una oferta de calidad, financiamiento a largo plazo para el comprador, bajar los costos de transferencia y mejorar los sistemas de información y comunicación.

- **Cliente:** Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta que el cliente haga es imprescindible el éxito del bien o servicio ofrecido y sobre todo para el crecimiento y mejoramiento de la empresa.
- **Servicio Post- Venta:** Las empresas también toman como una fortaleza el servicio post venta que brindan a sus clientes. Sin embargo, quedan aún tareas por realizar para seguir mejorando; son muy pocas las empresas que realizan un manual de uso (al estilo de los manuales de los automóviles) y mantenimiento de la vivienda. Este tipo de instrumentos alargaría la vida útil de la construcción.



**Figura 2** Eslabones de la cadena productiva del sector de la construcción

**Fuente:** Datos obtenidos de la aplicación del diagnóstico (Elaboración Propia)

## 2.7. Matriz del Perfil Competitivo de la Constructora Moresa S.A.S

La constructora posee una gran competencia en el mercado que desea desarrollar sus obras. Para evaluar cómo se encuentra frente a la competencia, se la ha comparado con tres empresas constructoras, una a nivel nacional y dos regionales. Esto se hace con el fin de hacer un análisis objetivo y poder determinar los factores que le permitan a la empresa mejorar frente a la competencia e incrementar su participación en el mercado. Los factores claves de éxito que se han seleccionado son aquellos aspectos que más influyen en la industria de la construcción; es decir, los elementos en los que se ven plasmados los atributos del producto, los recursos, las estrategias, competencias, habilidades competitivas y aquellos resultados que permiten establecer diferencias con la competencia.

**Calidad del producto o servicio:** La constructora comprende la necesidad de ofrecer alta calidad de sus productos y servicios, ya que la calidad va de la mano con la satisfacción del cliente. Este factor adicionalmente conlleva a disminuir gastos y evitar rectificaciones por trabajos mal realizados. Las directivas de la empresa son conscientes que hay unos pocos competidores que cuentan con ciertas ventajas, para contrarrestar estas ventajas es necesario que la empresa establezca mecanismos para contar con la calidad deseada, por lo tanto, este aspecto es considerado como una Fortaleza Menor, se puede decir que aquellas constructoras que son nuestros mayores competidores son más fuertes y tienen mayores ventajas en este punto.

**Experiencia:** La experiencia es un factor que en el ramo de la construcción muestra la trayectoria de una compañía y que permite ser reconocida por la ejecución de diversas obras y por ende ser la carta de presentación de la constructora. Dicho reconocimiento se ha ganado gracias a las labores realizadas por todo el personal que hacen parte de la empresa, además de realizar trabajos pensados y ejecutados con calidad, e igualmente propender por

el cumplimiento en normas y tiempos establecidos. La constructora tiene claro lo relevante de Satisfacer las necesidades del cliente e incrementar de forma positiva la imagen de la empresa. Es por esto que la trayectoria y reconocimiento del mercado es un factor importante para la empresa, y se está trabajando para el crecimiento de la misma.

**Cumplimiento:** Es un aspecto muy importante para la constructora, que para lograrlo la empresa pone sus mayores esfuerzos, tanto del recurso humano, financiero y tecnológico. Cabe la pena mencionar que a la empresa le hace falta tener encuentra otros aspectos para poder cumplir satisfactoriamente este objetivo, y aún más pensar en procesos que le permitan a la constructora culminar sus obras con antelación a la fecha prevista.

**Precios competitivos:** El precio es un factor muy estudiado por la constructora, ya que depende de otros elementos como son: materiales, mano de obra, gastos fijos, variables, mercado objetivo, entre otros, En este punto cabe mencionar que la competencia es muy reñida y sobre todo cuando se participa en propuestas licitatorias.

**Nivel Tecnológico:** Este elemento representa es para la constructora de gran importancia, porque entre uno de sus objetivos está el estar a la vanguardia de la tecnología para el desarrollo de sus procesos y ejecución de sus obras, ya que permite la realización de un trabajo mucho más eficiente.

**Mercadeo:** las directivas de la constructora, dada la magnitud de las obras realizadas, consideran que sus obras se pueden vender por sí mismas, y hay una inversión mínima dentro de su presupuesto para este factor. Es trascendental que la empresa explote cada uno de los espacios publicitarios y plantee planes de mercadeo.

**Estabilidad financiera:** Un elemento de gran envergadura, ya que nos permite saber que tan eficaz es la empresa para emplear los recursos que tiene a su disposición. Existen factores que intervienen en la estabilidad financiera de la constructora, entre ellos tenemos

a: la estabilidad en ventas, la competencia, los activos de la empresa, la posición y actitudes de los accionistas y la reacción de la empresa hacia el elemento de riesgo. Si la empresa cuenta con una buena estabilidad financiera se ve reflejada en las buenas relaciones y negociaciones con los proveedores, con los clientes, con las entidades financieras, con los procesos licitatorios, y por ende en la liquidez y capacidad de endeudamiento y solvencia de la organización.

**Estrategias:** la elección de las estrategias correctas permitirá a la constructora realizar obras exitosas, realizarlas adecuadamente acorde a sus características, establecer procesos productivos apropiados, y así aprovechar las oportunidades como: participar en procesos de construcción de vivienda, infraestructura y todo lo relacionado con el campo de la construcción. A la constructora, le hace falta establecer ciertas estrategias que le permitan ser más fuerte frente a la competencia, y que evidentemente recaerá en mejor posicionamiento, mejor aprovechamiento de los recursos, y mejor aceptación en el mercado.

**Participación en el Mercado:** La participación en el mercado representa la porción que una empresa tiene en un mercado o segmento determinado. Cualquiera actividad que la empresa desarrolle, participa con un porcentaje del total de ese mercado y entretanto más crecemos, mayor es la oportunidad de incrementar el porcentaje de participación que tenemos. Toda empresa busca un objetivo, que es conseguir un lugar en el mercado y obtener cada vez más clientes fieles a sus productos o servicios. La Constructora MORESA ha realizado los siguientes proyectos:

**Tabla 1** Proyectos de la constructora Moresa S.A.S.

Nombre del proyecto	Municipio	Construido por:	Licencia No.	Fecha de inicio de obra	Fecha de terminación	Número de viviendas	Área de construcción
Villa marina	Cúcuta	Constructora Moresa	5400 1-1- 12- 0111	30 de mayo de 2012	2 marzo de 2013	48	1920,00
Villa Eugenio	Villa del rosario	Unión Temporal Moresa/Constructora Moresa	049- 013	27 noviembre de 2013	27 de enero de 2015	140	5877,20
Niza Park House	Cúcuta	Constructora Moresa	CU2- 167/1 4	6 de noviembre de 2014	16 enero de 2017	22	2640,00
Mirador del Llanito	Los Patios	Constructora Moresa	10- 0320	20 de noviembre de 2014	20 de junio de 2016	44	1766,16
Torre Morano	Cúcuta	Constructora Moresa	CU2- 078/1 5	5 de febrero de 2015	26 de diciembre de 2016	35	2259,48
Portal de la Victoria	El Zulia	Constructora Moresa	CUC- 002 de 2014	1 de mayo de 2015	3 de septiembre de 2016	41	1664,60
Proyecto Vivienda Rural	El Zulia, San Cayetano, Los Patios, Villa del Rosario, Cúcuta.	Coinwi	C.249 -2015	14 de octubre de 2015	15 de noviembre de 2016	277	9972,00
Hacienda Club	Villa del Rosario	Constructora Moresa	106	26 de septiembre de 2016	enero 27 de 2017	1	312,01
Verona	Villa del Rosario	Constructora Moresa	93	noviembre de 2016	noviembre de 2018	211	11383,68
Porto fino	Villa del Rosario	Constructora Moresa	LC- 5400 1-1-	diciembre de 2016	marzo de 2017	1	107,22

---

Portal del Llanito	Los Patios	Constructora Moresa	16-0251	--	marzo de 2017	diciembre de 2017	61	2598,60
Mirador del Llanito II etapa	Los Patios	Constructora Moresa	16-0176		marzo de 2018	octubre de 2018	20	802,80

---

**Fuente:** Datos comerciales de la empresa (CONSTRUCTORA MORESA S.A.S.)

Y con proyectos más recientes que se encuentran en etapa de construcción y de entrega como lo son los siguientes:

Verona Club House; Etapa 1 y 2(anillo vial oriental)

Conjunto Campestre Hacienda Club (Chinácota)

Torino (los patios)

Venetto (anillo vial oriental)

Reserva de los Patios (villa del rosario)

Conjunto Campestre Tennis Park; Etapa 1 y 2(vía Bocono)

Y se encuentran con la capacidad para seguir planteando nuevos proyectos a futuro ya que la empresa cuenta con disponibilidad de previos en diferentes sectores de Cúcuta y también de Norte de Santander.

**Talento Humano:** El personal con el que cuenta la constructora, posee un gran talento y está capacitado para desarrollar las funciones que se le encomienden acorde al área al que pertenezca, mostrando compromiso y responsabilidad al realizar cada trabajo encomendado. Quien desee hacer parte del equipo de trabajo de la constructora, tiene que pasar por algunos filtros que realiza el jefe de talento humano y el representante legal de la empresa, los cuales tienen establecido para que la elección del personal esté acorde a las



políticas y objetivos que la empresa ha trazado. Contar con personal capacitado y con iniciativa aportará al buen desempeño y crecimiento de la constructora. Es una Fortaleza el talento humano con el que cuenta la constructora y con lo cual le permite ser más competitivos.

**Tabla 2** Tabla de la Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Ponderación	CONSTRUCTORA MORESA S.A.S.		MONAPE		CONSTRUCTORA BOLIVAR		VIVIENDAS Y VALORES S.A.	
		Valor	Total Ponderado	Valor	Total Ponderado	Valor	Total Ponderado	Valor	Total Ponderado
1 Calidad del Producto o servicio	0,15	3,30	0,49	3,00	0,45	2,90	0,40	3,50	0,51
2 Experiencia	0,10	3,00	0,30	2,70	0,27	3,50	0,35	4,00	0,40
3 Cumplimiento	0,10	3,50	0,35	3,20	0,32	2,80	0,28	3,50	0,35
4 Precios Competitivos	0,15	3,00	0,45	3,00	0,43	3,00	0,45	3,50	0,40
5 Nivel Tecnológico	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,20	0,32	4,20	0,29
6 Mercadeo y Relaciones Públicas	0,09	2,70	0,24	3,50	0,35	3,50	0,34	4,00	0,23
7 Estabilidad Financiera	0,10	2,80	0,28	2,70	0,29	2,50	0,21	3,80	0,28
8 Estrategias, proyectos	0,05	2,70	0,14	2,80	0,14	3,40	0,30	4,10	0,12
9 Participación en el mercado	0,08	3,10	0,25	3,00	0,27	3,70	0,30	4,30	0,20

---

1	Talento Humano	0,08	3,50	0,28	3,30	0,28	3,50	0,28	3,70	0,29
	TOTAL	1,00		3,08		3,10		3,23		3,07

---

**Fuente:** Datos obtenidos de la aplicación del diagnóstico (Elaboración Propia)

La Constructora Moresa S.A.S. cuenta con un total ponderado de 3.08, por lo que se puede deducir que cuenta con una Fortaleza Menor, para ello es fundamental incrementar sus fortalezas a través del mejoramiento en la calidad de sus productos, cumplimiento, mejorar el servicio al cliente, evaluar, corregir y mejorar procesos, replantear sus estrategias en cada una de las áreas que la conforma para que sean realmente efectivas y se logren alcanzar los objetivos propuestos. Se puede observar que con respecto a la calidad del producto con un ponderado de 0,49 es el factor que resalta de la Constructora Moresa S.A.S. y en comparación a sus competidores ocupa el segundo lugar. Con la menor puntuación para la Constructora Moresa S.A.S. están las estrategias y proyectos, es por tal motivo que los esfuerzos en estos aspectos deben ser mayores. Por lo anterior refleja la urgencia de la creación y consolidación del área de talento humano, ya que en su entorno dinámico y cambiante ofrece nuevos retos para la constructora y de adaptación continua. Al realizar el comparativo con las otras empresas constructoras, se puede detallar que el aspecto financiero es un punto de afectación en la misma proporción para todas las empresas, debido a que se generan dificultades en la administración del mismo, o en adquirir y cubrir obligaciones para poder desarrollar los proyectos, cediendo a todo requerimiento que el proveedor o entidad crediticia desee aplicar. En el aspecto relacionado con los precios competitivos con un 0,45 ponderado se puede evidenciar que el tener una buena relación con los proveedores y que estos sean fabricantes, permite contar con materiales de buena calidad y a buen precio. Adicionalmente el trabajo a escala recae en el aprovechamiento de tiempos y costos, que son muy importantes para la afectación del precio final del producto. Sin embargo, al realizar el comparativo se muestra que los precios no tienen mayor diferencia entre una empresa y otra, por ende, en este aspecto la disputa es baja en nuestra región.

## **2.8.Estrategias para la creación del área de talento humano**

El área de talento humano en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

El área de talento humano en la empresa ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.

- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

Muchas compañías no tienen elaborado un plan estratégico que les permita saber quién va a tomar las riendas cuando los líderes actuales den un paso a un lado. Además, cuando los presupuestos y los plazos son muy ajustados, los empleadores tienden a invertir menos en el desarrollo del talento de sus colaboradores. Sin embargo, esto es solo rentable a corto plazo y no es para nada sostenible si quienes trabajan en la compañía hoy no son capaces de llevar a cabo las funciones que se deben cumplir mañana. Una estrategia de gestión del talento humano en la empresa (administración de talento humano) a largo plazo, te garantiza contar con el personal idóneo para hacer que tu organización tenga éxito constantemente. En primer lugar, el departamento de recursos humanos debe ser consciente de que el talento dentro de la empresa es mucho más eficiente si se desarrollan sus roles de liderazgo, en lugar de buscar fuera candidatos prometedores. Además, si tus colaboradores conocen la finalidad del programa de gestión del talento humano en la empresa y confían en que estas herramientas les ayudarán en su desarrollo personal y profesional, se sentirán más inspirados y estimulados a buscar dentro de la empresa su próximo paso en la carrera, es decir, el objetivo es generar una mayor lealtad por parte de los colaboradores y ayudar a reducir la rotación de personal, que te permitirá ahorrar dinero en costos de contratación. Por otro lado, reconocer los méritos de tus empleados es tan importante como desarrollar sus habilidades, ya que una recompensa es una señal de retroalimentación ante un proceso de capacitación y una ayuda para mejorar la retención del empleado e impulsar su

compromiso con la organización. Diversos estudios sugieren que un personal comprometido conduce a una serie de ventajas de rendimiento para la organización. Por ejemplo, cuando una empresa posee colaboradores comprometidos, ellos están más dispuestos a recomendarla a sus clientes y otras personas, así como a dar su mayor esfuerzo por obtener mejores resultados en su puesto de trabajo. Automatizar los procesos o utilizar un software de recursos humanos puede ayudar a simplificar las tareas y cubrir las necesidades de la organización de forma más eficiente y consistente. Aprovechar las ventajas que ofrecen las herramientas tecnológicas y aplicarlas en la empresa. Contar con un equipo de empleados calificados y motivados es un elemento vital para el éxito de cualquier organización en la economía actual, ya que permite a las empresas retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad.

### **3. Descripción del Área de Trabajo**

El área de mercadeo y ventas es el área que se encarga de ofertar los diversos proyectos con los que cuenta la constructora a los diferentes tipos de clientes que se acercan a las instalaciones, en el área de ventas se informa al cliente de los proyectos con inmuebles para entrega inmediata y los proyectos que se están haciendo actualmente con su diferente plazo de entrega, además de las diferentes especificaciones y particularidades con las que cuenta el inmueble.

El área de ventas también lleva a cabo la negociación con el cliente donde se estipula el pago de separación del inmueble y las diferentes cuotas y fechas de pago del mismo a través de la promesa de compraventa o una opción de compra las cuales son firmadas por el representante legal de la empresa y por el promitente comprador y finalmente autenticadas en la notaria, el área también tiene la función encargada de realizar el acompañamiento del cliente en los diferentes requerimientos al momento de hacer la entrega del inmueble como por ejemplo el pago de la boleta de instrumentos públicos para la posterior radicación del documento de libertad y tradición y posteriormente la entrega de la escritura por parte de las notarías y finalmente se hace la entrega del inmueble con todos lo estipulado en el acta de entrega del inmueble y también todo lo pactado ya sea en la opción de compra o en la promesa de compraventa.

El área de ventas se encuentra encargada del seguimiento de los diferentes clientes que han comprado inmueble en los diferentes proyectos con los que cuenta la constructora y con esta base de clientes hacer la respectiva recuperación de cartera para que la empresa pueda seguir con el cumplimiento de su razón social. En esta área de la empresa se encuentran trabajando cuatro personas las cuales tienen su función definidas así: director de ventas, secretaria, asesora de ventas y asesor de ventas y las condiciones ambientales son

las óptimas ya que cuentan con adaptación climatológica y con la adecuada distribución de planta todos los recursos físicos para poder realizar su labor.

### **3.1. Funciones Asignadas al Estudiante en Práctica**

Las funciones asignadas al estudiante dentro de la organización fueron las siguientes:

- Atención y asesoramiento a los clientes nuevos que se acercan al área de ventas.
- Actualización de las bases de datos de los proyectos.
- Actualización de la base de datos de los clientes con la relación de sus diferentes compras.
- Llevar a cabo la recuperación de cartera de los diferentes proyectos.
- Presentar informes de la disponibilidad de inmuebles en los diferentes proyectos y así mismo un informe de los inmuebles vendidos.
- Actualizar la base de datos de las escrituras de inmuebles entregados.
- Realizar los procesos de conciliaciones bancarias.
- Actualizar la base de datos de los clientes nuevos con sus respectivos pagos y promesas de compraventa.
- Verificación del cumplimiento de los procesos de escrituración y licitación de proyectos.
- Verificación de promesas de compraventa de los proyectos antiguos y recientes.



## **4. Estructuración de la Propuesta de Mejoramiento**

### **4.1. Título**

Creación y consolidación del área de talento humano dentro de la empresa constructora MORESA S.A.S.

### **4.2. Objetivos**

**4.2.1. Objetivo General.** Crear y consolidar el área de talento humano dentro de la empresa Constructora Moresa S.A.S.

#### **4.2.2. Específicos.**

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

## 5. Cronograma

**Tabla 3** Cronograma de Actividades

Actividades	Tiempo de duración				
	Abril	mayo	junio	julio	agosto
Aplicación del diagnóstico a la empresa.	■				
Propuesta de creación del departamento de talento humano.		■	■		
Denominación y descripción del área y/o departamento.			■		
Creación de aspectos corporativos del área.			■		
Descripción del perfil del jefe de departamento de talento humano.				■	
Descripción del Perfil del asistente del departamento talento humano.				■	
Plantear el formato de manual de funciones para la empresa.				■	
Planteamiento del proceso de Reclutamiento y Selección del personal.				■	
Planteamiento del Proceso de Inducción para el nuevo empleado.					■
Planteamiento del Proceso de Capacitación y Formación del empleado.					■

## **6. Desarrollo de la Propuesta de Mejoramiento**

Creación y consolidación del área de talento humano dentro de la empresa constructora MORESA S.A.S.

### **6.1. Aplicación del Diagnóstico a la Empresa**

La aplicación de esta herramienta se implementó con el fin de conocer de manera rápida el estado en el que se encuentra la empresa actualmente donde se detalla y analiza la situación actual de cada componente de la empresa como lo son cada área funcional de la empresa, los proyectos que ha realizado, el personal con el que cuenta, las instalaciones, etc. durante la aplicación se puede evidenciar que dentro de la empresa no se encuentran especificadas las funciones que debe cumplir cada área y trabajador dentro de la empresa, además de la inexistencia del área de talento humano; es por eso que de allí surge la propuesta de mejoramiento la cual es la creación y consolidación de esta misma área con el fin de dar orden a las tareas y obligaciones de cada área y empleado, la cual será detallada y desarrollada en los siguientes incisos de este trabajo .

## **6.2.Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano**

Se llevó a cabo la socialización con el personal y los directivos de la empresa de la situación actual de la empresa que se obtuvo como resultado de la aplicación del diagnóstico y posteriormente se presentó cada componente que hace parte de la propuesta de mejoramiento para la empresa. Y la propuesta de mejoramiento es la siguiente: la creación y consolidación del área de talento humano con el fin de presentarle los beneficios y ventajas que se dan al tener esta área presente dentro de la empresa y además de eso de contar con las funciones definidas para cada área y para cada empleado con el fin de generar un ambiente laboral adecuado y agradable para cada uno de los que se ven involucrados en los procesos de la empresa y esto posteriormente genera en el largo plazo una mayor y mejor productividad para la empresa.

### **6.3. Denominación y Descripción del Área y/o Departamento.**

A continuación, se relacionan los conceptos de mayor importancia para el óptimo desarrollo de la propuesta de mejoramiento; estos como unidades de conocimiento contribuirán al desarrollo de la propuesta:

**Administración del capital humano:** “La tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa” (Mondy, 2005, pág. 36).

**Capacitación:** “Actividades diseñadas para proporcionar a las personas los conocimientos y habilidades necesarias para sus empleos actuales” (Mondy, 2005, pág. 215).

**Cargo:** “Es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 165).

**Compensación:** “el total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de su servicio” (Mondy, 2005, pág. 283).

**Contrato:** “Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración” (Código Sustantivo del Trabajo, 2009).

**Desempeño:** “Llevar a cabo, realizar un trabajo o una función determinada con resultados” (Espasa Calpe S.A., 2000, pág. 109).

**Empleo:** “un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas” (Mondy, 2005, pág. 347).

**Funciones:** “Actividad propia de algo o de alguien así mismo, la actividad pertinente de un cargo” (Espasa Calpe S.A., 2000, pág. 169).

**Gestión:** “Acción de administrar. Conjunto de acciones, trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto” (Espasa Calpe S.A., 2000, pág. 175).

**Inducción:** “Esfuerzo inicial de las compañías para los empleados nuevos que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo” (Mondy, 2005, pág. 248).

**Misión:** “Formula los propósitos de la organización, enunciando la razón de ser de la compañía e identificando los factores diferenciadores que le generaran éxito” (Serna Gómez, 2003, pág. 26).

**Objetivos:** “Las organizaciones fundamentan su operación en la obtención de resultados, estos representan los objetivos corporativos pues a través del cumplimiento de estos se evidenciarán los logros globales de la compañía.” (Serna Gómez, 2003, pág. 26).

**Productividad:** “Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” (Espasa Calpe S.A., 2000, pág. 297).

**Reclutamiento:** “Proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de los recursos humanos para su proceso selectivo” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 95) Recurso: “Medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea y/o conseguir alguna cosa” (Espasa Calpe S.A., 2000, pág.312.).

**Remuneración:** “Es todo lo que recibe el trabajador en dinero y en especie como contraprestación directa del servicio (Código Sustantivo del trabajo; 2009, pág. 36)”.

**Selección:** “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible considerando las actuales condiciones del mercado”. (Ivancevich, 1995, pág. 777).

**Talento:** “Conjunto de facultades o aptitudes de una persona, aspecto destacado de una actividad o ciencia.” (Espasa Calpe S.A., 2000, pág. 355).

**Visión:** “Enmarca lo que una empresa desea para sí misma en el futuro y aporta el modo de lograrlo; esta contiene características muy precisas como lo son su formulación por los líderes de la compañía, la integración de ideas y acción y la necesidad de ser conocida por todos” (Serna Gómez, 2003, pág. 27).

Según estas premisas y conceptos presentados la gestión del área de talento humano constituye en una actividad inherente a todas las empresas pues permite lograr los objetivos a las organizaciones a través de las personas; enmarca los procesos que se deben realizar para obtener ello; como modelo para la investigación será seguido el propuesto por Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* ya que se considera un modelo apropiado para el contexto empresarial de la Constructora Moresa S.A.S.

El punto de partida para la creación del departamento de talento humano en la empresa Constructora Moresa S.A.S, fue básico y necesario hacer una definición de la Gestión del Talento Humano, es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores (Sánchez Barriga, 1993, pág. 6).

Las empresas actualmente están en un constante cambio, cada vez hay que ajustarse a nuevas tecnologías, personal más capacitado y se presenta un incremento constante de la competencia, por tal razón es necesario la administración adecuada del talento humano dentro de las compañías, ya que con ésta lo que se logrará es crear identidad, compromiso y apropiación del trabajo de los empleados con la empresa, ubicación del personal en los

puestos adecuados, crear una política justa de salarios que hará que los empleados estén satisfechos por su remuneración, todo lo anterior llevará finalmente a aumentar la efectividad de los empleados y beneficiará por consiguiente los intereses de la empresa de expansión y posicionamiento dentro de la industria.

El fin del diseño del departamento de Talento Humano es básicamente integrar la compañía con todo el personal, hacer de este parte fundamental para el desempeño de las actividades dentro de la compañía. De la anterior afirmación se desprenden otros objetivos tales como:

- Atraer y mantener personal apropiado para que desempeñe actividades específicas en la empresa.
- Motivar a los colaboradores con que cuenta la compañía.
- Integrar los objetivos organizacionales con los de cada uno de los empleados de la compañía.
- Generar satisfacción en cada empleado de acuerdo a sus responsabilidades y remuneración.
- Aumentar la comunicación en todos los niveles de la compañía.
- Motivar constantemente al personal de la compañía.
- Lograr en todos los aspectos eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.



## **Funciones, Subfunciones Y Actividades Del Área O Departamento De Talento**

### **Humano**

Al crearse un departamento de talento humano en la compañía, es necesario tener claro cuál es el papel que va a jugar dentro de la empresa y qué debe hacer dentro de ésta, de ahí se desprenden una serie de funciones, subfunciones y actividades propias del departamento, las cuales son:

**Funciones:** “es un conjunto de actividades de naturaleza distinta que persiguen fines u objetivos comunes” (Sánchez Barriga, 1993, pág. 32), de aquí se dice que las funciones básicas del departamento son reclutamiento, selección del personal óptimo para el desempeño de un cargo, métodos de contratación del personal escogido, capacitación de los empleados entre otros.

**Subfunciones:** “es el conjunto de técnicas y procedimientos en que se divide la función para su estudio” (Sánchez Barriga, 1993, pág. 32), un ejemplo claro de una subfunción del departamento consiste en los elementos usados en el momento de seleccionar el personal para la compañía, como lo son el diseño de las entrevistas y pruebas técnicas.

**Actividades:** “es la observación de una serie de políticas variables apoyadas en las técnicas y procedimientos administrativos para alcanzar los objetivos de la función” (Sánchez Barriga, 1993, pág. 32), como son organizar eventos dentro de la compañía, celebración de reuniones etc.

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009:13), la resume en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación,

desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

**Admisión de Personas:** Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales. Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso según Chiavenato (2009) de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación). De los planteamientos realizados, se infiere que la admisión de personas es una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana, el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las metas organizacionales.

**Aplicación de Personas:** Según Chiavenato (2009:13), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para

diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.” Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. (Chiavenato, ob.cit). Sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato (ob.cit:199), señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados. Tanto Dolan y Cabrera (2007), como Robbins y Coulter (2004), hacen alusión a los tres (3) grupos más populares de criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. En general, la evaluación del desempeño permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto; hoy día se hace referencia a una nueva filosofía de empresa y de gestión de talento humano que consiste en que los/as trabajadores/as tienen influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar; por tanto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

**Compensación de Personas:** Chiavenato (2009:14), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal

sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar. Para Galicia (2010: 67), un sistema de compensación e incentivos “es una herramienta de gestión que, como muchas otras, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción”. Por tanto, es importante que, los incentivos y compensaciones se diseñen en la empresa, para estimular desempeños y comportamientos deseados. Según Chiavenato(Ob.cit), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas. En resumen, tradicionalmente la compensación de personas como proceso básico de la gestión del talento humano, se basa en criterios contractuales y en subjetividades de la empresa; mientras que, en la actualidad, parte del análisis del desempeño del puesto, características personales de la persona trabajadora, reduciendo en todo caso la subjetividad de estos criterios, priorizando la equidad interna, esto es, igualdad entre todas las personas trabajadoras.

**Desarrollo de las Personas:** De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para

que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. Dolan y Cabrera (2007), definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

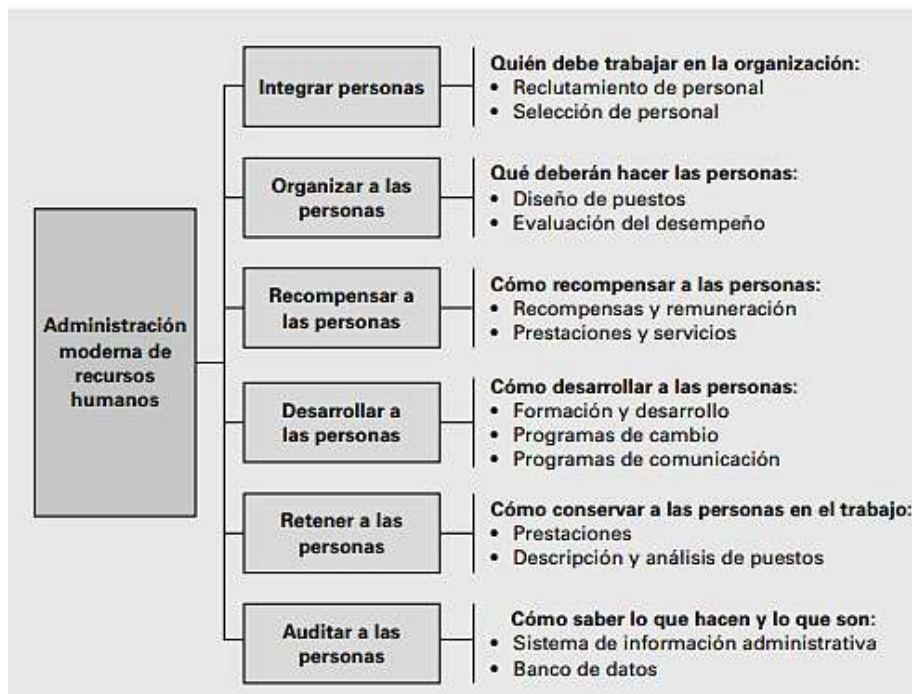
**Mantenimiento de Personas:** En el quinto proceso de la gestión del talento humano se encuentra el mantenimiento de personas, según Chiavenato (2009) es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que

eso, en su motivación para el trabajo así como la consecución de los objetivos organizacionales (Dolan y Cabrera, 2007).

**Monitoreo de personas:** El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. A criterio de Donnelly y Ivancevich (2006), los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. En efecto, consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea. Según Chiavenato (2009), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización. En general, la gestión de talento humano es una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión el talento humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano,

puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Los principales procesos de la administración de recursos humanos



**Figura 3** Administración moderna de recursos humanos

**Fuente:** (Chiavenato 2009) Gestión del Talento Humano pág. 19

Por lo común, un departamento de talento humano se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño. Es normal que se limite a llevar registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

## **6.4. Creación de Aspectos Corporativos del Área**

### **6.4.1. Misión del Área.**

El departamento de talento humano de la Constructora Moresa S.A.S., busca desarrollar eficazmente cada uno de los procesos propios del área (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneración y entrenamiento), y Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua y así poder alcanzar los objetivos del personal y de la compañía.

### **6.4.2. Visión del Área.**

Ser una Dirección que promueva el desarrollo integral de los funcionarios, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar un servicio de excelencia en beneficio de la comunidad y también posicionarnos como el mejor departamento en su especialidad, buscando integrar todas las áreas de la compañía como un sistema y de esta forma mejorar cada uno de los procesos para maximizar la eficiencia de la compañía.

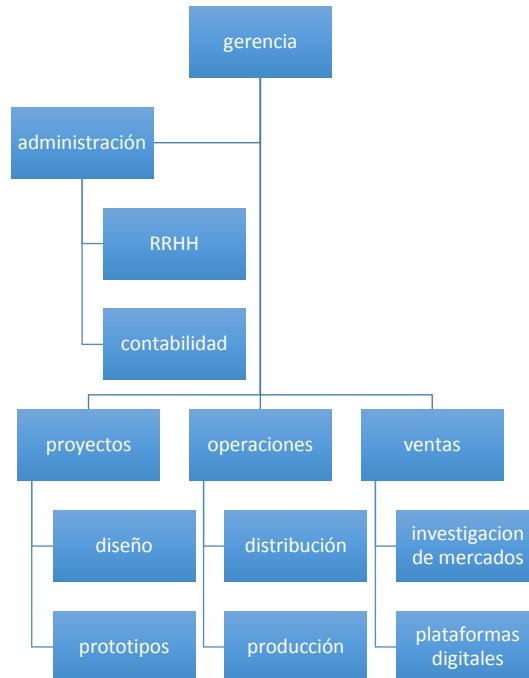
### **6.4.3. Objetivos del Área**

- Desarrollar eficazmente cada una de los procesos propios del departamento.
- Fortalecer y mejorar el clima laboral dentro de la institución, potenciando el trabajo en equipo, la participación y la comunicación efectiva.
- Hacer seguimiento constante de las necesidades de los empleados y de la compañía
- Innovar e implementar nuevos procesos dentro de la Dirección de Recursos Humanos, que permitan fortalecer la relación con los funcionarios y generar un sentido de pertenencia.



- Aumentar la productividad del capital humano dentro de la institución, a través de acciones que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.

#### 6.4.4. Organigrama



**Figura 4** Organigrama de la empresa

**Fuente:** Información suministrada por el entorno de la empresa Constructora Moresa S.A.S.

### **6.5. Descripción del Perfil de Jefe de Talento Humano**

La captación y selección de talento ha sido uno de los sectores que más modificaciones está padeciendo a consecuencia de la transformación digital. La manera en que los usuarios buscan y se apuntan a ofertas de trabajo, no es la misma que hace 10 años atrás, así como tampoco la manera que tienen las empresas de seleccionar el mejor talento para ellos. Numerosas plataformas como LinkedIn o Skype, han permitido una captación del talento mucho más rápida y efectiva. Pero no solo esto, sino que también han provocado la aparición de nuevos puestos de trabajo y la demanda de muchos más profesionales de este sector.

El jefe de recursos humanos o talento humano tiene como objetivo desarrollar e implementar políticas que ayuden a los empleados a desarrollarse dentro de la empresa y mejorar su posición. Este rol es clave para entender la evolución del equipo y conseguir que los trabajadores puedan mejorar sus habilidades conforme va pasando el tiempo dentro de la empresa. Además de esta función, el jefe de recursos humanos o talento humano trabaja conjuntamente con otros departamentos para implementar políticas de beneficios sociales en la empresa, promover los valores, administrar nóminas, garantizar la igualdad de oportunidades entre trabajadores y negociar sueldos y/o condiciones laborales con los trabajadores. Considerando que los recursos humanos son los activos más importantes de la organización es fundamental precisar de un administrador de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente las expectativas de la organización y de sus colaboradores. Por ello es importante conocer el "Perfil del Administrador de Recursos Humanos", este describe las características técnicas y de personalidad que ha de poseer dicho administrador, las cuales contribuirán a su desempeño. Las funciones más destacadas de un director de recursos humanos son las siguientes:

- Planificar la estrategia y el desarrollo del capital humano de la organización.
- Elaborar el Plan y el presupuesto anual de Recursos Humanos destinado a su ejecución.

Supervisar que se cumpla con la máxima eficacia y el máximo rigor.

- Tomar las decisiones estratégicas relacionadas con la organización de la plantilla, como por ejemplo la gestión de movilidad geográfica.

- Elaborar el Plan de comunicación interna. Garantizar los canales de comunicación efectivos y suficientes entre los diferentes niveles de la empresa y entre los trabajadores.

- Definir el protocolo para las evaluaciones de desempeño y clima laboral, así como la solución de los conflictos internos.


- Elaborar el Plan de capacitación y programa de incentivos para empleados.

- Crear los mecanismos necesarios para la gestión del talento dentro de la empresa y motivar su desarrollo en beneficio de la Organización y del empleado.

- Diseñar Plan de Seguridad y prevención de Riesgos Laborales.

A continuación, se describe el perfil brevemente en la siguiente tabla:

**Tabla 4** Perfil del jefe de talento humano

	<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Código: TH-001</b>
	<b>Jefe de</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Talento Humano</b>		
<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Jefe de Talento Humano	
Nivel:	Profesional	
Departamento/área:	Unidad de Talento Humano	
Reporta a:	Gerente General	
Supervisa a :	Analista de Talento Humano	
<b>2.- MISIÓN</b>		
Planificar, dirigir, controlar y evaluar la ejecución de los procesos técnicos de gestión de Talento Humano.		
<b>3.- ACTIVIDADES ESCENCIALES:</b>		
<b>4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		
<b>4.1 INTERFAZ:</b> Gerente General, Gerente Comercial, personal interno, personal externo.		
<b>5.- INTRUCCION FORMAL REQUERIDA</b>		
Nivel de Formación	Tercer nivel	
Académico:		
Título Requerido:	Administración de Empresas, contaduría pública o Ing. Industrial.	
<b>6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Tiempo de experiencia	5 años	
Especificación de la Experiencia:	Gestión de recursos humanos por competencias. Planificación estratégica. Liderazgo y trabajo en equipo. Dirección y Control de los sistemas de Recursos Humanos. Legislaciones laborales y afines.	
<b>7.- CONOCIMIENTOS:</b>		
Formulación de planes, planeación estratégica, productos, servicios, procesos recursos y clientes organizacionales.		
Salud e higiene ocupacional, seguridad ocupacional, clima laboral, Código de trabajo, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada.		
Administración sistémica de la gestión organizacional y recursos humanos integrada a las estrategias organizacionales, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada.		
Ley de Seguridad Social, y demás normativa relacionada.		
Productos y servicios organizacionales y gestión de procesos.		

---

## **8.- DESTREZAS/HABILIDADES**

Monitoreo y control

Pensamiento estratégico

Pensamiento estratégico

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

---

***Fuente:*** Información extractada del análisis del entorno empresarial.

## **6.6. Descripción del Asistente de Talento Humano**

Un asistente de recursos humanos es un profesional administrativo que realiza una variedad de deberes sobre transacciones en apoyo al capital humano del negocio y a las iniciativas sobre empleo. El U.S. Bureau of Labor Statistics (Oficina de estadísticas sobre el trabajo de los Estados Unidos) reporta en 2009 que candidatos exitosos para este trabajo son por lo general solicitados por empleadores que contengan tan solo un diploma de secundaria o su equivalente. Esta labor es una posición de nivel de entrada, comúnmente usada como un paso adelante para una carrera dentro de recursos humanos. A pesar de que parece no ser relevante la labor desempeñada por los Asistentes de Recursos Humanos, se trata de todo lo contrario, su papel es esencial para garantizar la eficacia de las actividades ejecutadas en el departamento de Recursos Humanos (RRHH). Estos profesionales se encargan de brindar asistencia a los Gerentes y demás especialistas en el área en la ejecución de un sinnúmero de tareas administrativas, tales como procesar la documentación pertinente a quejas, despidos, ausencias del personal, la evaluación de desempeño junto a su respectivo informe y, además, hacen seguimiento de la información correspondiente a compensaciones y demás beneficios. Los Asistentes de Recursos Humanos también participan en las siguientes actividades: reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, elaboración y manejo de presupuestos. El perfil del puesto nos indica que debe tener las siguientes características:

- Excelentes habilidades de comunicación
- Comunicarse claramente, tanto de manera escrita como oral, para garantizar un ambiente armónico con empleados y demás miembros del equipo de RRHH, así como durante presentaciones o reuniones.

- Tener vocación de servicio y estar en la capacidad de trabajar en equipo.
  - Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente.
  - Priorizar y planificar las responsabilidades y tareas, además de manejar el tiempo efectivamente al enfrentarse a un alto volumen de trabajo.
- Estar en la capacidad de trabajar en múltiples proyectos a la vez en un ambiente dinámico y activo.
- Capacidad analítica y habilidad para resolver conflictos.
  - Leer e interpretar información efectivamente.
  - Estar en la capacidad de presentar información numérica de manera habilidosa.
  - Ser capaz de recopilar y analizar información.
  - Identificar y resolver conflictos de manera eficiente y rápida.
  - Detallista.
  - Estar en la capacidad de hacerle seguimiento al trabajo para garantizar su calidad.
  - Garantizar el cumplimiento de los parámetros definidos, revisando minuciosamente cada documento.
- Ingresar y mantener actualizada la información de la base de datos.
  - Permanecer enfocado al realizar tareas repetitivas.
  - Capacidades administrativas.
  - Saber manejar Office.
  - Estar en la capacidad de realizar la convalidación de información o investigar utilizando el internet.
- Tener experiencia en la creación de tablas, organigramas, informes y demás documentos.

- Tener experiencia en la toma de nota durante reuniones.

Los Asistentes de Recursos Humanos deben ser confiables, estar en la capacidad de seguir instrucciones y dar respuesta a la Gerencia, además de estar dispuestos a mejorar su desempeño tras escuchar las impresiones de su superior. De igual modo, deben ser capaces de trabajar sin supervisión y, por lo general, se espera que sean proactivos. Además de las habilidades y destrezas antes mencionadas, la mayoría de los empleadores prefiere candidatos con una experiencia comprendida entre uno (1) a tres (3) años en posiciones administrativas. El cargo de Asistente de Recursos Humanos generalmente se perfila para quienes se estén iniciando su trayectoria como profesional. En lo concerniente a la formación académica, se prefiere a candidatos con un título universitario en Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Administración de Empresas, Finanzas u otras carreras afines. Tener estudios de nivel superior a la licenciatura le otorga un valor agregado al perfil del candidato, lo que le puede permitir optar por un cargo más alto.



---

### Identificación del Cargo

---

Código de cargo	
Nombre del Cargo	Asistente de Talento Humano
# de personas que desempeñan el mismo cargo	Fecha de elaboración
Cargo del jefe inmediato	Jefe de Talento Humano

### Resumen de las Funciones

Citación de candidatos para entrevistas, pruebas de conocimiento y psicotécnicas, verificar las referencias de los candidatos preseleccionados, entregar documentación para formalizar la contratación, diligenciar formatos de ARP, EPS etc., apoyar actividades de inducción de empleados.

### Requerimientos del Cargo

Tener experiencia mínimo de un año certificada en el mismo cargo.

### Educación

Ser estudiante mínimo de IX semestre de carreras como Administración de Empresas o contaduría, tener manejo avanzado de Excel y el programa contable SIIGO

Nivel de educación	Profesional en Curso
Título	Administrador de empresas Psicólogo
Formación adicional	Excel Avanzado
Nivel de inglés (bajo, medio, alto)	bajo
Experiencia	Mínimo 1 año en el mismo cargo
Promoción interna	No
Tiempo	Área
Promoción Externa	

Tiempo	
Cargo	Asistente de Talento Humano

---

**Fuente:** Elaboración propia

## **6.7. Planteamiento del Manual de Funciones**

Un manual de funciones “contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.” (Herrera Monterroso, 2007). El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/creación/eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol. Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como:

Evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para

Adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta

viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. También cabe resaltar que hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. Es por eso que se plantea el siguiente formato:

**Tabla 5** Boceto del manual de funciones

<b>Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Gerente
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	Junta Directiva
<b>II. OBJETIVO</b>	

---

Velar por el logro de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.

### **III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES**

Desempeñarse como representante legal de la empresa.

Direccionar y administrar la compañía.

Elaborar los planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y políticas generales y particulares para todas y cada una de las áreas de la empresa.

Ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva.

Nombrar los empleados subalternos que se necesiten para el desarrollo y administración de la compañía, señalarles su remuneración y atribuciones y removerlos cuando lo estime conveniente.

Aprobar y realizar la contratación de personal.

Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificando las decisiones tomadas.

Determinar el orden de pago a proveedores.

Recibir informes de ventas y determinar el cumplimiento de las metas.

Tomar decisiones.

Implementar las políticas de la empresa.

Establecer los parámetros de administración en cuanto a planeación estratégica.

Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos por los integrantes de la compañía.

Ordenar políticas de compras y ventas de la compañía.

Rendir cuentas comprobadas de su gestión a la Junta Directiva, al final de cada ejercicio, dentro del mes siguiente a la fecha de su retiro del cargo o cuando la misma junta se lo exija.

Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en sus sesiones ordinarias, los estados financieros e informes sobre la situación financiera de la empresa.

Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la colaboración, apoyo y respeto no solo de cada uno de los miembros de su grupo de trabajo sino también de la compañía.

### **IV. COMPETENCIAS LABORALES**

#### **PERSONALES**

Aptitud ante las reglas

Aptitud frente al cambio

Autocontrol y estabilidad emocional.

Honestidad e integridad

#### **INTERPERSONALES**

Atención, trato y respeto hacia los demás

Colaboración

Comunicación escrita

---

**Fuente:** Elaborada a través del análisis del ambiente laboral en la empresa

**Tabla 6** Formato del anual de funciones

<b>Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Gerente
<b>Área:</b>	Administrativa
Motivación	Comunicación oral
Orientación a los resultados	Liderazgo
Reacción ante problemas	Manejo de conflictos
Responsabilidad	Relación con compañeros Trabajo en equipo
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
Capacidad de aprendizaje	Control
Capacitación	Comportamiento
Creatividad	Cuidado y protección
Solución de problemas	Manejo de la información
Toma de decisiones	Planteamiento de estrategias Resultados y medioambiente de trabajo
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>	
La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones, compromiso, planteamiento de objetivos, diseño y puesta en marcha de estrategias, fijación de metas y la verificación del alcance de estas.	
<b>VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES</b>	
Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y los objetivos que cada una debe alcanzar haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal; conocimientos en planeación estratégica.	
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Contar con educación de nivel superior en Economía, Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.	Mínimo dos años de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo.
<b>VIII. ADIESTRAMIENTO</b>	
Requiere mínimo de cuatro meses para conocer las actividades de la empresa y la manera como estas deben ser llevadas a cabo por los colaboradores, y familiarizarse con las actividades que implica su cargo.	

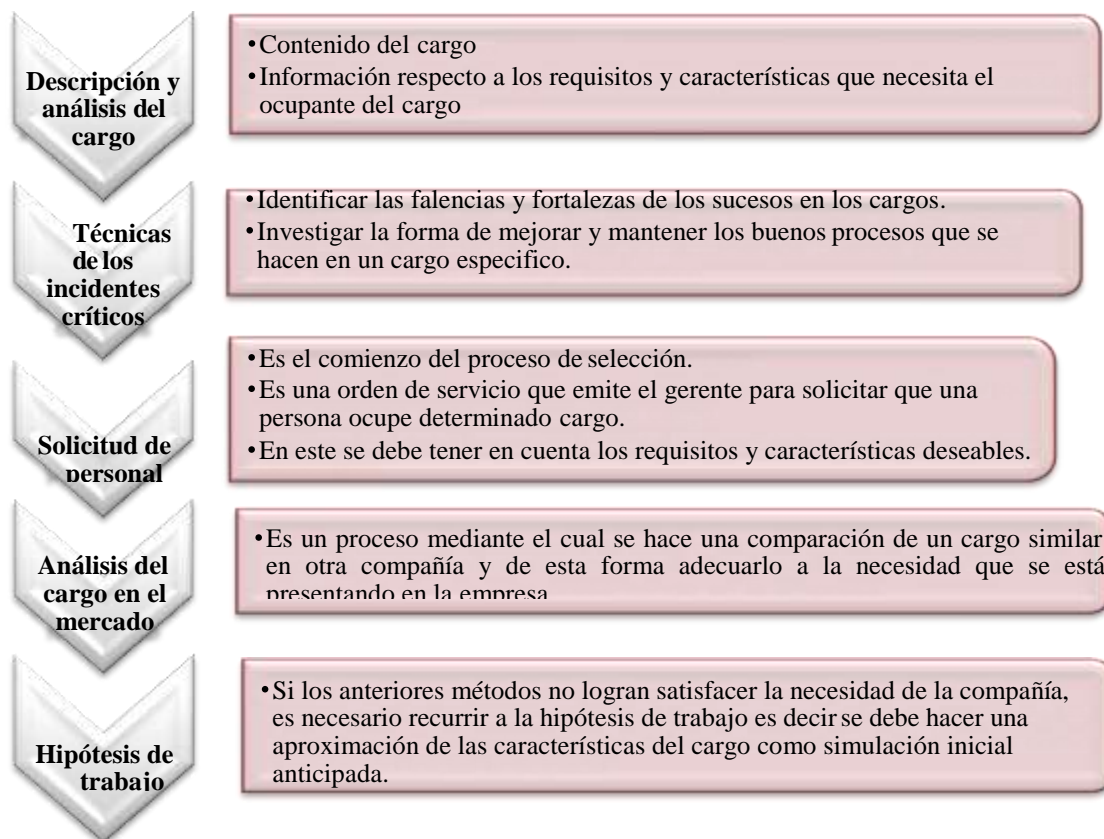
---

*Fuente:* Elaborada a través del análisis del ambiente laboral en la empresa.

### **6.8. Planteamiento del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal**

La selección de personal es definida por (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 111) “Es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Para emprender la selección de personal en la compañía es necesario empezar por la planeación, que es simplemente anticiparse a lo que pueda suceder, básicamente la selección de personal consiste en llevar a cabo un sistema de comparación y elección. Por tal razón es necesario apoyarse en un criterio o patrón válido que se formula a través de la información sobre la vacante. Por tal razón para seleccionar personal para la compañía es necesario empezar con la recolección de información importante sobre la vacante que se va a cubrir.



**Figura 5** Recolección de información sobre el cargo

**Fuente:** (Chiavenato 2002) Gestión del Talento Humano pág. 116

Con la información recolectada, ya se puede hacer referencia a las técnicas que se pueden utilizar para seleccionar al personal. Por medio de estas técnicas se hace un rastreo de las características individuales y personales del individuo a través de su comportamiento. Se debe hacer una selección óptima de las técnicas ya que con estas se busca precisión y rapidez y una visión a futuro del desempeño del empleado, con el objetivo de que su desempeño sea óptimo y cumpla a cabalidad las funciones y no se presente una rotación de personal por que el empleado no cumple los requerimientos necesarios.

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 119) existen diferentes técnicas de selección como lo son las diferentes entrevistas de selección: es un proceso en

donde interactúan dos o más personas, con el objetivo de que el entrevistador pueda identificar ciertos criterios de comportamiento y personalidad para tomar una decisión, además de tener en cuenta las diferentes clases de entrevista:

**Personal:** Es muy común, consiste cuando el solicitante se reúne con un especialista para intercambiar una serie de datos y pensamientos propios de la persona, “como la entrevista puede ser una ocasión muy emotiva para el solicitante, reunirse a solas con el entrevistador es menos amenazante” (Mondy, 2005, pág. 186).

**Grupal:** Es una reunión en la cual se encuentran varios solicitantes de empleo, los cuales interactúan y responden a una serie de cuestionamientos que el entrevistador requiere.

**De panel:** “Es una reunión en la cual varios representantes de una empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones” (Mondy, 2005, pág. 186).

**De tensión:** “El entrevistador crea ansiedad intencionalmente para determinar cómo reaccionará un solicitante de empleo en cierto tipo de situaciones”. (Mondy, 2005, pág. 186)

**Pruebas de conocimiento o capacidades:** Son instrumentos para evaluar y determinar los niveles de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por la vacante. Estas pruebas muestran también las capacidades y habilidades de ciertas áreas. Existen diferentes pruebas de conocimiento o capacidades tales son:



**En cuanto a la forma de aplicación:** Pueden ser orales (se aplican mediante preguntas y respuestas orales), escritas (se mide conocimiento adquirido de forma escrita) y de realización (se hacen mediante la ejecución de una tarea con un tiempo determinado).

**En cuanto al alcance Pueden ser Generales:** (evalúa nociones de cultura general o aspectos genéricos de conocimiento) y Específicas (evalúa conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante)

**En cuanto a la organización:** Pueden ser Tradicionales (no exigen planeación y puede improvisarse) u Objetivas (se estructuran y su aplicación y evaluación es rápida y fácil).

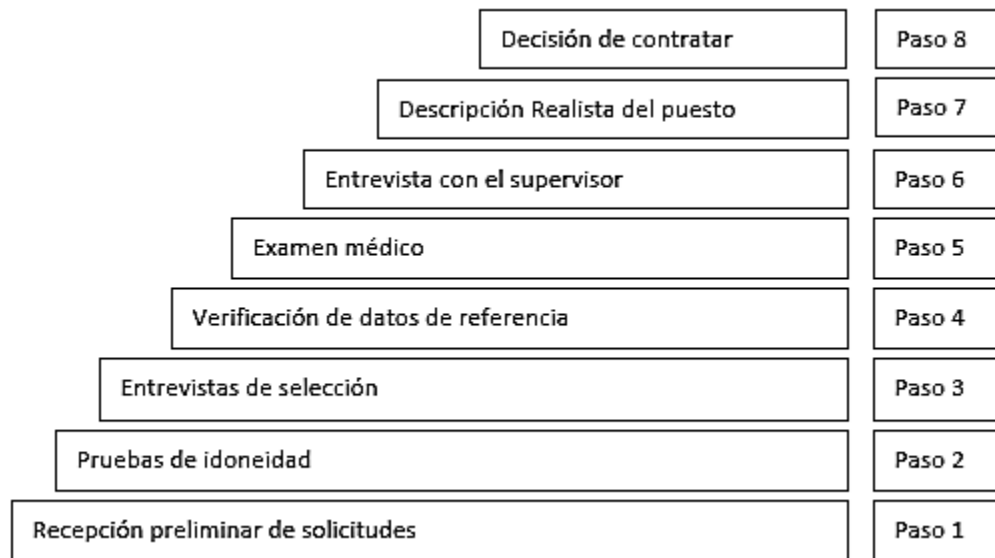
**Pruebas psicométricas:** Constituye una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, estas pruebas son utilizadas básicamente para medir el desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación. Estas pruebas tienen tres características importantes:

**Predictibilidad:** Tiene la capacidad de proyectar el desempeño del candidato a futuro.

**Validez:** Capacidad Para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir con la prueba.

**Precisión:** Tiene la capacidad de presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona.

**Pruebas de personalidad:** Es Una Prueba en donde muestra los aspectos propios y únicos de cada uno de los candidatos, son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones etc. Por lo tanto, estas pruebas las debe analizar una persona especializada en el tema (Psicólogo).



**Figura 6** Procesos de selección del personal

**Fuente:** (Wherter, 2001) Administración de personal y recursos humanos

## 6.9. Planteamiento del Proceso de Inducción para el Nuevo Empleado

El propósito fundamental de un programa de inducción según autores, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

**Inducción general:** Información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

**Inducción específica:** Orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

**Evaluación:** Evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

En pocas palabras, la inducción, consiste en darle la información completa al nuevo empleado acerca de los nuevos elementos a los que tendrá acceso a partir del primer día de trabajo. Se hace de acuerdo al cargo que va a desempeñar, se hará en el menor tiempo

posible y con el fin de integrar al empleado a la empresa. Este proceso se dará de la siguiente forma:



**Figura 7** Proceso de Inducción

Todo esto se resume en que invertir en el proceso de inducción de personal consigue que los empleados sean más productivos en menos tiempo, refuerza la cultura de la empresa y reduce las tasas de abandono. En un momento en el que todas las compañías se enfrentan al

difícil reto de atraer y retener talento, los procesos de inducción pueden ser una importante pieza dentro de la estrategia global de la compañía. Por otro lado, es evidente que no contar con un buen proceso de inducción de personal tiene enormes costos para las empresas. Si los empleados no comprenden en poco tiempo el funcionamiento de la compañía, no se sienten identificados con ella y no saben cuáles son sus objetivos, el resultado será trabajadores improductivos y altas tasas de abandono. La solución pasa por invertir tiempo y dinero ahora en el proceso de inducción de personal para no tener que hacerlo (multiplicado por dos, por tres o por cuatro) en el futuro.

## **6.10. Planteamiento del Proceso de Capacitación y Formación del Empleado**

“La capacitación de los empleados es aquella información, aprendizaje básico que se le da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor dentro de ella.” (Jaime A. Grados, 2013). Está orientada a la ya existente capacidad de los empleados para realizar sus labores dentro de una empresa, la cual está encaminada hacia un cambio positivo en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnica y humana y las de la empresa. (Baquero, 2005).

En una empresa o compañía siempre se está en un proceso de cambio dentro de sus actividades; con el desarrollo de la tecnología, la creación de nuevas competencias que surgen con el crecimiento de las empresas y el progreso constante, llegan nuevas capacidades que los trabajadores deben desarrollar para poder llevar a cabo su labor dentro de la empresa. La importancia de la formación o capacitación de personal radica principalmente en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa, porque es a través de esas personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y del desarrollo de sus labores como se desarrollan las organizaciones. El progreso tecnológico influye directamente con los procesos empresariales, por lo cual cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, tanto cuantitativamente como cualitativamente. Si la

organización no marcha pareja con el desarrollo tecnológico, sufrirá un estancamiento, un retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado de su competencia. La capacitación es importante para una compañía porque es necesario aportar un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que se desarrolle correctamente en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo. Con esto se espera que cada personal se encuentre en un puesto acorde a su perfil profesional. La capacitación en general contribuye al desarrollo profesional y personal de los individuos que conforman una empresa. Tiene como función mejorar el presente y ayudar a construir un mejor futuro en el cual la fuerza de trabajo esté organizada para superarse continuamente. Es importante recalcar que la capacitación y la formación de los empleados también se realiza de una forma más humana en la cual encontramos la motivación, la comunicación en el entorno laboral, el trabajo en equipo y el buen liderazgo de una persona que sobresale como la herramienta para cumplir con todos los objetivos que se plantean en la empresa. En definitiva, debemos tener presente que la formación no es un gasto, sino una inversión en beneficio tanto del empleado como de la empresa. Un personal capacitado constituye un elemento diferenciador y no tan fácil de replicar por la competencia, lo que brindará a la empresa una ventaja competitiva. Hoy en día, en este mundo tan globalizado, caracterizado por mercados abiertos y con una demanda cada vez más conocedora y exigente, lo único constante y seguro es el cambio, por ende, la formación prepara al personal y a su vez a la empresa para enfrentar estos cambios lo que resulta en que la organización alcance el éxito además del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Existen varios tipos de formación como lo son:

**Tabla 7** Tipos de formación

TIPOS DE FORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
Formación General	Es aquella en la que el trabajador adquiere unos conocimientos que le van a ser de utilidad no solo en la empresa donde los recibe sino en otras muchas empresas.
Formación específica	Es aquella en la que el empleado adquiere unos conocimientos que solo se pueden aplicar en la empresa que los ha suministrado, la empresa asume los costos de esta capacitación ya que es uno de los beneficiarios directos.
Formación en el puesto de trabajo	Es el tipo de formación en la que el empleado va a ser entrenado por directivos, supervisores o compañeros, directamente en el puesto de trabajo. Consiste en aprender mientras se trabaja y en practicar aquellas habilidades que se van a utilizar.
Formación fuera del puesto de trabajo	Se desarrolla en cursos especiales en áreas o centros que han sido equipados y preparados especialmente para la formación (Armstrong, 1991). Supone normalmente la intervención de personas ajenas al grupo inmediato de trabajo.
Formación interna	Se trata de aquel tipo de formación que es diseñada y estructurada por la propia organización que la necesita.
Formación externa	Hace referencia a la formación que es diseñada e impartida por una organización distinta a aquella que va a usarla, lo que no implica que tenga que ser desarrollada fuera de la empresa.

**Fuente:** (Tenorio & Sabater, 2004), Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos.

Es un proceso mediante el cual se busca emplear a las personas de manera adecuada, es decir hacerlas parte de la compañía no solo trabajadores sino parte de la familia (empresa). Esto lleva a que la compañía gane competitividad y sea más eficiente en cada uno de los procesos que lleva a cabo. Como estamos en un mundo que cambia cada día es necesario que las compañías actuales estén a la vanguardia y en la disposición de enfrentar y asumir los cambios que se le presenten, por tal razón es necesario que la compañía cuente con personal bien ubicado en cada uno de los puestos de trabajo, que estén comprometidos y sepan innovar con rapidez a las exigencias del nuevo mercado. Por estas razones es necesario tener en cuenta que no solo se debe contar con personal capacitado sino también



con personal que haga parte de la empresa por esto es necesario que los empleados conozcan y se apropien de la cultura organizacional que se tiene en la empresa.

### 6.11. Impacto financiero de consolidar la nueva área en la empresa

Para la implementación del área de talento humano en la empresa constructora MORESA S.A.S se deberá contemplar dentro de los costos mensuales los siguientes valores:

Cargo	Salario Básico	Prestaciones Sociales (Seguridad social (EPS, AFP, ARFP, ICBF, SENA, CCF), Cesantías, Intereses Cesantías, Prima legal, Vacaciones			Total
	\$				
Director Recursos Humanos	1.300.00	\$	674.180		\$1.974.180
	0				
Analista de Selección y Formación	\$ 900.000	\$	466.740		\$1.366.740
	\$				
Analista de Bienestar y Salud Ocupacional	700.00	\$	363.020		\$1.063.020
	0				
	\$				
Analista de Administración de Personal	700.00	\$	363.020		\$1.063.020
	0				
<b>Total área</b>	<b>\$ 3.600.000</b>	<b>\$</b>	<b>1.866.960</b>		<b>\$5.466.960</b>

En cuanto al mobiliario para la ubicación de estas personas, la empresa constructora MORESA S.A.S. no requerirá realizar esta inversión, actualmente cuenta con escritorios, puntos de red, computadores, teléfonos y espacio para su puesta en marcha. Quizás para esta compañía incrementar su planta de personal y costos de nómina puede generar preocupación, sin embargo, al analizar los beneficios que se obtendrán con la implementación de área, en corto plazo se reflejará el retorno de la inversión, especialmente en la mejora y optimización de los procesos de selección, capacitación y formación, gestión de desempeño y clima organizacional lo que impactará en los procesos productivos, logísticos y comerciales de la compañía. Y estos valores anteriores son estimaciones que se le presentan al gerente de la empresa con el fin de que tenga en cuenta los costos que genera la creación e implementación del área de talento humano para que en base en esto pueda tomar la decisión de llevar a cabo la propuesta y contratar el personal pertinente.

## 7. Conclusiones

A pesar de la historia no cuenta con un departamento de gestión del talento humano por tanto se hace necesaria su creación, ahondando en el contexto, la problemática central se presenta a causa de la aplicación de procesos empíricos que carecen de un fundamento administrativo respecto a los cuales se concluye lo siguiente: Se percibe la ausencia del Área de Talento Humano, lo que genera desgaste en los empleados, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la constructora. Se dejan de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona una caída en el nivel socio cultural de los empleados y esto hace que desmejore la imagen frente al cliente.

Los resultados indican que no existe en la actualidad un área de Talento Humano en la compañía que garantice la optimización del capital humano mediante la implementación de procesos adecuados, ya que a través del estudio se identificó que las funciones de ese departamento se encuentran en diferentes dependencias sin brindar los resultados esperados para la empresa.

Se requiere un área de Talento Humano que se encargue de realizar control al personal en temas como índices de rotación, índices de accidentalidad, índices de ausentismo ya que según datos históricos estos han aumentado en los últimos años pasando como datos desapercibidos para la compañía.

El factor motivación del empleado no aparece, todo redonda y solo se enfoca hacia la generación de utilidades y productividad. La preocupación por la persona no prima, al parecer hoy en día podemos encontrar, aunque sea difícil de creer y de acuerdo a los cambios de los últimos tiempos en cuanto al concepto del recurso humano, compañías que consideran a su fuerza de trabajo como máquinas que deben rendir y cumplir con los resultados esperados, dejando de lado su carácter humano y todo lo que ello implica para el desarrollo no solo de la vida sino de una sociedad mejor.

Desde el punto de vista como estudiante y al estar en contacto con algunos profesionales dentro de la empresa, se aprecia que las consideraciones anteriores son directamente aplicadas por estos, no pudiendo precisar si estos comportamientos hacen parte de su formación o se debe a la poca flexibilidad y limitantes a los que se encuentran expuestos en la empresa para el desarrollo de su labor.

Se tuvo conocimiento de las condiciones de trabajo de la entidad, de la manera como se direccionan los procesos, de las dificultades de los trabajadores para adaptarse a un rol laboral, a unas funciones y a la entidad; dentro de estas condiciones se consideró que implementar perfiles de cargo y un manual de funciones, era útil para regular y direccionar de manera favorable las condiciones de trabajo, aspecto que se obtuvo de manera consecuente.

Finalmente se puede concluir que la compañía necesita implementar el departamento de Talento Humano diseñado, ya que aumentaría la productividad y el desempeño de los empleados, con lo cual se generarán mayores ingresos atrayendo clientes con la posibilidad de expandirse a través de la buena administración del Talento Humano. Implementar esta área debe constituir una inversión que se reflejara a nivel corporativo.

## 8. Recomendaciones

Las recomendaciones que se dejan son relevantes, de una parte conocer bien la dinámica de trabajo de la entidad, para poder intervenir en aspectos de su estructura, de su personal, de su función social o comercial y procesos; y posteriormente se evidenció que los trabajadores son el eje de funcionamiento, por lo tanto, es vital que su adaptación, su relación con la entidad y desempeño sea lo más fructífero y saludable, porque de ahí se derivan acciones y procesos que conllevan a la entidad al desarrollo y al logro de sus propósitos.

Aprobar la implementación del área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora Moresa s.a.s.

Se recomienda a la empresa utilizar el capital humano adecuadamente brindándole el acompañamiento y ayuda necesaria ya que el cliente interno es el factor más importante de la empresa ya que si este capital humano se encuentra motivado y a gusto se verá reflejado en una mayor productividad de la empresa.

Se recomienda a la empresa implementar esta área ya que habrá un mejor clima laboral, tareas definidas para cada área, fidelización del cliente interno, solución de conflictos, etc.

Al observar lo establecido en el Código de Trabajo para procesos de contratación de personal y, al tener procesos y procedimientos propios para este subsistema, se evitará demandas y problemas legales, y generarán confianza en el personal nuevo y antiguo.

Se recomienda a la empresa un implementar el mejor proceso de selección y contratación del personal con el fin de escoger el personal idóneo y adecuado para el cargo ofertado.

Iniciar procesos de inducción para difusión del Reglamento Interno, nueva estructura y nuevo enfoque empresarial que se pretende implementar.

Diseñar estrategias para el desarrollo del talento Humano dentro de la empresa y así formar profesionales de alto nivel que aporten en el cumplimiento de objetivos institucionales.

Por otro lado, se sugiere que la empresa tome una posición seria y comprometida para que aspectos como cultura organizacional y el sentido de pertenencia sean valores con los que todos los empleados se identifiquen de modo tal que trabajen guiados hacia el logro de los objetivos de la compañía y se sientan parte de esta y no solo un trabajador más.

## 9. Alcances de la practica

De la teoría a la praxis ha sido una experiencia enriquecedora ya que he podido evidenciar todas las teorías y aspectos que se presentan en el entorno empresarial, además de poder haber generado vínculos con otros profesionales de otras áreas los cuales llevan una trascendencia tanto en la empresa como en el ámbito laboral de sus especialidades afines donde he podido aprender de sus experiencias compartidas, la compañía se caracteriza por haber empezado como una famiempresa y haber trascendido hasta ser una empresa mediana la cual cuenta con participación a nivel regional y nacional ya que el gerente general de la empresa es control vocal de la CAMACOL lo cual hace resaltar tanto su personalidad como sus negocios. He contado con la oportunidad de desarrollarme profesionalmente ya que he generado la mejor empatía con mis compañeros de trabajo donde me han enseñado y apoyado desde el primer día con mucha disposición y paciencia los diferentes procesos en los cuales era asignado. Recientemente conté con la posibilidad de asistir a una junta de socios de una reserva campestre llamada Club Tennis ubicada en la ciudad de Cúcuta en donde el gerente general se postuló como presidente de la junta de asociados con el fin de impulsar uno de sus proyectos que va en marcha y además de postular un nuevo proyecto, posteriormente tuve la oportunidad de poder votar en esta junta con acciones que me fueron entregadas, finalmente se logró el objetivo y el gerente de la empresa logro ser elegido como presidente de la junta de socios. Finalmente cabe resaltar que ha sido una experiencia enriquecedora y satisfactoria por los diferentes vínculos que he logrado con personas profesionales las cuales me han brindado un buen consejo y una grata amistad.



## 10. Bibliografía

- Bonilla, L. M. L., & BONILLA, J. M. L. (2007). La capacidad de carga psicológica del turista como indicador del turismo sostenible. Boletín económico de ICE, (2911).
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos (2 ed.). Bogotá: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. California: Mc Graw Hill.
- Código Sustantivo del Trabajo. (2009). Bogotá: Legis Editores.
- Constructora Moresa S.A.S. (2018) *Datos de contacto de Constructora Moresa S.A.S.*  
Obtenido de: <https://empresas.portafolio.co/CONSTRUCTORA-MORESA-SAS.html>
- Constructora Moresa S.A.S. (2018) *Principales Actividades.* Obtenido de:  
[https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Constructora\\_Moresa\\_SAS\\_es\\_4165042.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Constructora_Moresa_SAS_es_4165042.html)
- Constructora Moresa S.A.S. (2017) *Estado de Resultado Integral 2017.* Obtenido de:  
<https://empresascolombia.la-gar.com/estado-de-resultado-integral-2017/constructora-moresa-s-a-s-nit-900460237-estado-de-resultado-integral-2017/>
- Díaz Palacios, Adriana (2011). Importancia de la capacitación de personal. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/importancia-capacitacion-de-personal/>
- Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 167-183.
- Facultad de ciencias económicas. (15 de enero de 2005). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 8 de abril de 2009, de

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_c.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_c.htm)

Gestiopolis. (2002). ¿Por qué es importante la formación del personal en la empresa?

[Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/por-que-es-importante-la-formacion-del-personal-en-la-empresa/>

Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe*, 115-133.

Toro Santos, J. B., Restrepo Arguello, H., & Torres Porras, J. W. (2016). Estudio de prefactibilidad económica para el desarrollo inmobiliario del predio ubicado en la Av. Carrera 14 46-95.

Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2000). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte

Silva, J. A. (2011). Comercio internacional, régimen jurídico económico. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 44(130), 455-459.

Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. New York: Irwin.

Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista científica pensamiento y gestión*, (18).

Koontz, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global* (12 ed.). México: McGraw Hill.

Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4 ed.). Bogotá: McGraw Hill.

- Peirane del Ángel, Rodrigo. (2014). La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>
- Ríos, J. G. S. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8 ed.). México: Prentice Hall.
- Sánchez Barriga, F. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos* (3ed.). México: Limusa S.A.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia estratégica* (5 ed.). Bogotá: 3R Editores

## 11. ANEXOS

### Anexo a. diagnóstico.

#### CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO

##### 1. MARKETING

##### 1.1. POLÍTICA DE PRODUCTO O SERVICIO

- **Descripción del producto o servicio.**

Oferta, promoción y venta de inmuebles en conjuntos privados ya sean campestres o no.

- **Detalle de la gama completa de productos o servicios.**

Los productos que ofrecemos son inmuebles en conjunto tipo cerrado o en tipo reserva campestre.

- **Comparación de estos P/S con los de la competencia.**

Estos productos los podemos comparar con los de la competencia en precio ya que le ofrecemos a nuestro cliente la forma de pago más asequible y menos costosa al momento de comprar un inmueble en nuestros proyectos.

- **Otros aspectos relevantes del P/S, como packaging y documentación.**

El producto cuenta con todos los papeles requeridos por las autoridades gubernamentales y organismos municipales como lo es la licencia de construcción, las escrituras públicas, etc. Es decir, todos los proyectos cuentan con todos los requerimientos para ser ofrecidos y posteriormente comercializados.

- **¿Qué servicios se incluyen con el P/S? ¿Son estos importantes para la venta?**

Los servicios que incluyen nuestros proyectos son importantes ya que son el valor agregado que les podemos ofrecer a todos nuestros clientes, un ejemplo de estos servicios en los proyectos con reserva campestre contamos con: red de agua potable y alcantarillado, vías de acceso externas e internas pavimentadas, canchas de Tennis, zonas verdes y senderos ecológicos, juegos biosaludables, piscinas para adultos y niños, jacuzzi climatizado, zona comercial externa, capilla, cancha múltiple y ciclo ruta. Mientras que en los proyectos de conjunto cerrado contamos con: cancha múltiple, piscina para adultos y niños, juegos infantiles, gimnasios biosaludables, ciclo rutas, baño turco, locales comerciales y zonas de esparcimiento como kioscos y demás.

- **¿Cuál es el beneficio principal que aporta el P/S al cliente? ¿Qué necesidad satisface?**

El beneficio principal que aporta nuestro servicio o producto es cumplir una necesidad básica como lo es un sitio donde descansar, pero además de eso le ofrecemos tranquilidad y seguridad al cliente ya que trabajamos con materiales de primera calidad.

- **¿En qué fase de su ciclo de vida se encuentran estos P/S: ¿nuevos, emergentes, maduros, en declive?**

Nuestros productos se encuentran en todas las frases mencionadas ya que contamos con proyectos acabados y entregados al beneficiario y también contamos con proyectos nuevos con los que ya contamos con compradores en ellos.

- **¿Está previsto introducir nuevos productos? ¿Cuáles y en qué tiempo?**

Se tiene previsto empezar con otro proyecto en un plazo no máximo de 1 a 2 años.

- ¿Cuáles son los P/S más rentables para la empresa?

El producto más rentable en estos momentos es el de Tennis Park ya que no presenta atraso de cartera en comparación con los otros proyectos.

## **1.2. POLÍTICA DE PRECIOS**

- **¿Cómo se fijan los precios? ¿Quién establece el precio de cada P/S?**

El precio del inmueble en el proyecto se fija de acuerdo al precio del m<sup>2</sup>, según el sector donde se va a ubicar el proyecto y según este último se debe tener en cuenta el estrato socioeconómico con el que está relacionado el sector.

- **¿Qué proceso se sigue para tomar una decisión de cambio de precios? ¿Con qué frecuencia se revisan?**

El punto de equilibrio al que se debe llegar para iniciar con el proyecto, en el avance de obra que presenta el proyecto se presenta un incremento en el precio de un 10% y finalizando la preventa se incrementa la tarifa en un 8% y cuando el proyecto se encuentra terminado (vías pavimentadas y urbanismo completo) incrementa la tarifa en un 15% o 20% aproximadamente.

- **¿Cómo son en comparación con los de la competencia?  
¿Considerar precios a nivel de usuario final, distribuidor,  
mayorista, etc?**

En comparación con los de la competencia y teniendo en cuenta el usuario final ofrecemos un precio cómodo y asequible y además de eso ofrecemos ubicaciones estratégicas para cada proyecto.

- **¿Cuáles son los motivos que han llevado a la actual estructura de precios?**

El crecimiento exponencial de los índices demográficos, tendencias arquitectónicas, la cimentación en los suelos, el área de cesión que se debe dejar en cada proyecto.

- **¿Cuál ha sido la tendencia de precios en el pasado? ¿Y qué se espera en el futuro?**

La tendencia de precios con la que contamos en nuestro catálogo de proyectos se ajusta al estrato socioeconómico con el que cuenta nuestro cliente ya que la intención es abarcar la mayor cantidad de segmentos en el mercado y también todo tipo de perfil con sus preferencias, gustos y necesidades.

### **1.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN**

- **¿Describa los canales de distribución que utiliza? ¿Cuáles son las principales características de cada uno de ellos?**

No contamos con canales de distribución ya que realizamos la negociación directamente con nuestro usuario final.

- **¿Cuál es el sistema de remuneración de cada uno de los canales de distribución?**

Ninguno.

- **¿Qué áreas geográficas quedan cubiertas?**

Cúcuta capital del departamento de norte de Santander, y municipios aledaños como lo son villa del rosario y los patios y otros más.

- **¿Cuál es la importancia de la venta directa en ese tipo de productos? ¿Qué grado de cualificación precisan los vendedores?**

La importancia de la venta directa es realizar una dinámica comercial efectiva con el cliente o comprador generando empatía y confianza con él con el fin de generar un buen precepto y posicionamiento de la empresa para que posteriormente seamos recomendados a los amigos de nuestros clientes.

#### **1.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

- **¿Cuáles son los niveles de gasto anual en publicidad? ¿En qué medios?**

El gasto que se efectúa aproximadamente por cada proyecto es de \$8'000.000 COP y en total anualmente se gastan \$40'000.000 COP anuales y es en recurso físico como lo es maquetas, planos, volantes, tarjetas de presentación, y en medio digital se utilizan las redes sociales y ayudas audiovisuales de los proyectos.

- **¿Qué otros instrumentos se utilizan? ¿Promociones? ¿Relaciones públicas?**

No se utilizan promociones, pero se hace uso de bonos de descuentos para los proyectos.

- **¿Cómo evaluaría el resultado de los gastos realizados en publicidad y otros medios de comunicación?**

La publicidad no ha tenido el alcance de llegar al segmento de mercado que buscamos nosotros el cual es la población activa laboralmente, ya que hemos atraído clientes, pero de otros segmentos, es pertinente apropiarse de las TIC'S para utilizarlas y tener otro alcance con nuestra publicidad.

#### **1.5. EL CLIENTE**



- **¿Quiénes son los clientes? ¿Describa los distintos grupos de usuarios?**

Los clientes son las personas naturales o jurídicas que cuentan con más de 1 SMLV y también la población que se encuentra pensionada y que cuentan recursos propios para hacer la compra en nuestros proyectos.

- **¿Cuál es el proceso típico para tomar una decisión de compra?  
¿Cuánto tiempo dura habitualmente ese proceso?**

El proceso típico de compra en ocasiones toma de 1 semana a 2 y es en estos casos cuando son clientes cercanos a los gerentes de la empresa ya que confían en el buen nombre de ellos y otras veces cuando los clientes se ven interesados por los proyectos el proceso de compra puede tomar de 3 a 5 semanas en lo que al cliente se le da la información detallada y se le muestra en maquetas y en planos el proyecto y en ocasiones se les presenta el proyecto en obra y finalmente se negocia y o pacta la forma de pago en un formato de promesa de compraventa u opción de compra.

- **¿Qué grado de lealtad tiene los clientes a una determinada marca?**

El grado de lealtad con el que cuenta la empresa es bueno ya que la trayectoria en el posicionamiento de la marca en los clientes la ha generado en un plazo de un poco más de 20 años gracias al reconocimiento que tiene el padre de los gerentes de la empresa debido al reconocimiento que tiene de comerciante.

- **¿Cuáles son las variables clave en la decisión de compra: ¿precio, características del producto, reputación del fabricante, condiciones de crédito, etc.?**

Las variables clave en la decisión de compra son: la atención y asesoramiento que le brindamos a nuestro cliente potencial desde el momento del acuerdo hasta el momento de la entrega del inmueble, las características y servicios con las que cuenta cada proyecto, la modalidad de pago del proyecto, las condiciones de entrega del producto.

- **¿Qué influencia tiene la publicidad en la decisión?**

La publicidad en la decisión de compra tiene gran peso ya que el cliente se ve influenciado en la ubicación del proyecto, en las especificaciones del proyecto, en el plano del proyecto, entre otras variables como por ejemplo las especificaciones del terreno, el color del inmueble, en el tipo de modificaciones que pueda realizarle al inmueble y en el tiempo de entrega del proyecto.

- **¿Qué alternativas tiene el cliente? ¿Hay sustitutos posibles al producto o servicio?**

El cliente tiene diferentes alternativas de proyectos, de métodos de pago, de ubicaciones geográficas, de contadas promociones y descuentos que conceden los dueños de la empresa a clientes especiales ya sean conocidos o negocien directamente con ellos.

- **¿Ha perdido la empresa algún cliente importante últimamente? ¿Por qué razones?**

La empresa pierde clientes de sus proyectos ya que algunos desisten de la opción de compra del inmueble muchas veces debido al préstamo que realizan en los bancos o simplemente por motivos personales.

- ¿Cuáles son las quejas más comunes de los clientes?

La queja más común de los clientes recientemente se ha presentado en la entrega del inmueble debido a una retención de documentos en las notarías como lo son las escrituras del inmueble principalmente.

- ¿Cómo se tratan las reclamaciones?

Las reclamaciones se tratan primero con el asesor que realizó la venta, seguidamente con la secretaria de ventas y ahí ella la remite al jefe de ventas; si el caso amerita atención especial recoge todo el proceso descrito anteriormente y adicionalmente se le remite al jefe de talento humano y en última instancia al gerente general de la empresa.

#### 1.6. ANÁLISIS DEL MERCADO

- **Tamaño y tasa de crecimiento del mercado total.**

La tasa de crecimiento del sector de la construcción se ha reducido y prueba de ello se ve reflejada en el PIB tanto a nivel departamental como a nivel nacional.

- **¿Cuál es el tamaño de los distintos segmentos del mercado, por tipo de clientes y por área geográfica?**
- **¿Cuál es la cuota de mercado de la empresa en cada segmento?**
- **¿Hay estacionalidad o fenómenos cíclicos?**
- **¿Cuáles son los factores del entorno que pueden afectar al crecimiento del mercado?**

Los factores del entorno que pueden afectar el mercado de la construcción son los índices en el alza del IPC, además de la implementación de las omas y diferentes estrategias que utiliza el gobierno como lo son las reformas tributarias, el incremento porcentual de los

factores macroeconómicos y las recesiones económicas que se presentan en los diferentes periodos económicos.

### 1.7. LA COMPETENCIA

- **¿Qué tipo de empresas forman la competencia?**

El tipo de empresas que forman la competencia tienen la misma razón social y también inmobiliarias que cuentan con alianzas estratégicas con otras constructoras que están en auge.

- **¿Cuáles son las principales empresas competidoras?**

Las principales empresas que hace parte de la competencia son: CONSTRUCTORA MONAPE, VIVIENDAS Y VALORES S.A., CONSTRUCTORA YADEL.

- **¿Cuál es su estrategia? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?**

La estrategia es prestar el mejor servicio al cliente al que ya compro en cualquier proyecto y también al cliente potencial, nuestro punto fuerte es el conocimiento del mercado y la trayectoria que lleva la empresa en él y nuestro punto débil es el desistimiento de los clientes por nuestros proyectos.

- **¿Cómo se compara la empresa con cada uno de los principales competidores?**

La empresa se compara con sus competidores para tener idea de los proyectos que cuenta cada uno de ellos y además de eso tener una referencia de sus precios y las demás especificaciones que presente cada proyecto para así ofertar de la mejor manera sin hacer competencia desleal y contar con un margen de rentabilidad óptimo que nos lleve a alcanzar nuestro punto de equilibrio.

- **¿Se espera la entrada de nuevos competidores en el mercado?**

Pues hasta el momento no se prevé la entrada de nuevos competidores, pero si de alianzas estratégicas entre empresas de la misma razón social o de razón social similar.

## **1.8. ESTRATEGIA DE MARKETING**

- **¿Cuáles son los objetivos de marketing de la empresa?**

Los objetivos del marketing de la empresa son impactar en el segmento de la población económica y laboralmente activa ya que este es nuestro mercado meta, abarcar nuevos espacios publicitarios que son tendencia en la actualidad.

- **¿Cómo se pretende alcanzarlos? ¿En qué plazos?**

Se pretende alcanzarlos a través de los diferentes espacios publicitarios y también por las recomendaciones que haga nuestro cliente interno con sus amigos y conocidos.

- **¿Cuáles son las principales amenazas? ¿Y las oportunidades?**

Las principales amenazas son: competencia, mercado saturado, legislación normativa, el comportamiento del precio de los materiales para la construcción, el nivel bajo de ingresos y el aumento de los impuestos; por otra parte las oportunidades con las que contamos son: inversión por parte del gobierno en el sector, buenas relaciones con los clientes, acceso a nuevas tecnologías, POT(plan de ordenamiento territorial), generar alianzas estratégicas, valor agregado del producto y disponibilidad de créditos.

- **Expresa en pocas palabras su opinión sobre el marketing de su empresa.**

El marketing de mi empresa actualmente se encuentra en funcionamiento, pero falta pulirlo y perfeccionarlo para abarcar más segmentos de mercado, sin embargo, hemos logrado objetivos y hemos sabido mantener la empresa hasta la actualidad.

## 2. FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN

### 2.1. ACTIVO

- ¿Cuál es la posición de liquidez de la empresa? Hay tensiones debidas a la falta de disponible.
- Evolución de las cuentas por cobrar. ¿Cuál es el período medio de cobro? Y el nivel de impagados.
- ¿Cuál es el nivel de inventarios? ¿Cómo se reparte este entre materia prima, en curso y productos terminados?
- ¿Cuáles son los procedimientos de valoración de Stocks? Son estos fiables.
- ¿Cuáles son los principales activos fijos de la empresa? ¿Cómo están valorados? ¿Cómo se amortizan?

### 2.2. PASIVO

- ¿Qué importancia tiene la financiación de proveedores? ¿Cuál es el período medio de pago?
- Se hace uso de los descuentos por pronto pago.
- ¿Cómo se reparten las deudas de la empresa en corto, medio y largo plazo?
- Se ha incumplido alguna obligación de pago relativa a préstamos, leasings, etc. ¿Por qué motivos?
- Se han realizado todas las provisiones necesarias.
- Existen posibles contingencias legales, fiscales o de otro tipo.
- ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura de fondos propios? ¿Cómo se halla repartido el capital?

### 2.3. CUENTA DE EXPLOTACIÓN

- ¿Cuál ha sido la evolución de las ventas?
- Se han desviado sustancialmente de lo planificado. ¿Por qué?
- ¿Cuál es el margen bruto? Es lo alto o bajo en relación al sector.
- ¿Cuáles son las partidas de gastos que pueden afectar de forma crítica al resultado?
- ¿En qué áreas se podría actuar para mejorar el beneficio?

### SISTEMAS DE CONTROL

- ¿Qué informes recibe el equipo de dirección? ¿Con qué frecuencia se reciben?
- ¿Qué información proporcionan? ¿Son realmente útiles para la toma de decisiones?
- Llegan en el momento oportuno o con demasiado retraso.
- ¿Cuál es su calidad? ¿Son exactos o contienen errores?
- Si tiene información puntual y completa de todas las áreas claves. ¿Qué aspectos se deberían mejorar?
- ¿Cuál es el sistema informático que de soporte a estos procesos?
- ¿Cómo lo evaluaría? ¿Cubre las necesidades de la empresa? ¿Precisa cambios importantes?

## 3. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### 3.1. INSTALACIONES

- **¿Cuáles son las principales instalaciones productivas o de servicios de la empresa?**

La empresa no cuenta con determinadas instalaciones productivas ya que para hacer la entrega del producto este atraviesa diferentes fases y cuenta con instalaciones de servicios

como lo son bodegas donde se almacenan los diferentes insumos que son utilizados en los proyectos.

- **¿Es apropiada su ubicación? ¿Qué factores se han tenido en cuenta para su elección?**

Si es apropiada la ubicación ya que la empresa se encuentra posicionada en una zona con poca afluencia de tránsito vehicular y los factores que se tuvieron en cuenta para poder hacer la respectiva instalación fueron: Ubicación, disponibilidad y cercanía de los insumos.

- **¿Es la capacidad y la calidad de estas instalaciones adecuadas para las necesidades presentes y futuras?**

Por el momento la capacidad y calidad son las óptimas, pero en un futuro no muy lejano se debe realizar una ampliación porque se prevé ampliar la capacidad de proyectos anuales.

- **¿Se prevén inversiones importantes en un futuro próximo?**

Por supuesto ya que se desea cumplir con los objetivos planteados en la visión de la empresa.

- **¿Podría reducirse el inmovilizado sin por ello perjudicar la productividad?**

Sería imposible ya que es de vital importancia al momento de poder realizar nuestro producto.

### **3.2. PROCESOS**

- **Describa brevemente el proceso productivo o de servicio de la empresa.**

Planificación (estudios y diseños), ejecución (adaptación de predios e instalación de servicios públicos), seguimiento y control (construcción de las viviendas apoyado por un grupo) cierre o finalización del proyecto (entrega del inmueble y acabados del proyecto).

- **Son suficientes estos procesos. ¿Cómo se comparan con otros procesos usados**



### **en la industria?**

Por lo general se usa el mismo proceso usado en la industria, pero varía en el seguimiento y en los tiempos de ejecución del trabajo.

- **Existen cuellos o botellas o ineficiencias de algún tipo.**

Existen debido al tiempo de entrega de los materiales y dependiendo de la supervisión y seguimiento de la programación de la obra.

- **Son importantes las economías de escala.**
- **¿En qué áreas sería posible obtener mejoras de la productividad?**

### **3.3. CONTROL DE CALIDAD**

- Existen procedimientos para verificar la calidad de los materiales y componentes.
- Hay especificaciones claras de producto o del servicio final.
- Se verifica con regularidad la calidad de los productos o de los servicios prestados.

### **3.4. COMPRAS**

- ¿Cuáles son los procedimientos de compras de la empresa?
- Está centralizada la función de compras.
- Se cualifica previamente a los proveedores.
- Sería posible obtener condiciones de compras más ventajosas.
- Se está realizando algún proceso productivo que sería más eficiente controlar.

### **3.5. INNOVACIÓN**

- ¿Cuál es el grado de complejidad de la Tecnología?
- ¿A qué velocidad se produce la innovación tecnológica?
- ¿Qué tipo de actividades de investigación y desarrollo se llevan a cabo?
- ¿Cómo se seleccionan los proyectos? ¿Qué tipo de seguimiento se realiza?

- En las empresas de servicios, se innova constantemente en la naturaleza de los servicios o en el modo de prestarlos.
- De donde proceden habitualmente las ideas innovadoras. Se estimula su aparición.

#### **4. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

##### **4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

- Describa la organización de la empresa y el sistema de responsabilidades.  
Organigrama.
- Si es aplicable, se han previsto planes de sucesión.
- ¿Quiénes son los miembros del Consejo de Administración? ¿Qué papel juegan en la empresa?
- ¿Cuál es la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo de dirección?
- Hay descripciones claras del contenido de los puestos de trabajo.

##### **4.2. EQUIPO DE DIRECCIÓN**

- Describa la experiencia y los logros anteriores del empresario.
- ¿Cómo definiría su estilo de dirección?
- Prefiere hacer las cosas personalmente o delegar en otros.
- ¿Cuál es su actitud ante el trabajo en equipo?
- ¿Qué experiencia y formación tienen los miembros restantes del equipo de dirección?
- ¿Cuáles son en su juicio los puntos fuertes y débiles del equipo de dirección?

##### **4.3. PERSONAL**

- ¿Cómo calificaría la calidad del personal de la empresa?

- Es esta suficiente para las necesidades del negocio.
- ¿Qué sistemas de contratación se han utilizado?
- ¿Qué importancia se le da al tema de la formación? Hay programas establecidos.
- ¿Cuál es el sistema de retribución del personal? Existen beneficios extrasalariales. Planes de pensiones.
- ¿Cuál es la actitud y la moral del personal?

## **5. ESTRATEGIA Y CRECIMIENTO**

### **5.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

- Describa brevemente la evolución histórica de la empresa.
- Pensando en el pasado, ¿Cuáles han sido los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, que han marcado la evolución del negocio?
- ¿Cuáles han sido las decisiones que han elevado la empresa a su sitio actual?

### **5.2. ESTRATEGIA**

- ¿Cómo contestaría a la pregunta: "En que negocio estoy"
- En retrospectiva, describa la estrategia que ha seguido la empresa.
- Los esfuerzos han ido más encaminados a conseguir el liderazgo en costos, la especialización en un segmento de mercado, o la diferenciación del producto.

### **5.3. GESTIÓN DEL CRECIMIENTO**

- ¿Cuál es su principal motivación para lograr el crecimiento de la empresa?
- Hasta el momento ¿Cuál ha sido la fuente principal del crecimiento: ¿el aumento de las ventas de los productos existentes, la oferta de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados, o una combinación de lo anterior? Explicarlo.
- ¿Cómo calificaría la complejidad actual del negocio? Aumenta rápidamente o se

mantiene a niveles razonables.

- Evalúe en pocas palabras el grado de productividad o de aprovechamiento de los recursos en general.
- Identifique los cinco puntos fuertes más importantes para que su empresa tenga éxito en su estrategia de crecimiento.
- Señale también los cinco puntos débiles más importantes.
- Reflexione sobre las acciones que deben tomarse y los cambios que hay que introducir para lograr el crecimiento con éxito de la empresa.

**anexo b. matriz "DOFA" constructora MORESA S.A.S**

<b>MATRIZ "DOFA" CONSTRUCTORA MORESA SAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Control administrativo	No utilización de planes estratégicos
	Proyectos	Liquidez, disponibilidad de fondos internos
	Facilidad de pagos	Control de inventarios
	Servicio preventa y posventa	Nivel tecnológico
	Personal capacitado	Falta de publicidad
	Localización del proyecto constructivo	Falta de motivación a empleados
	Experiencia en el campo de la construcción	Software contable desactualizado.
	Aplicación de tecnologías informáticas	Inexistencia del área de talento humano
	Lealtad del cliente	Tiempos de entrega
		Precios competitivos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>

Reactivación del sector de la construcción	<b>F5, F8, O8, O11, O12:</b> Aprovechar su experiencia para la búsqueda de nuevos mercados, construir acorde a sus necesidades y/o requerimientos, y ampliar la difusión de sus productos a través de diferentes medios.	<b>D1, D5, D8, D10, O1, O4, O11:</b> Realizar alianzas con proveedores que aporte en la reducción de costos y genere valor agregado al producto, como también para difundir publicidad.
Inversión parte del gobierno		
Acceso a nuevas tecnologías		
Buenas relaciones con los clientes	<b>F5, F8, O7, O8:</b> Con su personal altamente capacitado (Ingenieros Civiles, arquitectos), generar asesorías y consultorías para normas técnicas y requerimientos específicos de alta calidad.	<b>D2, D3, D4, D6, D10, O1, O3, O4, O9:</b> Aprovechar la facilidad de acceso al crédito para aumentar su capacidad física de almacenamiento, reparación y compra de maquinaria y mejoramiento de procesos de producción con alta calidad.
Plan de Ordenamiento Territorial	<b>F7, O1, O9, O11:</b> Capacidad de contratación para participar en licitaciones y adquirir contratos.	
Generar alianzas estratégicas		
Legislación de las normas técnicas.		
Valor agregado al producto		
Disponibilidad de Créditos		
Incremento de subsidios para vivienda	<b>F5, O6, O8:</b> Realizar capacitaciones periódicas del personal con el objeto de realizar una actualización continua de procesos en diferentes áreas y ampliar conocimientos.	<b>D1, D3, D4, D8, D9, O1, O3, O11:</b> Fortalecer los mercados existentes, buscar y abrir nuevos mercados para incrementar su posicionamiento y posibilitar la reducción de costos.
Nuevos mercados		
Accesibilidad al uso de diferentes medios para mayor publicidad	<b>F7, O9, O3:</b> Obtener créditos que financien la adquisición de nueva maquinaria.	<b>D1, D6, D8, O1, O3, O11:</b> Reasignación de funciones acorde a cada área para mejoramiento de procesos.
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Competencia	<b>F4, F7, A1:</b> Aprovechar su posicionamiento para incrementar sus servicios, asesorar y mejorar el servicio post venta	<b>D1, D3, D8 A1, A2, A4:</b> Realizar un constante estudio del comportamiento de los precios de materias primas y acorde a su
2. Mercado saturado		

3. Legislación normativa	<b>F6, A1, A7:</b> Dirigirse a mercados de los estratos más bajos de	resultado adquirir el material necesario con el fin de reducir costos.
4. Comportamiento del precio en materiales de construcción	Cúcuta, con el fin de facilitar la adquisición de vivienda, como también ampliar su cobertura y posicionamiento.	<b>D1, D6, D9, A1, A2:</b> Brindar capacitaciones e inducciones al personal para lograr mayor eficiencia en los procesos, lograr la reducción de costos y generar mayor competitividad.
5. Violencia y orden público	<b>F3, F7, F9, A1, A7:</b> Generar alianzas estrategias con entidades financieras, con el fin de generar mayor competitividad y facilitar la tramitología en la adquisición de para vivienda nueva.	<b>D1, D4, D6, D9, D10, A1, A7, A8:</b> Desarrollar procesos que permitan la producción en cadena para reducir costos, incrementar utilidades y poder cubrir costos y gastos sin inconvenientes.
6. Preferencia por vivienda usada, en compra de remates.	<b>F1, A3:</b> Lograr certificaciones de calidad, ambiental y las que sean necesarias como garantías de construcción hacia el cliente y a la vez adelantarse a cualquier imposición legal.	<b>D8, A1, A2, A3:</b> Crear el área de talento humano y consolidarla en la empresa para establecer las funciones de cada empleado y generar y un clima organizacional mejor.
7. Nivel bajo de ingresos	<b>F1, F2, F4, F5, F8, A1, A4:</b> Establecer servicios de alta calidad, implementando la producción en cadena que permita reducir costos y prestar un excelente servicio.	<b>D1, D5, D8, D10, O1, O4, O11:</b> Implantar métodos efectivos de comunicación interna en la empresa, con el fin de incrementar la competitividad, adaptación a los cambios del entorno, facilitar el logro de los objetivos y metas establecidas, fomentar una buena motivación, compromiso y responsabilidad de todas las personas que hacen parte de la organización.
8. Incremento de impuestos		

---

**anexo c. matriz EFI de la constructora MORESA S.A.S.**

<b>DIRECCIONAMIENTO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
Conocimiento del sector al que pertenece	0,14	4	0,56
Experiencia	0,12	4	0,48
Comunicación y control gerencial	0,15	3	0,45
Uso de planes estratégicos	0,14	1	0,14
Imagen corporativa	0,11	1	0,11
Control de Inventarios	0,13	1	0,13
Eficiencia en la utilización de los recursos	0,12	1	0,12
Estudio de la competencia	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,08</b>
<b>FUERZA COMPETITIVA Y DE MERCADO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
Servicio al cliente	0,11	4	0,44
Proveedores y disponibilidad de insumos	0,13	3	0,39
Calidad de productos y servicios	0,19	3	0,57
Lealtad y satisfacción del cliente	0,11	3	0,33
Participación del mercado	0,13	1	0,13
Precios competitivos	0,13	1	0,13
Publicidad	0,10	1	0,10
Portafolio de productos y servicios	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,19</b>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
Rentabilidad	0,25	4	1,00
Capacidad de endeudamiento	0,17	3	0,51
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,20	1	0,20

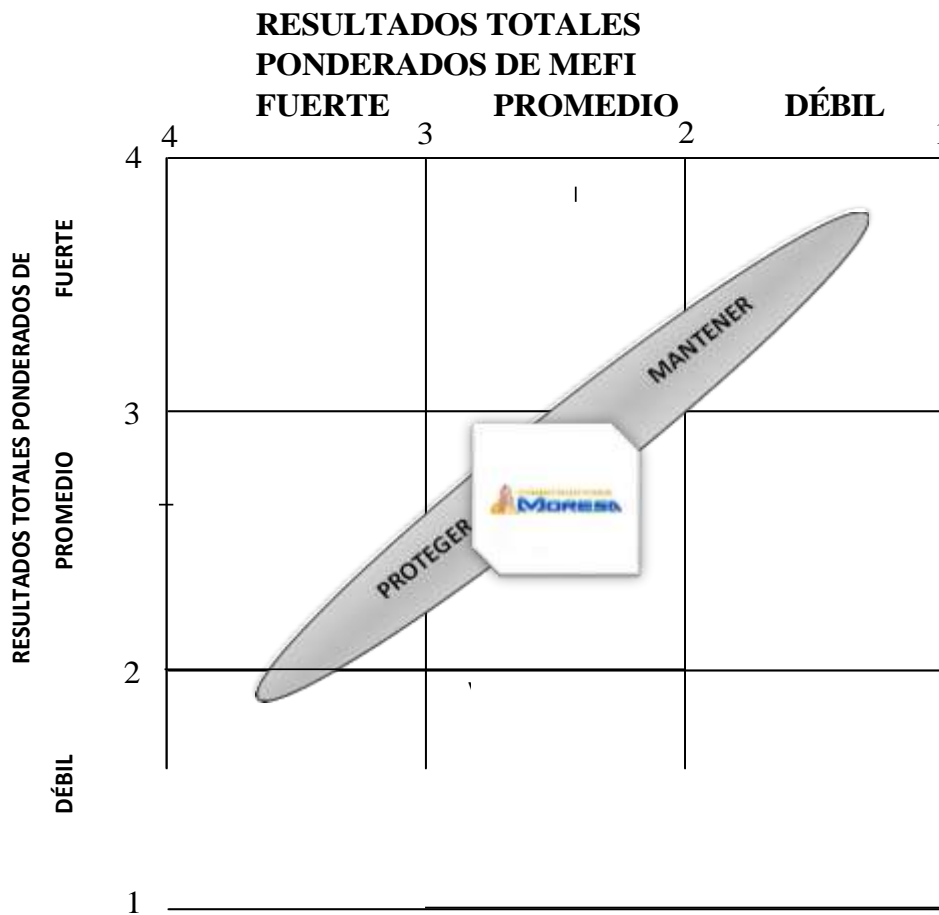


Habilidad para competir con precios	0,19	1	0,19
Capacidad para satisfacer la demanda	0,19	1	0,19
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,09</b>
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
Valor agregado al producto	0,16	3	0,48
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	0,13	3	0,39
Aplicación de tecnologías informáticas	0,17	3	0,51
Capacidad de innovación	0,19	1	0,19
Nivel tecnológico	0,18	1	0,18
Efectividad de la producción y programas de entrega	0,17	1	0,17
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>1,92</b>
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
Ausentismo	0,13	4	0,52
Evaluación de desempeño	0,12	3	0,36
Nivel académico	0,11	3	0,33
Experiencia técnica	0,18	3	0,54
Sentido de Pertenencia	0,14	3	0,42
Estabilidad Laboral	0,15	1	0,15
Motivación	0,17	1	0,17
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,49</b>

**anexo d. matriz EFE de la constructora MORESA S.A.S.**

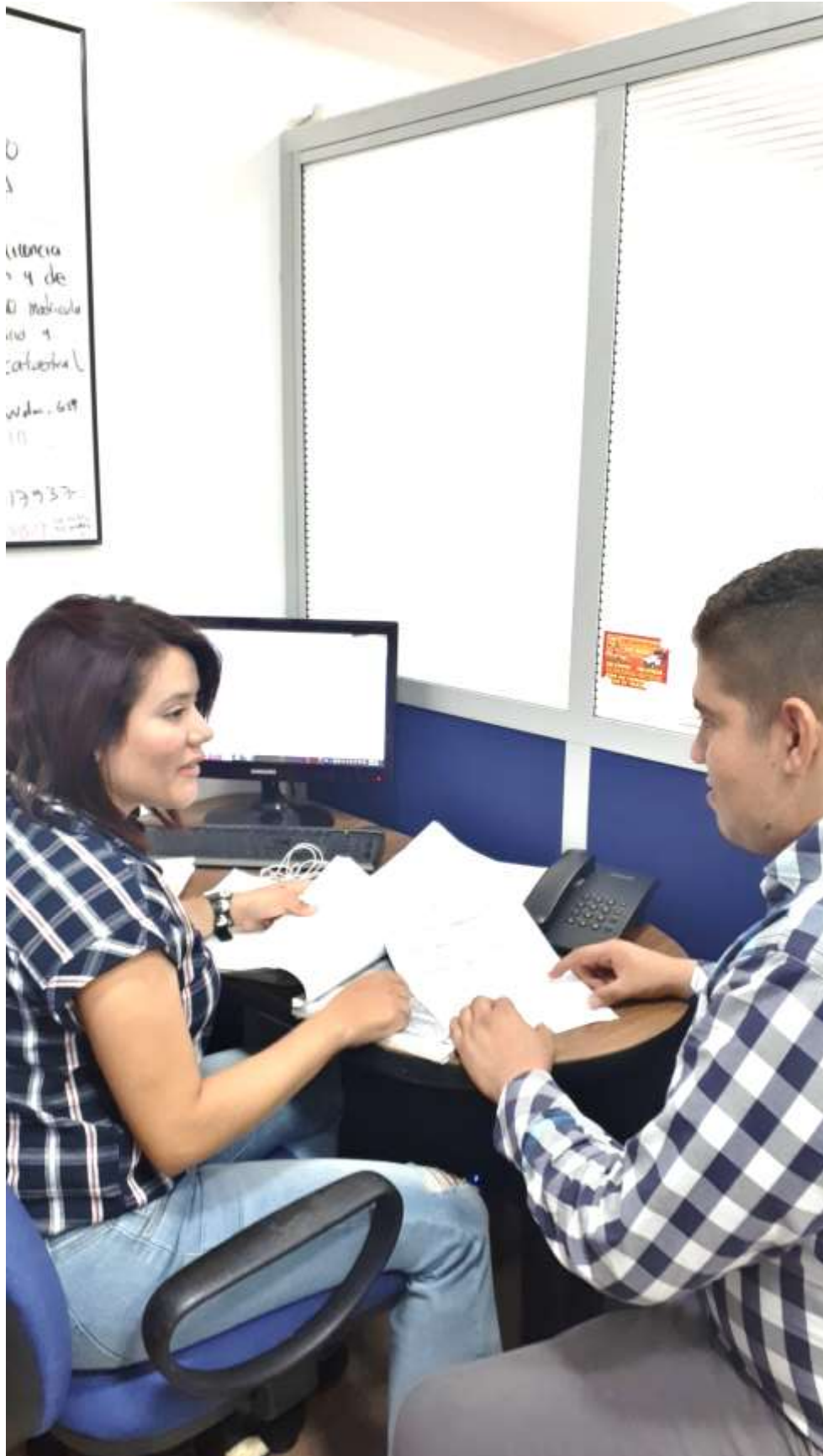
<b>FACTOR EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Oportunidades			
Reactivación del sector de la Construcción	0,1	4	0,4
Inversión en desarrollo social por parte del gobierno	0,08	4	0,32
Licitaciones públicas	0,02	3	0,06
Buenas relaciones con clientes	0,09	4	0,36
Buenas relaciones con proveedores	0,09	3	0,27
Generar alianzas estratégicas	0,07	3	0,21
Legislación de las normas técnicas	0,05	3	0,15
Buenas alternativas de financiamiento	0,03	3	0,09
Amenazas			
Competencia	0,16	1	0,16
Mercado saturado	0,08	1	0,08
Legislación normas ambientales	0,04	2	0,08
Inestabilidad económica de la población	0,11	1	0,11
Comportamiento del precio de los materiales de construcción	0,05	2	0,1
Escasez y alto costo de los terrenos aumentan el precio de las viviendas	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,45</b>

anexo e. matriz INTERNA-EXTERNA de la constructora MORESA S.A.S.



**Anexo f. Evidencia fotográfica.**





















## **Anexo g. Reglamento Interno De Trabajo Const. Moresa S.A.S.**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO CONSTRUCTORA MORESA S.A.S**

De acuerdo con los art. 104 y siguientes del código sustantivo de trabajo, están obligados a tener un reglamento interno de trabajo todos los empleadores (personas naturales o jurídicas) que ocupen a más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente.

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **CAPITULO I**

ART. 1° El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa CONSTRUCTORA MORESA S.A.S, domiciliada en Calle 18 AN No. 18E – 59, Urbanización Niza y sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

#### **CAPITULO II**

##### **Condiciones De Admisión**

ART. 2° Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa CONSTRUCTORA MORESA S.A.S., debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cedula de ciudadanía o tarjeta de identidad si es el caso.
- b) Autorización escrita del ministerio de la protección social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

PAR. El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “ datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, religión que profesan o el partido político al cual pertenezca”(L. 13/72, art. 1); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo ( art. 43, CN. Art. 1° y 2°, convenio N° 111 de La OIT, Res. 3941/94 del Min trabajo), el examen de SIDA (D.R 559/91, art. 22), ni la libreta militar (D. 2150/95, art. 111).

#### **Periodo De Prueba**

ART. 3° La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).



ART. 4° El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (CST, art. 77, núm. 1°).

ART. 5° El periodo de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el periodo de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren los contratos de trabajos sucesivos, no es válida la estipulación del periodo de prueba, salvo para el primer contrato (L. 50/90, art. 7°).

ART 6° Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba y el trabajador continuare el servicio de empleador con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se consideran regulados por las normas del contrato de trabajo desde iniciación de dicho periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones (CST, art. 80).

### **CAPITULO III**

#### **Trabajadores Accidentales O Transitorios**

ART 7° Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos (CST, art. 6°).

### **CAPITULO IV**

#### **Horario De Trabajo**

ART. 8° Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así.

Días laborales (Ejemplo: los días laborales para el personal administrativo son de lunes a sábado medio día y para el personal operativo de lunes a sábado medio día)

#### **Personal administrativo**

Lunes a viernes

Mañana:

8:30 AM a 12:30 PM

Tarde:

2:30 PM a 6:30 PM

Sábados:

9:00 A.M a 1:00 P.M

Con periodos de descanso de quince minutos en cada turno

#### **Personal Operativo**

Lunes a viernes

Mañana:

7:00 AM a 12:00 M

Tarde:

2:00 P.M a 5:00 P.M

Sábados:

7:00 A.M a 12:00 P.M

PAR. 2° jornada laboral flexible (L. 789/2002, art. 51) modifico el inciso primero del literal c), incluyo el d) artículo 161 del código sustantivo del trabajo.

c) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo de seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo, en este, número de horas de trabajo diario podrá repetirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6:00 AM a 10:00PM (L.789/2002, art. 51).

## **CAPITULO V**

### **Las Horas Extras Y Trabajo Nocturno**

ART. 9° Trabajo ordinario y nocturno. Art. 25 Ley 789 de 2002 que modifico el Art. 160 de Código Sustantivo De Trabajo quedara así:

- 1) Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00AM) y las veintidós horas (10:00 PM).
- 2) Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 PM) y las seis horas (6:00AM).

ART 10° Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

ART 11° El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo De Trabajo, solo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del ministerio de protección social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1°).

ART. 12° Tasas y liquidación de recargos.

El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con u recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990.

- 1) El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- 2) El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- 3) Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24)

PAR. La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ART. 13° La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

PAR 1° En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PAR 2° Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre

las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

## **CAPITULO VI**

### **Días De Descanso Legalmente Obligatorio**

ART. 14 Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

- 1) Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1° enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1° de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1° de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, ascensión del señor, corpus Christie y sagrado corazón de Jesús.
- 2) Pero el descanso remunerado del 6 de enero, 19 de marzo, 1° de mayo, 29 de junio, 15 de agosto, 12 de octubre, 1° de noviembre, 11 de noviembre, ascensión del señor, corpus Christie y sagrado corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan el domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.
- 3) Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L.51, art 1°, 22/83).

PAR 1° cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implíquela prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción el tiempo laborado (L. 50/90, art 26, núm. 5°).

PAR 2° Labores agropecuarias. Los trabajadores de empresas agrícolas, forestales y ganaderas que ejecuten actividades no susceptibles de interrupción, deben trabajar sin domingos y días de fiestas remunerándose su trabajo en la forma prevista en el artículo 25 de la ley 789 de 2002 y con derecho al descanso compensatorio (L. 50/90, art 28).

PAR 3° Trabajo dominical y festivo (Ley 789 de 2002 art. 26) modifíco artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

- 1) El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
- 2) Si con el domingo coincide con otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, el recargo establecido en el numeral anterior.
- 3) Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art, 26).

PAR 3. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1° de abril de 2003.

Aviso sobre trabajo dominical. Cuando se tratara de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de 12 horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio



no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (CST, art, 178).

ART. 15° el descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la ley 50 de 1990 (L. 50/90, art 25).

ART 16° cuando por motivo de fiesta no determinada en la ley 51 del 22 de diciembre 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado, no está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST, art, 178).

### **Vacaciones Remuneradas.**

ART. 17° los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art, 186, núm. 1°).

ART 18° La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o /a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

ART 19° si se presenta interrupción justificada, en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a remunerarlas (CST, art, 188)

ART. 20° se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el ministerio de trabajo y seguridad social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ella en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación por fracción de año, en todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art, 189).

ART 21° en todo caso, el trabajador gozara anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados y de confianza (CST, art, 190).

ART 22° durante el periodo de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que este devengado el día que se comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, solo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART 23° todo empleador llevara un registro de vacaciones en el que se anotara la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en las que se las termina y la remuneración de las mismas (D. 13/67, art 5°).

PAR. En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea. (L, 50/90, art, 3°, par.)

### **Permisos**

ART 24° la empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad domestica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los últimos casos, el número de los que ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento el establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- ✧ En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir esto, según lo permita las circunstancias.
- ✧ En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- ✧ En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan, salvo convención en contrario y a excepción del caso concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede ser descontarse al trabajador o compensarse con el tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art 57, núm. 6°).

### **Capítulo VII**

Salario Mínimo, Convencional, Lugar, Días, Horas De Pagos Y Periodos Que Los Regulan.

ART 25° formas y libertad de estipulación:

- 1) El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc. Pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.
- 2) No obstante lo dispuesto en los art 13, 14, 16, 21 y 340 del código sustantivo del trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones. En ningún caso salario integral podrá ser inferior el monto de 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía.
- 3) Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y cajas compensación familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).
- 4) El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación

definitiva de su auxilio de cesantías y demás prestaciones sociales causadas hasta fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (L. 50/90, art. 18).

ART. 26° Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con periodos mayores (CST, art. 133).

ART 27° Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (CST, art 138, núm. 1°).

### **Periodos de Pagos**

Ejemplo: quincenales o mensuales (uno de los dos o los dos).

ART. 28° El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por periodos iguales y vencidos. El periodo de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.
2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del periodo en que se han causado o a más tardar con el salario del periodo siguiente (CST, art 134).

### **CAPITULO VIII**

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.

ART. 29° es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo, igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART 30° Los servicios médicos que requieren los trabajadores se prestaran por las empresas prestadoras de salud o EPS, ARP, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART 31° Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, o a la persona que este designe, su representante o a quien haga sus veces, el cual hará lo conducente para que sea examinado por el medico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tomará como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART 32° Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el medico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART 33° Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de la máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PAR. El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación de vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del ministerio de la protección social, respetando el derecho de defensa (D. 1295/94, art 91.).

ART 34° En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante ordenara inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomara todas las medidas que se consideren necesarias para reducir al mínimo, las consecuencias de accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el (D. 1295/94 ante la EPS y al ARP).

ART. 35° En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicara inmediatamente al empleador, o a la persona que designe este designe, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicara, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART: 36° Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento de expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica deberá ser informado por empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART 37° en todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del código sustantivo del trabajo, a la resolución 1016 de 1989 expedida por el ministerio de trabajo y seguridad social y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera ambas partes están obligadas a sujetarse al (D. 1295/94), y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del sistema general de riesgos profesionales de conformidad con los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

## **CAPITULO IX**

### **Prescripciones De Orden**

ART 38° Los trabajadores tiene como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración

- en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
  - f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
  - g) Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
  - h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las maquinas o instrumentos de trabajo.
  - i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.
  - j) Portar de manera correcta y con los implementos necesarios el uniforme de la empresa.
  - k) Queda prohibido rotundamente la ingesta de bebidas alcohólicas, sustancias alucinógenas u otros según el caso, dentro de la empresa o en el horario laboral estipulado anteriormente en el Capítulo IV, Artículo 8.

## **CAPITULO X**

### **Orden Jerárquico**

ART 39° El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Gerente General, Subgerente, Director Financiero, Director de Talento Humano, Director de Operaciones, Director Comercial y Director de Calidad.

PAR. De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: El Gerente y el Director de Talento Humano.

## **CAPITULO XI**

### **Labores Prohibidas Para Mujeres y Menores**

ART 40° Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en trabajos subterráneos o que requieran grandes esfuerzos (CST, art, 242, ords 2° y 3°).

ART 41° Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se numeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad.

- 1) Trabajos que tengan que ver con sustancias toxicas o nocivas para la salud.
- 2) Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
- 3) Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que influyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
- 4) Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.
- 5) Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radiactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas,

- infrarrojas y emociones de radiofrecuencia.
- 6) Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
  - 7) Trabajos Submarinos.
  - 8) Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen biológicos patógenos.
  - 9) Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o causticas.
  - 10) Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
  - 11) Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
  - 12) Trabajos en máquina esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
  - 13) Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja, y en prensa pesada de metales.
  - 14) Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
  - 15) Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
  - 16) Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, otras máquinas particularmente peligrosas.
  - 17) Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima, trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.
  - 18) Trabajo de soldadura de gas y arco, corte en oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.
  - 19) Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
  - 20) Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.
  - 21) Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o proceso donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.
  - 22) Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen alto riesgo para la salud.
  - 23) Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de la Protección Social.

PAR. Los trabajadores menores de 18 años y mayores de 14, que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de Protección Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que afecte su moralidad. En

especial le están prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes (D. 2737/89, art 245 y 246).

Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante, los mayores de 16 años y menores de 18 años podrán ser autorizados para trabajar hasta las 8 de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (D. 2737/, art 243).

## **CAPITULO XII**

### **Obligaciones Especiales Para La Empresa Y Los Trabajadores**

**ART. 42°** Son obligaciones especiales del empleador:

- 1) Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- 2) Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- 3) Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad. Para ese efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- 4) Pagar remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
- 5) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
- 6) Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
- 7) Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico, se considerara que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el medico respectivo para las practicas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
- 8) Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con el convivieren.
- 9) Abrir y llevar al día los registros de horas extras.
- 10) conceder a los trabajadores que estén en periodo de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
- 11) Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el

empleador comunique a la trabajadora en tales periodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.

- 12) Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimientos de las mismas.
- 13) Cumplir con este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
- 14) Además del a obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizada el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art 57).

ART. 43° Son obligaciones especiales del trabajador.

- 1) Realizar personalmente a labor en los términos estipulados: observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- 2) No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
- 3) Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- 4) Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- 5) comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
- 6) Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
- 7) Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
- 8) Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art 58).

ART 44° Se prohíbe a la empresa:

- 1) Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
  - a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo de Trabajo.
  - b) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta del cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice.
  - c) El Banco, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24 de 1952, puede igualmente ordenar retenciones hasta del cincuenta por ciento (50%) de



salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la Ley autoriza.

- d) En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.
- 2) Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
- 3) Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
- 4) Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
- 5) Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
- 6) Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
- 7) Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
- 8) Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7° del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de “lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
- 9) Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquel y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
- 10) Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.
- 11) Ejecutar o autorizar a cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (CST, art 59).

ART. 45° Se prohíbe a los trabajadores:

- 1) Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
- 2) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
- 3) Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
- 4) Faltar al trabajo sin justa causa impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
- 5) Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
- 6) Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.

- 7) Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o no permanecer en el o retirarse.
- 8) Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado. (CST, art 60).

### **CAPITULO XIII**

#### **Escala de Faltas y Sanciones Disciplinarias**

ART 46° La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art 114).

ART 47° Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias así:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo por ocho días.
- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por meses
- d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignara en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART 48° Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta por 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias.

ART 49° Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará

constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art 115).

ART 50° No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación de tramite señalado en el anterior artículo (CST, art 115).

#### **CAPITULO XIV**

**Reclamos: Personas ante quienes deben Presentarse y su Tramitación**

ART 51° Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en el orden de ideas en la empresa el cargo de Talento Humano, Subgerente, Gerente quien los oír y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

ART 52° Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PAR. En la empresa CONSTRUCTORA MORESA S.A.S no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

#### **CAPITULO XV**

##### **Publicaciones**

ART 53° Dentro de los 15 días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de 2 copias de caracteres legibles, en los 2 sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajos separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (CST, art 120).

#### **CAPITULO XVI**

##### **Vigencia**

ART 54° El presente reglamento entrara a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art 121).

#### **CAPITULO XVII**

##### **Disposiciones Finales**

ART 55° Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

#### **CAPITULO XVIII**

##### **Clausulas Ineficaces**

ART 56° No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren favorables al trabajador (CST, art 109).

#### **CAPITULO XIX**

##### **Mecanismos De Prevención Del Abuso Laboral Y Procedimientos Interno De Solución**

ART 57° Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva conviviente, promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes

comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ART 58° En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos (a título de ejemplo).

- 1) Información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluya campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha Ley, particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.
- 2) Espacios para el dialogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.
- 3) Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:
  - a) Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente.
  - b) Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.
  - c) Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.
- 4) Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere la empresa para desarrollar el propósito previsto en el artículo anterior.

ART 59° Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este procedimiento (a título de ejemplo).

- 1) La empresa tendrá un comité (u órgano de similar tenor), integrado en forma bipartita, por un representante de los trabajadores y un representante del empleador o su delegado. Este comité se denominará “comité de convivencia laboral”.
- 2) El comité de convivencia laboral realizará las siguientes actividades.
  - a) Evaluar en cualquier tiempo la vida laboral de la empresa en relación con el buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo, formulando a las áreas responsables o involucradas, las sugerencias y consideraciones que estimare necesarias.
  - b) Promover el desarrollo efectivo de los mecanismos de prevención a que se refieren los artículos anteriores.
  - c) Examinar de manera confidencial, cuando a ello hubiere lugar, los casos específicos o puntuales en los se planteen situaciones que pudieren tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral.
  - d) Formular recomendaciones que se estimaren pertinentes para reconstruir, renovar y mantener vida laboral conviviente en las situaciones presentadas, manteniendo el principio de la confidencialidad en los casos que así lo ameritaren.
  - e) Hacer las sugerencias que considerare necesarias para la realización y desarrollo de los mecanismos de prevención, con énfasis en aquellas actividades que

- promuevan manera más efectiva la eliminación de situaciones de acoso laboral, especialmente aquellas que tuvieren mayor ocurrencia al interior de la vida laboral de la empresa.
- f) Atender las conminaciones preventivas que formularen los inspectores de trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2° del artículo 9° de la ley 1010 de 2006 y disponer las medidas que se estimaren pertinentes.
  - g) las demás actividades inherente o conexas con las funciones anteriores.
- 3) Este comité se reunirá por los menos una vez al mes, designara de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente con figurantes de acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité, así como las sugerencias que atreves del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.
  - 4) Recibidas las solicitudes para evaluar posibles situaciones de acoso laboral, el comité, en la sesión respectiva las examinará, escuchando, si a ello hubiere lugar, a las personas involucradas; construirá con tales personas la recuperación de tejido conviviente, si fuere necesario; formulara las recomendaciones que estime indispensables y, en casos especiales, promoverá entre los involucrados compromisos de convivencia.
  - 5) Si como resultado de la actuación del comité, este considerare prudente adoptar medidas disciplinarias, dará traslado de las recomendaciones y sugerencias a los funcionarios o trabajadores competentes de la empresa, para que adelanten los procedimientos que correspondan de acuerdo con lo establecido para estos casos en la ley en el presente reglamento.
  - 6) en todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas para el efecto en la ley 1010 de 2006.

**JUAN MANUEL MORELLI SANTAELLA**  
**REPRESENTANTE LEGAL**  
**CONSTRUCTORA MORESA S.A.S**  
**Calle 18 AN N° 18 E – 59 Urbanización Niza**  
**SAN JOSE DE CUCUTA– NORTE DE SANTANDER**

**Anexo h. Reglamento De Higiene Y Seguridad Industrial Const. Moresa S.A.S.****REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

RAZON SOCIAL : CONSTRUCTORA MORESA S.A.S.

NIT : 900.460.237-6

A.R. P : POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

No. Patronal, 860011153-6

NUMERO CONTRATO DE AFILIACION CON A.R.P.:

DIRECCION CALLE 18AN # 18E-59 BARRIO NIZA

TELEFONO 5781375

CIUDAD CUCUTA

PRINCIPAL: CUCUTA

SUCURSALES: NO HAY

ACTIVIDAD ECONÓMICA: 7010

CLASE Y GRADO de Riesgo asignado por la A.R.P: ADMINISTRATIVO CLASE 1

OPERATIVO CLASE 5

CÓDIGO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS

REALIZADAS CON BIENES PROPIOS O ARRENDADOS, LA COMPRA, VENTA Y

ALQUILER Y EXPLOTACIÓN DE BIENES INMUEBLES PROPIOS O

ARRENDADOS, HACE REFERENCIA A EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE

TERRENOS, TALES COMO LOTES DE CEMENTERIOS EXPLOTACIÓN DE

APARTAMENTOS AMOBLADOS, EDIFICIOS DE APARTAMENTOS ETC.

Nota: La Clase o tipo de Riesgo y el Código de la Actividad Económica son de acuerdo con el Decreto 1607 de 2002.

Prescribe el siguiente reglamento, contenido en los siguientes términos:

ARTICULO 1: La empresa se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigente, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los Artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9ª. De 1979, resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994, Decreto 1772 de 1994 y demás normas que con tal fin se establezcan.

ARTICULO 2: La empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional, de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Decreto 1295 de 1994 y Decreto 1771 de 1994.

ARTICULO 3: La empresa se compromete a designar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el Programa de Salud Ocupacional, elaborado de acuerdo al Decreto 614 de 1984 y Resolución 1016 de 1989, el cual contempla como mínimo, los siguientes aspectos:

- a) Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo, orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios; prevenir cualquier daño a la salud, ocasionado por las condiciones de trabajo; protegerlos en su empleo de los riesgos generadores por la

presencia de agentes y procedimientos nocivos; Colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicoanalizares.

- b) Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de Saneamiento Básico Industrial y crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgo que se originen en los lugares de trabajo y que puedan ser causa de enfermedades, discomfort o accidente.

ARTICULO 4: Los riesgos existentes en la empresa están constituidos principalmente por:

**a) Área Administrativa:**

FÍSICOS: se generan por la exposición a ruido, temperaturas extremas, iluminación, radiaciones ionizantes y no ionizantes, vibraciones, entre otros.

**b) Planta o Área Operativa:**

LOCATIVOS: se generan por las condiciones inadecuadas de la infraestructura arquitectónica como pisos, techos, pasillos, escaleras, muros, espacios confinados, almacenamiento y mobiliarios para el desarrollo de la actividad.

ELÉCTRICOS: se generan por contacto a altas y bajas tensiones de energía.

TRÁNSITO: eventos generados por colisiones, volcamientos, atropellamientos de medios de transporte.

PARÁGRAFO: A efecto de que los riesgos contemplados en el presente Artículo, no se traduzcan en accidente de trabajo o enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el Programa de Salud Ocupacional de la empresa, el cual se dé a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.



ARTICULO 5: La empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implementación de las actividades de Medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, que sean concordantes con el presente Reglamento y con el Programa de Salud Ocupacional de la empresa.

ARTÍCULO 6: La empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

ARTÍCULO 7: Este reglamento permanecerá exhibido en, por lo menos dos lugares visibles de los locales de trabajo, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

ARTICULO 8: ARTICULO 8°. El presente reglamento tendrá vigencia a partir de la aprobación impartida por el Ministerio de Protección Social (Derogado por la ley 962 de 2005 Art.55) y durante el tiempo que la empresa conserve sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, métodos de producción, instalaciones locativas o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del Reglamento o que limiten su vigencia.

---

Representante Legal

Anexo para el Artículo 4: CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

✧ **FÍSICOS:** se generan por la exposición a ruido, temperaturas extremas,

iluminación, radiaciones ionizantes y no ionizantes, vibraciones, entre otros.

- ✧ **QUÍMICOS:** se generan por la exposición a gases, vapores, polvos inorgánicos y orgánicos, solventes, (sustancias,) humos, entre otros.
- ✧ **BIOLÓGICOS:** se generan por el contacto con los seres vivos de origen vegetal y animal como virus, hongos, bacterias, protozoos, entre otros.
- ✧ **MECÁNICOS:** se presentan por las condiciones inadecuadas de funcionalidad, diseño, ubicación y disposición de las máquinas, herramientas y utensilios de trabajo.
- ✧ **PSICOSOCIALES:** se generan por las condiciones organizacionales como: exceso de responsabilidad, trabajo bajo presión, monotonía, rutina, problemas familiares, acoso laboral, entre otros.
- ✧ **CARGA FÍSICA:** se generan por los movimientos repetitivos y forzados, posturas mantenidas, manipulación de cargas, diseño y selección inadecuados de puestos de trabajo.
- ✧ **LOCATIVOS:** se generan por las condiciones inadecuadas de la infraestructura arquitectónica como pisos, techos, pasillos, escaleras, muros, espacios confinados, almacenamiento y mobiliarios para el desarrollo de la actividad.
- ✧ **SANEAMIENTO:** se generan por la exposición a residuos sólidos y líquidos en la manipulación, almacenamiento, transporte y disposición final.
- ✧ **PÚBLICOS:** se presentan por violencia social como atracos, atentados terroristas, secuestros, asonadas, entre otros.
- ✧ **NATURALES:** generados por fenómenos de la naturaleza como tormentas eléctricas, huracanes, terremotos, maremotos, deslizamientos e inundaciones.

- ✧ **ELÉCTRICOS:** se generan por contacto a altas y bajas tensiones de energía.
- ✧ **TRÁNSITO:** eventos generados por colisiones, volcamientos, atropellamientos de medios de transporte.