

TRABAJO DE GRADO

**CONSULTORÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE
DEFINICIÓN DE PERFILES, SELECCIÓN, E INDUCCIÓN PARA EL ÁREA DE
TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN MARKETING INMOBILIARIA S.A.S**

**PREPARADO POR:
JUAN PABLO PÉREZ MOLINA
DANIELA SALGADO PÉREZ**



**ASESOR TEMÁTICO
JUAN FERNANDO JIMÉNEZ**

**ISIS MIOSOTIS ÁLVAREZ FLÓREZ
ASESORA METODOLÓGICA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MEDELLÍN

2017

Resumen

La presente consultoría tiene como finalidad brindar asesoramiento para la implementación de procesos de talento humano en la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S, específicamente en la definición de perfiles, inducción y selección de personal; dichos procesos contribuyen con la gestión formal de las personas desde su búsqueda en el mercado del trabajo y su socialización y acogida en la organización. Esta consultoría se desarrolla mediante el enfoque cualitativo. Además, se utilizan las siguientes estrategias de acercamiento a los actores: la revisión documental, la entrevista semi-estructurada dirigida a la gerente administrativa, de igual forma se hace uso de algunas herramientas ofimáticas, y flujogramas.

Palabras clave: Consultoría, Talento Humano, perfiles de cargos, selección de personal, inducción de personal.

Abstract

The aim of this consultancy is to provide advice for the implementation of the Human Resources Department in the organization Marketing Inmobiliaria S.A.S, specifically regarding processes such as: definition of professional profiles, selection and training; which can help mitigate the high turnover of personnel in the company. This consultancy is developed through qualitative and quantitative approaches. In addition, the following techniques are used: documentary review, office tools, flow charts and semi-structured interviews directed to the administrative manager.

Keywords: Consultancy, Human Resources, profiles, recruitment, training.

Agradecimientos

Le agradecemos a Dios por la bendición que nos dio de poder terminar esta etapa de nuestras vidas, y a nuestra familia por todo el apoyo incondicional, por siempre haber creído en nosotros y por enseñarnos a superar las adversidades, además de educarnos para valorar lo que tenemos, a ellos les dedicamos el presente trabajo, por fomentar en nosotros el deseo de superación y de triunfo, lo que fue determinante para el cumplimiento de este logro.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA	14
2.1. Objetivo General	14
2.2. Objetivos Específicos.....	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1. Marco Contextual	17
4.2. Marco Teórico	19
4.2.1. Teoría de las relaciones humanas	19
4.2.2. Talento humano y sus macro-procesos.....	20
4.2.3. Incorporación y adaptación de las personas a la organización	23
4.3. Marco Legal	28
4.3.1. Constitución Política de Colombia.....	28
4.3.2. Ley 931 de 2004 normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad en razón de la edad	30
4.3.3. Decreto 2663 de 1950 Expide el Código Sustantivo del Trabajo.....	32
4.3.4. Código Sustantivo del Trabajo.....	32
4.3.6. Resolución 2346 de 2007 Práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y manejo de historias clínicas	36

La anterior resolución por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales según el 36

5.	METODOLOGÍA.....	38
5.1.	Enfoque de la Consultoría.....	38
5.2.	Modalidad	39
5.3.	Estrategias de Acercamiento a los Autores	41
5.3.1.	Revisión documental.....	41
5.3.2.	Entrevista semi-estructurada.....	42
5.3.3.	Flujograma	42
5.3.4.	Herramientas ofimáticas.....	43
6.	HALLAZGOS Y PROPUESTA.....	44
6.1.	Fase 1: Identificar y Caracterizar el Proceso de Gestión de Talento Humano en Marketing Inmobiliaria S.A.S.....	44
6.2.	Fase 2: Recomendar una Estructura para los Procesos de Definición de Perfiles, Selección, e Inducción en Marketing Inmobiliaria S.A.S.....	51
6.2.1.	Momento 1	52
6.2.2.	Momento 2	55
6.2.3.	Momento 3	60
7.	RECOMENDACIONES.....	66
8.	CONCLUSIONES.....	67

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	70
ANEXOS.....	74
11.1 Anexo 1. Formato entrevista realizada a la gerente administrativa	74
11.2 Anexo 2. Definición de perfiles	74
11.2.1 Perfil asesor comercial	74
11.2.2 Perfil asistente administrativo	80
11.3 Anexo 3. Selección de Personal	83
11.3.1 Formato de entrevista.....	83
11.3.2 Formato de verificación de referencias.....	87
11.3.3 Carta de aceptación a la empresa.....	90
11.3.4 Carta de agradecimiento por participar en el proceso	91
11.4 Anexo 4. Inducción.....	92
11.4.1 Formato de inducción general y específica para asesor comercial ..	92
11.4.2. Formato de inducción general y específica para asistente administrativo	94

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfica 1. Porcentaje del crecimiento en la construcción en Colombia	18
Gráfica 2. Flujograma “Selección de personal”	59
Gráfica 3. Flujograma “Proceso de inducción”	65
Tabla 1. Proceso para elaboración de perfil de cargos.....	53
Tabla 2. Proceso para la selección de personal	56
Tabla 3. Proceso de inducción.....	62

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta consultoría es recomendar la estructuración de los siguientes procesos del Departamento de Talento Humano: la definición de perfiles, la selección y la inducción de personal, de modo que se logre contrarrestar la alta rotación de personal que presenta Marketing Inmobiliaria S.A.S., facilitando el fortalecimiento de la organización a través de la creación de un equipo de trabajo idóneo que brinde un excelente servicio a los clientes, se guíe por los objetivos y la cultura organizacional.

La presente consultoría se divide en tres grandes secciones, estas son: el planteamiento del problema, el marco referencial, y los hallazgos. Finalmente, se brindan recomendaciones y conclusiones teniendo en cuenta el trabajo realizado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización Marketing Inmobiliaria S.A.S es una empresa del sector inmobiliario que se encuentra ubicada en el municipio de Envigado – Antioquia, la cual inicia operaciones el 30 de julio del año 2004.

Marketing Inmobiliaria S.A.S es una organización competitiva en el sector inmobiliario, comprometida con ofrecer el mejor servicio a sus clientes, y potencializa el talento humano mediante el liderazgo de sus directivas. Además, su filosofía se basa en la innovación constante en nuevos sectores de dicho mercado, buscando ofrecer un amplio portafolio de proyectos y un servicio de excelente calidad, para así satisfacer exitosamente las necesidades de sus clientes.

En la actualidad, la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S, tiene tres socios y cinco empleados vinculados a la organización bajo un contrato a término indefinido. Cuenta con siete salas de venta, entre las cuales se encuentran: Avalon, El Herbal, Bramasole, C25, Essences, Bonnavista y Ankara.

La organización se fundamenta en los valores de: honestidad, respeto, gratitud, perseverancia, y empatía. Esto sirve de guía para prestar el mejor servicio a los clientes en relación con lo siguiente:

- Atención personalizada
- Asesoría comercial
- Asesoría bancaria
- Asesoría para créditos del Extranjero
- Venta de propiedades usadas
- Montaje, comercialización y venta de proyectos nuevos
- Montaje de sala de ventas
- Gerencia de Proyectos

- Consultoría y formulación de proyectos inmobiliarios
- Conceptualización de proyectos
- Branding y Publicidad
- Especialistas en parcelaciones , proyectos de vivienda y comerciales

Por lo anterior la organización es consciente de que debe estar en capacidad de responder a la demanda de compra de vivienda en el municipio de Envigado; razón por la cual decide contratar personal capacitado e idóneo para la venta de proyectos: apartamentos o lotes.

En este proceso de contratación, la organización evidencia que realiza procedimientos generales para su funcionamiento de manera informal; y dentro de los anteriores se reconoce la carencia en procesos de gestión humana.

En cualquier organización el talento humano es importante para lograr los objetivos misionales, así como para elevar la competitividad y la productividad, para esto es necesario contar con todas las herramientas que permitan que cada uno de los empleados trabaje en óptimas condiciones, con el fin de potencializar sus habilidades, conocimientos y mejorar sus actitudes, brindándoles apoyo, para que estos siempre puedan dar lo mejor de sí en su trabajo y para que exista un buen ambiente laboral.

Bajo lo anterior, es primordial que una organización brinde un buen clima laboral, debido a que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen. El personal que pertenezca a una organización debe ser reconocido, no sólo como parte de la organización, sino también reconocido por las dimensiones que este como persona conlleva, dimensiones sociales, afectivas, físicas, racionales y espirituales, dimensiones que se ven implicadas en el trabajo que

desempeña cada persona, donde no sólo desarrolla objetivos misionales de la organización sino que de forma simultánea a estos lleva a cabo sus objetivos personales, la organización entonces, debe entender que el trabajador es parte esencial de los procesos organizacionales, un trabajador motivado y comprometido verdaderamente con la organización buscará lo mejor para la empresa y para la mejora de la misma.

En Marketing Inmobiliaria S.A.S la gestión del talento humano se encuentra inmersa en dos gerencias, éstas son:

La gerencia administrativa que tiene como funciones:

- La asignación de salarios, el pago de nómina, proveedores, seguridad social, impuestos, realización de comités en las salas de ventas, promoción de proyectos, cobro de facturas, selección, contratación y manejo del personal de la empresa;

La gerencia comercial se encarga de:

-La realización de comités en las salas de ventas, promoción de proyectos, selección de personal, y la búsqueda de nuevos proyectos para la venta.

En particular, se evidencia que las gerencias hacen mayor énfasis en las funciones administrativas y comerciales, por lo que se hace necesario fortalecer los procesos la definición de perfiles, la selección, y la inducción, para contribuir así con el buen funcionamiento de la empresa.

Lo anterior porque la definición de perfiles es la base para que la organización identifique, a partir de los requerimientos del cargo, qué clase de personal necesita para un desempeño adecuado del mismo; lo anterior, ayuda a entender cuáles son los requisitos mínimos frente a conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes que requiere el candidato acorde con las necesidades de Marketing Inmobiliaria S.A.S

En la misma línea de ideas, luego de tener los perfiles de los cargos establecidos es necesario realizar la adecuada selección de personal, ya que esta va a determinar quiénes son los mejores candidatos para ocupar los puestos de trabajo que ofrece la organización, basándose en los objetivos, metas y lineamientos que esta tiene. En consecuencia, la selección es de suma importancia para Marketing Inmobiliaria, ya que, con un adecuado proceso de selección de personal, se puede elegir el personal más idóneo respecto a conocimientos, actitudes y aptitudes, lo cual podría aportar en la disminución de la rotación de personal.

Por otra parte, el proceso de inducción se hace fundamental para Marketing Inmobiliaria porque este ayuda a que los trabajadores que ingresen a la organización se familiaricen con ella, conociendo cómo es su cultura corporativa, sus reglas, y cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la misma.

Con base en lo anterior, esta consultoría se orienta bajo la pregunta:

¿Cómo estructurar los procesos de definición de perfiles, selección, e inducción en la empresa Marketing Inmobiliaria S.A.S?

2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

2.1. Objetivo General

Proponer la estructuración de los procesos de definición de perfiles, selección, e inducción para el área de talento humano en la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S

2.2. Objetivos Específicos

a. Identificar las actividades relacionadas con el actual proceso de gestión de talento humano en la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S

b. Caracterizar algunos procesos de gestión de talento humano para la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S.

c. Diseñar la estructura de los procesos de definición de perfiles de cargos, selección e inducción de personal en la Empresa Marketing Inmobiliaria S.A.S

3. JUSTIFICACIÓN

“El proceso de gestión humana se ha convertido en las organizaciones en un proceso de apoyo gerencial importante para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el manejo de las relaciones laborales, y la promoción de un buen clima laboral debido a que permite a las organizaciones asegurar que se cuenta con un personal idóneo y capaz de contribuir al cumplimiento efectivo del objetivo misional de la empresa” (Gestión del Talento Humano, 2014).

En consecuencia, las organizaciones constantemente se encuentran en la búsqueda de resultados favorables para el logro de los objetivos propuestos, para desarrollar las competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación, capacitación y entrenamiento del personal, integrar los aspectos legales requeridos en salud ocupacional y seguridad industrial, y desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y de sus familias.

En este marco de ideas, el presente ejercicio de consultoría es apropiado para la organización, puesto que el área de talento humano además de ser fundamental para el funcionamiento de la empresa puede resultar como un valor agregado al permitir la contratación del personal idóneo, capaz de potenciar su trabajo y transformar la organización. A partir de lo anterior, toma mayor relevancia la estructuración de un adecuado proceso de gestión de talento humano pues la buena gerencia del mismo proceso contribuirá al logro de los objetivos de la empresa, acercándola a su visión

Adicionalmente este proceso ayuda a establecer una serie de lineamientos que permite a la organización establecer sus criterios frente a los procesos de definición de perfiles, selección e inducción, lo que contribuye a reducir la rotación de personal, facilitar su contratación y todo lo que esta conlleva al momento de ingreso del mismo, como es el caso de los exámenes médicos, la afiliación a seguridad social, la firma de contrato, la dotación legal, etc. Además, posibilita la reducción de los costos ocultos que asume la organización al tener que estar frecuentemente en la búsqueda de personal, y en el entrenamiento del mismo.

4. MARCO DE REFERENCIA

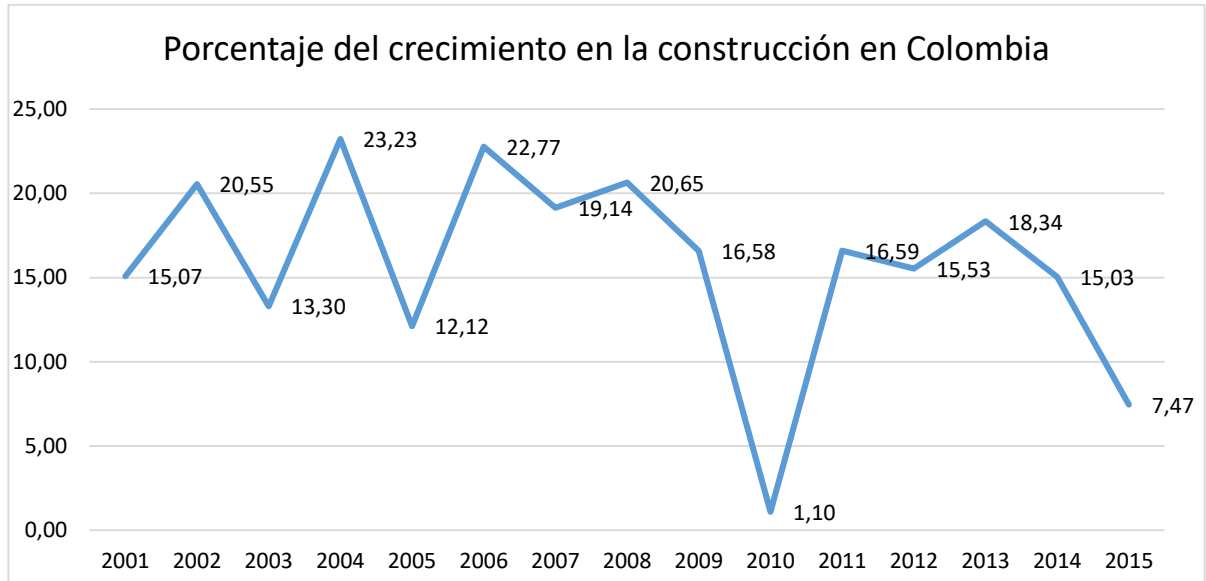
El marco referencial que se presenta a continuación incorpora tres componentes: el contextual, donde se habla del crecimiento que ha tenido el sector de la construcción en Colombia, en el que se desenvuelve la organización; el teórico en el cual se explican los conceptos y términos relacionados con el tema de estudio; y el legal en el que se brindan las bases normativas necesarias para el desarrollo de este trabajo.

4.1. Marco Contextual

En esta sección se describe el crecimiento económico que ha tenido el sector de la construcción en Colombia en los últimos años, sector donde desarrolla sus actividades la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S, la cual es una empresa cuya principal función es promover y vender proyectos sobre planos y lotes en el municipio de Envigado.

Actualmente la organización ha venido creciendo, esto principalmente por el desarrollo que ha tenido el sector de la construcción en Colombia, el cual ha tenido una gran participación para impulsar la economía. Esto se evidencia en la gráfica que se presenta a continuación:

Gráfica 1. Porcentaje del crecimiento en la construcción en Colombia



Fuente: elaboración propia con datos del Banco de la Republica de Colombia (2016).

En esta gráfica se muestra que la construcción en Colombia ha tenido unos crecimientos significativos, especialmente en los años 2004 y 2006 con un incremento del 23.23% y 22.77% respectivamente. Sin embargo, estos crecimientos no han sido constantes debido a que la desaceleración que se ha presentado en el sector, especialmente en el 2010, año en el que se evidencia una tasa de crecimiento inferior a las que se observaron en periodos anteriores, como consecuencia de la crisis internacional Subprime que se dio en el 2009. A pesar de lo anterior, el sector continúa creciendo y siendo uno de los grandes impulsores de la economía colombiana.

En esta línea de ideas, se puede ver que actualmente el Valle de Aburrá tiene un crecimiento significativo, como lo expresa Eduardo Loaiza Posada, Gerente de

Camacol Antioquia, al informar que actualmente existen alrededor de 400 proyectos en el mercado, donde la mitad se encuentra en construcción y el resto se encuentra sobre planos o en preventa (Publimetro, 2016).

4.2. Marco Teórico

En esta apartado se describe las teorías que van a soportar la importancia de la implementación de los procesos de definición de perfiles, selección de personal e inducción, en temas del talento humano en la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S.

4.2.1. Teoría de las relaciones humanas

Desde este punto de vista se relaciona esta teoría como la base de la dirección del talento humano, al manifestar que se debe motivar al empleado no solo en el sentido monetario sino aportando a su desarrollo académico, familiar, recreativo y social, al potencializar sus competencias como ser importante y aportante de la empresa a la cual pertenece.

Como comenta Chiavenato (2001), esta teoría surge principalmente por el experimento Hawthorne realizado en Estados Unidos por Elton Mayo (1927); el cual concluye las siguientes ideas que aportan a la administración como son: las

necesidades psicológicas y sociales, las formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y las organizaciones informales, los aspectos emocionales, la importancia del cargo para las personas que lo realizan. Estas conclusiones arrojadas por el experimento toman relevancia en el momento en que se establecen algunos principios básicos de la escuela de relaciones humanas que posteriormente serán mencionados en este trabajo.

Con el surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas se aporta un nuevo lenguaje en el área administrativa utilizando nuevos conceptos como: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo; entre otros. Así mismo se eliminan términos como: autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, y departamentalización, suprimiendo el concepto de “homo economicus” y se incorpora la noción del “hombre social”. Con la Teoría de las relaciones humanas surge la idea sobre la naturaleza del hombre, es decir, cambios en el campo social.

Desde la Teoría de las Relaciones Humanas empiezan a surgir conceptos que son tenidos en cuenta en la actualidad en la gestión del talento humano, siendo esta la encargada de la selección, desarrollo y organización de los seres humanos en las organizaciones, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento de los empleados.

4.2.2. Talento humano y sus macro-procesos

Se define la gestión del talento humano como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, que a la vez está compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, que

ayudan a las empresas a obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar a los empleados que se requieran para llevar a cabo todos los procesos de una forma más eficiente y eficaz.

Según García (2009) los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son:

“la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras” (García Solarte, 2009, pág. 165)

Sin embargo, todos los procesos que se desarrollan en la gestión de talento humano no se pueden trabajar de una forma aislada; estos deben identificarse de acuerdo a los objetivos de la organización, ya que son un conjunto de actividades que se realizan con un fin determinado y que no son aislados entre sí, a esto es lo que se refiere el enfoque configuracional de la gestión humana.

Por las razones expuestas en el párrafo anterior, para las organizaciones la gestión de talento humano puede llegar a ser de gran importancia, ya que se deben

tener en cuenta las actitudes y motivaciones que reciban los empleados por parte de la organización, para fortalecer el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores, ya que estos son factores necesarios para lograr el éxito de cualquier organización; además de valorar el talento de los trabajadores, con el objetivo de obtener mayor creatividad y productividad, y así poder competir en los mercados actuales con una gran demanda de productos y servicios.

Por lo anterior Marketing Inmobiliaria S.A.S debe considerar el talento humano como una ventaja competitiva y hacer uso de los talentos de cada uno de sus trabajadores. En la misma línea de ideas, la organización debe dar importancia a los sistemas de reconocimiento, las técnicas de selección, las oportunidades de participación y promoción de cada uno de sus colaboradores. Además de realizar periódicamente una medición del grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a las tareas que realizan, analizando si están conformes o si están más capacitados para realizar una labor diferente y de mayor responsabilidad, con el fin de poder detectar posibles oportunidades o debilidades dentro de la organización. No obstante, Marketing debe considerar necesario además la revisión de los posibles riesgos a los que se puede exponer un trabajador, entendiendo por factores de riesgo como cualquier “existencia de elementos, fenómenos, ambiente y acciones humanas que encierran una capacidad potencial de producir lesiones o daños materiales, y cuya probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación y/o control del elemento agresivo” (Salud Ocupacional Universidad del Valle, s.f.).

Para la presente consultoría se abordan los principales procesos, estos son: definición de perfiles, selección de personal e inducción, siendo estos la base de la cual

debe partir Marketing para mitigar la alta rotación de personal que presenta actualmente a través de la contratación de personal idóneo.

4.2.3. Incorporación y adaptación de las personas a la organización

El objeto de este macro proceso es que las personas que ingresen a la organización cumplan con una serie de características específicas, con la finalidad de que no sólo sean las personas idóneas para el cargo, sino también en relación a otros aspectos de la organización como son la cultura y los procesos.

Por lo anterior, se hace necesario establecer un análisis y diseños de cargos para que la organización tenga claridad sobre qué tipo de persona requiere para un cargo en específico. Chiavenato (2001) define el análisis y diseño de cargos como “la descripción de las actividades desempeñadas por una persona, y el análisis y diseño de éstos” (Chiavenato, 2001); según lo definen Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003), (como se cita en García Solarte, 2009) “consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo”. (García Solarte, Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, 2009)

En la descripción o análisis de cargos se debe definir qué es lo se va a hacer (tareas y atribuciones), cómo se debe hacer (métodos) y explicar por qué se realiza

(objetivos); es decir, se incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto de trabajo.

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Byars (2000), (como se cita en García Solarte, 2009) “el diseño especifica cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que deben realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo”. (García Solarte, 2009)

En este mismo orden de ideas, después de realizar el análisis y diseño de cargos, es necesario tener la estructura establecida del reclutamiento siendo este “el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo” (Chiavenato, 2001).

Este proceso es fundamental al brindar información acerca del contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el que se encuentra. Su objetivo se basa en el proceso de planeación de la gestión de talento humano, las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo y las características de los entornos, especialmente las legales y culturales.

Este reclutamiento se puede dividir en dos aristas, es decir, puede ser reclutamiento interno o reclutamiento externo, consistiendo el reclutamiento interno en buscar a un candidato dentro de la misma organización que cumpla con todos los requisitos para el cargo requerido, esto con el fin de promover a los empleados a la realización de actividades más complejas o de mayor responsabilidad.

Por otra parte, el reclutamiento externo consiste en buscar a los candidatos más aptos fuera de la organización con el fin de que puedan pertenecer a esta. El proceso de reclutamiento termina con la postulación de candidatos, todo esto permitiendo a las organizaciones obtener los mejores candidatos para desarrollar el perfil del cargo requerido, y de esta manera generar los insumos necesarios para la selección de personal. Luego de tener claridad frente a las formas de reclutamiento se hace necesario definir en qué consiste la selección de personal, debido a que este es el siguiente paso que se desarrolla cuando existe una convocatoria, ya sea interna o externa a la organización.

La selección de personal consiste en decidir el mejor candidato para el cargo que se requiere, es decir, quién puede ser la persona más adecuada que permita mantener o aumentar la eficiencia y desempeño de la organización. Según De Juan (como se cita en García Solarte, 2009), “el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto” (García Solarte, Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, 2009). Por lo anterior se hace fundamental para cualquier organización realizar un adecuado proceso de selección, ya que este contribuye a que la persona que ingrese a la compañía cumpla con los requisitos para desempeñarse de la mejor manera en el cargo, y además pueda acoplarse a las características de la organización.

El proceso de la selección de personal inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los candidatos. Según García Solarte (2009):

“Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar; entre los más empleados encontramos: 1) El estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere; 2) Pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) La entrevista y evaluación psicológica, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) Elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) Escoger la persona que iniciará el proceso de inducción”. (García Solarte, 2009, pág. 177)

Según lo anterior se entiende que para realizar un adecuado proceso de selección es necesario pasar por cinco etapas, en las que se encuentra, el estudio de las hojas de vida que sirve como primer filtro, para verificar que los candidatos que continúen en la segunda etapa cumplan con el perfil requerido por el cargo; en la segunda etapa se elaboran las pruebas psicotécnicas, las cuales darán un resultado más concluyente sobre si el candidato cumple con las características y/o conocimientos requeridos para desempeñar sus funciones en el cargo; en la tercera etapa se desarrollan las entrevistas con el objetivo de tener una visión más precisa de cada aspirante; en la cuarta etapa se hace un análisis comparativo de los candidatos con el fin de saber cuál es el indicado para el cargo, finalmente una vez se escoja a la persona, esta debe ser notificada para que ingrese a la organización y se proceda a llevar a cabo la inducción, la cual se puede dividir en dos clases: la inducción general y específica, las cuales se suelen hacer de manera formal cuando el trabajador ingresa a la organización, ya que por medio de estas se le proporciona información sobre la

empresa (historia, cultura, entre otros) y sus funciones y responsabilidades para desempeñarse de manera adecuada en su cargo. Además, le permite conocer a los demás colaboradores de la organización y viceversa.

En esta misma línea de ideas, al interior de la organización también se puede llevar a cabo una inducción informal mediante el relacionamiento con el equipo de trabajo, ya que las personas que lo conforman pueden brindarle al nuevo trabajador información respecto al funcionamiento de la empresa y dar indicaciones relacionadas con sus responsabilidades, con base en el conocimiento de las políticas y normas establecidas por la compañía.

Se puede agregar que para las organizaciones los empleados son de gran importancia ya que estos contribuyen a su adecuado funcionamiento, por lo cual se debe buscar tener unos procesos que ayuden a que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados a la hora de realizar su trabajo, con el fin de que estos lo hagan de la mejor manera, logrando que la organización pueda ser más competitiva en el mercado, y que pueda contar con un buen clima organizacional.

Por lo anteriormente mencionado, los referentes teóricos previamente expuestos son de interés ya que por medio de estos se pueden sustentar la importancia de tener bien definido los perfiles de los cargos, la estructura adecuada para la selección de personal y una buena inducción, porque contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

4.3. Marco Legal

Marketing Inmobiliaria S.A.S es una organización que realiza sus actividades de ventas inmobiliarias dentro del territorio Colombiano, por tal razón debe cumplir con lo que exige la ley colombiana. En este apartado se hace referencia al 53 artículo de la Constitución Política de Colombia, el cual hace mención al establecimiento del Estatuto de Trabajo; La Ley 931 de 2004 que establece las normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad en razón de la edad; el Decreto 2663 de 1950, el cual habla de la creación del Código Sustantivo del Trabajo; la Ley 50 de 1990, por medio de la cual se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo (CST); y los artículos 22, 23, 37, 57, 104, 107, 108 y 109 del CST, que consisten en la normatividad del trabajo y sus implicaciones; finalmente se menciona la Resolución 2346 de 2007 que establece la norma para las evaluaciones médicas ocupacionales. La normatividad anteriormente mencionada se hace necesaria para comprender los factores legales que intervienen en los proceso de selección de personal e inducción procesos que intervienen directamente en al área de talento humano.

4.3.1. Constitución Política de Colombia

El artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, establece que el Congreso es el encargado de expedir el estatuto del trabajo, donde se tiene en cuenta los siguientes principios, que son los mínimos fundamentales:

“Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores” (Constitución Política de Colombia, 1991).

La Constitución Política de Colombia establece un marco legal normativo en que Marketing Inmobiliaria S.A.S. debe desenvolver sus actividades como empresa, a partir de ello, la constitución establece los principios fundamentales que debe tener en cuenta cada empresa en su funcionamiento respecto al estatuto de trabajo establecido en el país, es allí, donde toma relevancia la mención del anterior artículo para la empresa, pues este indica que debe contener la organización según los estatutos de trabajo,

entender y aplicar los mismos para garantizar no sólo a la empresa su derecho a un funcionamiento sino principalmente el conocer y garantizar los derechos laborales que poseen cada una de las personas que la integran.

4.3.2. Ley 931 de 2004 normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad en razón de la edad

El Artículo 2 de la Ley 931 de 2004 establece que:

“Ninguna persona natural o jurídica, de derecho público o privado, podrá exigir a los aspirantes a ocupar un cargo o ejercer un trabajo, cumplir con un rango de edad determinado para ser tenido en cuenta en la decisión que defina la aprobación de su aspiración laboral. Los requisitos para acceder a un cargo que se encuentre vacante o a ejercer un trabajo deberán referirse a méritos o calidades de experiencia, profesión u ocupación” (El Congreso de Colombia, 2004).

El artículo 2 de la Ley 931 de 2004 permite a aclarar los requerimientos que se deben tener en cuenta para establecer y definir un perfil laboral en una organización. En el presente caso de modelo de consultoría, el artículo 2 de la ley mencionada, toma relevancia para la importancia de la implementación del área de Gestión de Talento Humano en la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S. con el objeto de no incurrir en temas de discriminación laboral.

Es importante mencionar el artículo 3 de la presente ley en la que se define que empresas tanto privadas como públicas, “no podrán contemplar limitantes de edad, sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión u opinión política o filosófica” (El Congreso de Colombia, 2004). En una convocatoria laboral, la empresa Marketing inmobiliaria no debe discriminar a aquellas personas que se presenten a la convocatoria por los limitantes mencionados anteriormente, debido a que si la persona cumple con los conocimientos, actitudes y capacidades es apta para participar en un proceso de selección.

Esta Ley es trascendental para este modelo de consultoría ya que establecen condiciones de igualdad para las personas aspirantes a un cargo y que Marketing Inmobiliaria S.A.S debe tener presente al momento de realizar sus convocatorias, puestos de trabajo y procesos de selección de personal. Esto, con el fin de cumplir con la norma, no atentar contra los derechos inalienables de la persona y no quebrantar los derechos que posee la persona en el ámbito laboral.

Se debe tener en cuenta que si Marketing Inmobiliaria S.A.S incumple con la norma podría llegar a incurrir en sanciones de hasta cincuenta salarios mínimos legales mensuales vigentes, como lo establece el artículo 4 de la presente Ley.

Cabe agregar. Que la Ley 931 de 2004 también hace referencia a unas “razones de equidad” en su artículo 3 expresando que:

“los reglamentos que contemplen restricciones de edad para acceder a un cargo o empleo o un trabajo deberán ser modificados, con el propósito de eliminar esta o cualquier otra limitante que no garantice

condiciones de equidad, razones que deberán ser promovidas entre todos los trabajadores. De igual forma, las convocatorias públicas o privadas no podrán contemplar limitantes de edad, sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión u opinión política o filosófica (El Congreso de Colombia, 2004).

4.3.3. Decreto 2663 de 1950 Expide el Código Sustantivo del Trabajo

El Decreto 2663 de 1950 es el decreto a través del cual se expide el Código Sustantivo del Trabajo (CST), este código es un compendio de normas que regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores proponiendo una defensa de los derechos de los trabajadores en sentido de que la relación laboral se preste de manera humana y digna. Este código comprende además todo lo relacionado con la prevención de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y salud ocupacional.

El Decreto 2663 de 1950 toma relevancia para este modelo de consultoría debido a que es la base por la cual se rige la norma en temas laborales en Colombia, es por ello que para Marketing Inmobiliaria S.A.S. es imprescindible tener a la mano el CTS.

4.3.4. Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) en su capítulo I define que es un contrato y cuáles son sus normas generales.

El Código Sustantivo del Trabajo en el artículo 22 define un contrato de trabajo como: “Contrato de trabajo 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” (Congreso de Colombia, 1950).

En el artículo 23 del presente código se definen los elementos esenciales de un contrato laboral que son: “La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador; y un salario como retribución del servicio” (Congreso de Colombia, 1950).

Con base en lo anterior Marketing inmobiliaria S.A.S comprende que siempre que se cumplan los tres anteriores elementos establecidos en el artículo 23 se configura un contrato laboral, este contrato laboral entiendo como el medio en el que una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona, en este caso a una personalidad jurídica, cualquier tipo de contrato será válido sin importar el nombre que se le dé.

En el capítulo IV del código sustantivo del trabajo se evidencia las modalidades existentes de contrato y sus características como lo son: forma, contenido, duración, revisión, suspensión y prueba del contrato.

En el artículo 37 se expresa la forma del contrato de trabajo donde se hace la claridad que este puede ser verbal o escrito y donde para su validez no requiere de alguna forma especial. Por lo anterior la organización entiende que siempre y cuando

se cumplan los elementos esenciales, ante la ley colombiana hay un vínculo laboral sin importar que se haya firmado o no un contrato.

Es importante mencionar que el capítulo IV del CST es importante para la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S, debido a que es fundamental para la empresa conocer los tipos de contratos y la normatividad en cuanto a materia laboral que está establecida en la ley colombiana, debido a que para el Estado Colombiano específicamente el hecho de no tener un contrato laboral por escrito y firmado, no significa que no se tenga una relación laboral, lo cual en caso de no cumplir con la normatividad legal en asuntos como: prestaciones sociales, liquidaciones y todo lo requisitos que exige la ley para un trabajador; podría ocasionar una sanción para la organización, así mismo la no elaboración de exámenes médicos tanto de ingreso como de egreso.

A continuación, se presentan algunas normas que ayudarán a la organización a tener mayor claridad sobre la normatividad vigente para establecer el área de Gestión y Talento Humano. La normatividad hace referencia al periodo de prueba, el contrato de aprendizaje, reglamento interno de trabajo, horarios laborales, salarios, dotaciones, entre otros conceptos fundamentales para el buen funcionamiento legal de la organización.

En el título IV, capítulo I, artículo 104 del CST se define el reglamento de trabajo y sus características como: “el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben acoplarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio” (Congreso de Colombia, 1950). Este conjunto de normas son de obligatorio

cumplimiento al momento de establecer un reglamento de trabajo, debido a que éste artículo del CST brinda las directrices a seguir de cada empleado en cualquier organización, para este caso particular, los empleados de Marketing Inmobiliaria S.A.S.

En el artículo 107 del CST se aclara que el reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores de la organización. (Congreso de Colombia, 1950).

Este apartado normativo sobre el reglamento interno de trabajo es de vital importancia para Marketing Inmobiliaria S.A.S debido a que es necesario en toda organización porque en él se encontrarán las obligaciones y deberes de los trabajadores y de la empresa. Además, es importante señalar que cuando un trabajador firma el contrato laboral con la Empresa, está aceptando lo establecido en el manual interno de trabajo.

Es importante el reglamento interno de trabajo en Marketing Inmobiliaria SAS porque este manual determina e informa a sus trabajadores sobre aspectos significativos en la organización como: horario y lugar de trabajo; el orden jerárquico dentro de empresa; la escala de sanciones disciplinarias y la forma en la que se aplican. En otras palabras, será la base para el adecuado manejo de la organización con lo relacionado a la norma dentro de la organización.¹

Por otra parte, el artículo 109 puntualiza las cláusulas ineficaces del reglamento de trabajo que son las que “desmejoren las condiciones del trabajador en relación con

¹ Se adjunta el reglamento interno de trabajo que actualmente tiene Marketing Inmobiliaria S.A.S en formato de Microsoft Power Point

lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales”. Estas cláusulas no producen ningún efecto válido en el contrato, debido a la misma ineficacia que se les da en el artículo 109 del CST, las organizaciones no podrán violar o establecer cláusulas en sus contratos que atenten contra la norma establecida ni atenten contra los derechos de la persona. Es fundamental para Marketing Inmobiliaria S.A.S. y sus empleados tener presente que, aunque estas cláusulas se encuentren en el manual interno de trabajo según lo que establece el CST el artículo 109, no tendrán ninguna validez ante la ley colombiana

4.3.6. Resolución 2346 de 2007 Práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y manejo de historias clínicas

La anterior resolución por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas, el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales según el Ministerio de la Protección Social establece en sus artículos que:

Partiendo del artículo 3 de la Resolución 2346 de 2007 el cual expresa que:

“Las evaluaciones médicas ocupacionales que deben realizar el empleador público y privado en forma obligatoria son como mínimo, las siguientes:

1. Evaluación médica pre ocupacional o de pre ingreso.

2. Evaluaciones médicas ocupacionales periódicas (programadas o por cambios de ocupación).

3. Evaluación médica pos ocupacional o de egreso." (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Partiendo del examen médico, el artículo 4 de la presente resolución, define la evaluación de pre ingreso cómo: "aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo" (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Marketing inmobiliaria es quien define si es necesario o no un examen médico antes de vincular a un trabajador a la empresa, esto, con el fin de saber cómo se encuentra en cuestiones de salud física y mental, antes de ejercer un cargo dentro de la compañía y qué cuidados debe llevar el puesto a laboral, la realización de los exámenes médicos y la revisión de los historiales médicos ocupacionales, Marketing Inmobiliaria S.A.S. debe entender la importancia que presenta esta Resolución 2347 de 2007 con el objeto de evitar posibles demandas a futuro relacionadas a enfermedades profesionales, o enfermedades que la persona poseía antes de ingresar a la organización y que ahora pretende presentar como consecuencia del cargo que ejerció en la compañía, es por ello que se hace imprescindible la realización y evaluación médica antes del ingreso de la persona a la organización y además la conservación del historial médico ocupacional para evitar así posibles situaciones negativas para la Empresa.

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque de la Consultoría

El enfoque de la presente consultoría es cualitativo, el cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010):

“Proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas”. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad. Desde luego, el método cuantitativo ha sido el más usado por ciencias como la física, química y biología. Por ende, es más propio para las ciencias llamadas "exactas o naturales" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Según lo anterior el enfoque cualitativo tiene una aplicabilidad en la consultoría, a través de la revisión documental de los archivos organizacionales, que se realiza para proporcionar contexto de la situación actual y así lograr obtener una mejor visión de hacia dónde se va llevar este trabajo. Adicionalmente se hace uso de referentes teóricos para apoyar las temáticas tratadas en el desarrollo de la consultoría, posteriormente se procede a la realización de la entrevista semi estructurada dirigida a la gerente administrativa de Marketing Inmobiliaria S.A.S, para contextualizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

5.2. Modalidad

El presente trabajo se lleva a cabo mediante la consultoría para la estructuración de los procesos de definición de perfiles, selección de personal e inducción en la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S. Kurb (1997), define la consultoría como “un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar. Si se les solicita, en la aplicación de soluciones” (Kurb, 1997, págs. 1,15-17).

Kurb propone el desarrollo de la consultoría en cinco fases, las cuales son la iniciación, diagnóstico, planeación de medidas, aplicación y terminación. Sin embargo, en el presente trabajo solo se tienen en cuenta las primeras tres fases ya que se busca proponer la estructura de los procesos de definición de perfiles, selección e inducción; y es la organización quien debe tomar la decisión de aplicar o no las recomendaciones realizadas.

- 1) Iniciación: “incluye los primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría” (Kurb, 1997).

La fase de iniciación tiene aplicabilidad en esta consultoría debido a que se hizo necesario la realización de un análisis preliminar de la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S con el fin de identificar las falencias actuales que la misma organización presenta y a partir de ello brindarle ayuda bajo la modalidad de un contrato de consultoría.

- 2) Diagnóstico: “Durante esta fase, el cliente y el consultor cooperan para determinar el tipo de cambio que necesitan. Se sintetizan los resultados de la fase de diagnósticos y se extraen conclusiones sobre como orientar con respecto a las medidas propuestas” (Kurb, 1997).

La fase de diagnóstico tiene como función dentro de esta consultoría, identificar el estado actual en el que se encuentran los procesos a estructurar dentro de la organización, es decir, conocer los diferentes procesos de la organización, en particular el proceso de definición de perfiles, selección de personal e inducción, esto, con el objetivo de conocer más a fondo el proceso de gestión de talento humano que venía desarrollando la organización.

- 3) Planificación de medidas: “La tercera fase tiene como objeto hallar la solución del problema, abarca el estudio de las diversas soluciones. La evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la

presentación de la propuestas al cliente para que este adopte una decisión” (Kurb, 1997).

Finalmente en la fase de planificación de medidas, se pretende recomendar la estructura de los procesos de definición de perfiles, selección, e inducción en la Empresa Marketing Inmobiliaria S.A.S, con el fin de ayudar a solucionar la problemática de la organización, en esta fase se presenta la propuesta de estos procesos, donde la organización es la encargada de tomar la decisión de aplicar o no la estructura recomendada.

5.3. Estrategias de Acercamiento a los Autores

La presente consultoría se desarrolla mediante las siguientes estrategias:

5.3.1. Revisión documental

Para la revisión documental se hace necesario “la observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado” (Hernández Sampieri, 2010).

En la presente consultoría se aplica la revisión documental debido a que se consultan principalmente páginas web y documentos escritos. Entre estos documentos

tenemos el texto elaborado por Mónica García Solarte, el cual tiene como nombre “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, con el fin de sustentarla con teorías y conocimientos que brinden más soporte y credibilidad.

5.3.2. Entrevista semi-estructurada

En la entrevista semi-estructurada se establece “un conjunto de preguntas y temas a explorar pero no hay una redacción exacta y tampoco un orden de exposición. La entrevista semi-estructurada por su parte se basa en una guía de preguntas predeterminadas” (Javier Gómez Ferri)

En la presente consultoría se describe la entrevista dirigida a la gerente administrativa de la Organización con el objetivo de conocer las falencias presentadas al interior de la misma, de acuerdo con la gerente administrativa.

5.3.3. Flujograma

Este es “un instrumento de planificación, que permite mostrar el sistema general de planificación y papel jugado por los procesos elementales dentro del sistema. Este diagrama puede hacerse de diferentes formas para satisfacer determinadas necesidades” (Asociación Española para la calidad, 2007, pág. 58).

Este instrumento tiene aplicabilidad en este trabajo ya que se realizaron los flujogramas para el proceso de selección de personal e inducción, con el propósito de dar mayor claridad a la estructura propuesta para dichos procesos.

5.3.4. Herramientas ofimáticas

Las herramientas ofimáticas “permiten, idear, crear, transmitir y almacenar información que es necesaria para alcanzar un objetivo. Algunas de las herramientas informáticas más utilizadas en la actualidad son: procesadores de texto, hoja de cálculo, herramienta de presentación multimedia, bases de datos, programas de e-mails entre otras” (TIC, 2010).

Para la presente propuesta es de gran utilidad las herramientas ofimáticas como la “hoja de cálculo”, en particular la herramienta Excel, con el fin de desarrollar bases de datos de posibles trabajadores y filtrar a los candidatos con las características que la organización requiera.

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

La presente consultoría se realiza en dos fases, las cuales evidencian los hallazgos y la propuesta:

6.1. Fase 1: Identificar y Caracterizar el Proceso de Gestión de Talento Humano en Marketing Inmobiliaria S.A.S

Esta fase se desarrolla en dos momentos: la revisión documental y la entrevista semi estructurada dirigida a la gerente administrativa de la Organización.

Para caracterizar el proceso de talento humano en Marketing Inmobiliaria S.A.S., se lleva a cabo una revisión documental y se observa directamente que las acciones del área de gestión de talento humano se encuentran inmersas en dos grandes dimensiones, los procesos administrativos y los procesos comerciales. El primer proceso se encarga del pago de nómina y la seguridad social, mientras que el segundo, se encarga de la consecución de nuevos proyectos inmobiliarios para la venta, sin embargo, estos procesos se han unido para realizar de forma conjunta y empírica el proceso de entrevista a aspirantes a cargos dentro de la organización.

Bajo lo anterior y debido a que Marketing Inmobiliaria S.A.S no cuenta con una estructura establecida para el proceso de talento humano, presenta falencias al momento de la contratación de personal, como no firmar acuerdos comerciales ni

contratos laborales de las personas que ingresan a la empresa, además de no realizar los ingresos y retiros de personal a la seguridad social en tiempos adecuados.

Posteriormente a la revisión documental, se realiza una entrevista semi-estructurada dirigida a la gerente administrativa para caracterizar el proceso actual de gestión humana. Esto implica el diseño de un conjunto de preguntas que delinee dicho proceso, así: ²

1. ¿Qué proceso considera debe mejorar Marketing Inmobiliaria S.A.S? y ¿Por qué?

“Considero que el proceso que más está afectando a Marketing Inmobiliaria S.A.S, es el proceso de selección de personal, porque cuando no se hace un adecuado proceso, la rotación de personal será muy alta, ya que llegarán a la empresa como un escampadero y apenas tengan la oportunidad se irán, conllevando con esto un alto costo financiero, además del desgaste que implica la capacitación del personal nuevo y el riesgo que implica para la compañía, porque cuando un asesor llega se le entrega toda la información de la empresa, las bases de datos siendo este el mayor activo de la organización, y si estos se van, podrían afectar dicho activo.”

Según lo expresado anteriormente por la gerente administrativa se puede entender que la organización debe mejorar su proceso de selección de personal, ya que la realización actual del mismo se ha convertido en una carga financiera a causa

² Las preguntas diseñadas que integran la siguiente entrevista forman parte de un formulario más extenso, el cual puede observarse en el Anexo 1.

de los reprocesos administrativos que se generan, es decir, al no realizarse un adecuado proceso donde se contrate personal idóneo para la organización, las personas que ingresen a la misma no serán las más aptas para desarrollar las funciones y actividades del cargo, por lo que en cuestión de poco tiempo abandonarán la organización, tomando a Marketing como una empresa de paso y viéndose afectada la organización por la alta rotación de un personal que luego de ser capacitado se fuga con información valiosa acerca del funcionamiento de la empresa.

2. ¿Existen procedimientos diseñados y escritos para planeación, reclutamiento, selección, retención, retiro?

“No.”

Según la anterior respuesta, se entiende que la organización no posee ningún procedimiento diseñado o escrito para la planeación, el reclutamiento, selección, retención o retiro de personal, sin embargo, aunque esta organización no presente documentación de los anteriores procesos si los aplica a través de un voz a voz informal, donde no se encuentran formalizados pero si ejecutados, como lo ha venido haciendo los últimos años.

4. ¿Cuáles son las causas de la disminución del tamaño de la planta?

“Retiros voluntarios, porque al no hacer un buen reclutamiento se contratan personas no óptimas que utilizan la empresa como escampadero o caducan más fácil al no contar con las cualidades que requiere el puesto.”

Bajo la anterior respuesta, se entiende que la organización reconoce que su principal falencia se centra en la alta rotación a causa de las actividades relacionadas con la gestión del talento humano, ya que, si actividades como el reclutamiento de personal fueran realizadas de una manera formal y óptima podría evitarse la gran cantidad de retiros voluntarios y de igual forma evitar que las personas que entren a la organización no posean las cualidades y aptitudes necesarias para el cargo y luego vean la empresa como un lugar de paso.

5. ¿Cada cuánto la empresa requiere de personal?

“Cada 3 o 4 meses.”

Según el tiempo mencionado anteriormente, se puede observar que la organización tiene una alta rotación de personal debido principalmente a los retiros voluntarios que se presentan. Para una empresa cuyo personal vinculado no trasciende más de 10 personas, el necesitar personal cada 3 o 4 meses es preocupante, es allí donde toma relevancia una adecuada gestión del talento humano a través de un buen proceso de contratación y una capacitación constante de personal, para así lograr mitigar el alto impacto que la alta rotación conlleva tanto en la inversión de tiempo para la capacitación de nuevos empleados como en los procesos administrativos se convierten en mayores costos para la empresa.

6. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para la evaluación y selección de hojas de vida?

“Solo se realiza entrevistas, ya que la organización no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar la aplicación de otras técnicas.”

Debido a que la organización no cuenta con un área de gestión de talento humano formalmente estructurada, no posee las herramientas y parámetros necesarios para realizar un proceso de selección y evaluación hojas de vida apropiada, sin embargo, según lo expresado por la organización sólo se realiza el proceso de entrevista a la persona interesada en el cargo pero todo se hace desde el desconocimiento de técnicas o herramientas aplicadas en un proceso de selección de personal formalmente establecido.

7. ¿Qué medio se utiliza para notificar al nuevo empleado de su contratación?

“Personalmente.”

Según la respuesta de la gerente administrativa, la empresa Marketing sólo notifica al nuevo empleado de su contratación de modo personal, no utiliza otros medios para transmitir la noticia a la persona que es contratada, es decir, que a través de conversación informal se le indica a la persona que ha sido seleccionada luego de la entrevista y análisis realizados previamente de forma empírica. Esta notificación debería seguir una estructura formal acorde al proceso de selección donde la persona sea informada por medio de una carta de aceptación y posteriormente sea notificada de su nuevo empleo personalmente y de manera formal.

8. ¿Se tienen claramente definidos los objetivos individuales y globales de cada puesto de trabajo?

“No, me encantaría que se aplicara, con el fin de que los empleados tomen su cargo con responsabilidad.”

La anterior respuesta brindada por la gerente administrativa, no brinda mucha claridad ante la pregunta anteriormente planteada, sin embargo, puede entenderse que no existen objetivos individuales y globales definidos para cada puesto de trabajo, lo cual dificulta aún más el buen funcionamiento de la organización, debido a que si una persona no conoce el propósito de su puesto de trabajo, sus funciones, las responsabilidades y compromisos del mismo, no podrá contribuir de forma óptima al cumplimiento del objetivo organizacional. Es allí donde toma relevancia el planteamiento de objetivos claros acordes a las funciones y actividades de la empresa.

9. ¿Han sido identificados los conocimientos y habilidades mínimos requeridos por las personas para desempeñar adecuadamente el cargo?

“No, creo que es fundamental porque especialmente para mí el trabajo se me hace más difícil porque tengo que capacitar más.”

Según lo anterior, se entiende que la organización no ha definido de forma clara cuáles son los conocimientos y habilidades que requiere la persona para desempeñar el cargo de forma óptima, esto conlleva a re procesos administrativos y mayor inversión de tiempo por quienes tienen conocimiento del tema dentro de la organización para capacitar a los demás.

10. ¿Cuentan con una descripción clara de las tareas y responsabilidades concretas de cada cargo?

“No, solo lo que se describe en el manual de funciones de cada asesor pero sería bueno tenerlo y firmarlo con el contrato.”

Por lo anterior se puede entender que la organización solo cuenta con un manual de funciones muy general para el cargo de asesor comercial, en el cual no se establecen las responsabilidades del cargo. Además, no cuentan con un manual para el cargo de asistente administrativo, dificultando que el ocupante del cargo se desempeñe de la mejor manera.

11. ¿Se realiza examen médico a todo el personal?

“Si, las empresas constructoras para quienes trabajamos lo exigen, falta el personal contratado por Marketing Inmobiliaria.”

Bajo lo anterior se concluye que la empresa no realiza exámenes médicos, por lo cual es legalmente vulnerable, ya que si algún trabajador tiene una enfermedad o algún incidente, no se tiene manera de detectarlo, pudiendo generar inconvenientes a futuro.

12 ¿Con qué frecuencia se evalúan los métodos de selección?

“Nunca.”

La organización no evalúa los métodos de selección ya que solo existe la entrevista, y esta se realiza de modo empírico porque no se cuenta con los conocimientos para desarrollar y evaluar otros métodos.

6.2. Fase 2: Recomendar una Estructura para los Procesos de Definición de Perfiles, Selección, e Inducción en Marketing Inmobiliaria S.A.S

Esta fase se desarrolla en tres momentos: en primer lugar, se propone la estructura del proceso de definición de perfiles, debido a que se hace fundamental establecer los perfiles de los cargos actuales que posee la organización y de los posibles cargos que sean necesarios a corto, mediano o largo plazo. Una vez definidos los perfiles se facilitará la selección el personal idóneo para el cargo, para esto se realiza un formato general que servirá de base para la creación de cualquier perfil; posteriormente, se sugiere el proceso de la selección de personal, ya que es necesario definir el paso a paso a seguir al momento de contratar una persona, para que así sea más efectivo el proceso de contratación del personal que requiera Marketing Inmobiliaria S.A.S; finalmente, se recomienda el proceso de inducción para apoyar a la capacitación y familiarización del nuevo empleado con la empresa y con su nuevo cargo, además de ayudar a determinar si la persona que está ingresando a la organización es idónea para el puesto.

Lo anterior se realiza mediante la revisión documental, algunos autores como Mónica García han hablado de los macro procesos que conlleva el área de talento humano para determinar cuál es la mejor estructura para los mismos anteriormente mencionados. Por otro lado, además de la revisión documental se utilizan herramientas ofimáticas como Excel para establecer los formatos de perfiles, esta herramienta es utilizada ya que permite acceso a la información, es de fácil manejo y presenta la

posibilidad de crear en un Libro de Excel una base de datos con información de hojas de vida de los postulantes que se presenten a la empresa, con el fin de poder contar con registros y almacenar la información de posibles aspirantes para otros cargos que pueda requerir la organización.

Finalmente, se realizan flujogramas para los procesos de selección de personal e inducción del mismo, con el fin de ilustrar a la organización los pasos a seguir en dichos procesos para identificar las oportunidades de mejorar, facilitar la comunicación, y difundir de manera clara y concreta información sobre los procesos, el flujograma se realiza entonces, como una guía formal establecida para todas las personas que ingresan a la organización y estos procesos de selección e inducción de personal no deban ser improvisados cada vez que necesiten ser realizados.


6.2.1. Momento 1

En este primer momento se desarrolla el proceso de definición de perfiles de cargos basado en la información recolectada por medio de la revisión documental de los archivos organizacionales y en la entrevista semi-estructurada realizada a la gerente administrativa.

En el siguiente cuadro se define la información del proceso que se ha de seguir para la elaboración de los perfiles de cualquier cargo, donde se busca explicar de una manera general la información que se requiere para la elaboración de cualquier cargo

que requiera la organización. Así mismo se anexa el formato de perfiles de los cargos asesor comercial y asistente administrativo (ver Anexo 2).

Tabla 1. Proceso para elaboración de perfil de cargos

 Proceso para elaboración de perfil de cargos	
Identificación del cargo	En este apartado se definen el nombre del cargo, cuál es su nivel en la estructura organizacional y su dependencia, y cuál es la asignación salarial mensual y su jefe inmediato.
Objetivo general del cargo	Se define cual es la razón de ser del cargo.
Requisitos mínimos	<p>En este aspecto se coloca el nivel de educación de la persona que se va a contratar, es decir si debe de ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller. - Técnico. - Tecnólogo. - Profesional. <p>También se indica si debe tener conocimiento de un segundo idioma, de manejo de herramientas ofimáticas, uso de internet., y el nivel de dominio que se requiere para los anteriores procesos.</p>
	Definir si se requiere experiencia. En caso afirmativo, determinar el tiempo en el mismo cargo o

Experiencia Laboral	<p>en cargos similares que debe tener la persona que se va a contratar. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 meses. - 2 años. - 1 año. - 3 años.
Funciones específicas	<p>En este apartado se define de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, tanto para el empleado como para la organización.</p>
Habilidades	<p>Definir qué habilidades debe tener la persona para poder desempeñar el cargo de una manera eficiente, eficaz y que conlleven a que todas las metas, objetivos y funciones se cumplan de la mejor manera. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad. - Iniciativa. - Trabajo en equipo. - Responsabilidad.
Decisiones	<p>Se establecen las decisiones más relevantes o frecuentes que puede tomar el ocupante del cargo y cuales requiere de la aprobación de otras instancia de la organización.</p>
Equipos a cargo	<p>Se hace mención de todas las herramientas necesarias que se utilizan y entregan para desempeñar el cargo e informarán cuales estarán bajo la responsabilidad del empleado.</p>
Entrenamiento	<p>Se establece si el cargo requiere un entrenamiento en particular para desempeñar sus labores, donde se define los temas, la intensidad y el responsable.</p>
	<p>En este aspecto se mencionan los tipos de</p>

<p>Condiciones de trabajo y factores de riesgo</p>	<p>riesgos más representativos a los que está expuesto el empleado dependiendo del tipo de trabajo en el que este se va a desempeñar.</p> <p>Es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima (temperatura, contaminación etc.) - Ruido. - Transporte. - Estrés.
---	--


Fuente: elaboración propia (2016).

6.2.2. Momento 2

En el segundo momento del presente trabajo de consultoría, como se indica en la segunda fase del desarrollo, se describe el proceso de selección de personal a través de una plantilla y un flujograma, a partir de la elaboración de este paso a paso, se pretende lograr un proceso efectivo que permita seleccionar al personal más idóneo para cada puesto de trabajo en la empresa³.

³ Se anexan los formatos correspondientes al proceso de selección de personal (ver Anexo 3) los cuales son: Formato de entrevista, formato de verificación de referencias, carta de aceptación a la empresa y carta de agradecimiento por participar en el proceso.

Tabla 2. Proceso para la selección de personal

 Proceso para la selección de personal	
Solicitud de personal:	El área o persona encargada envía la solicitud formal de requerimiento de personal, especificando el cargo en el que se requiere.
Análisis de las necesidades de selección:	En este punto se hace la validación de si se tiene el perfil requerido para el cargo o debe diseñarse.
Convocatoria:	Se realizará la convocatoria en los distintos medios que tenga establecido la organización para dicho propósito, con el fin de poder obtener los posibles aspirantes para el cargo; esta se podrá realizar internamente, o externamente es decir: por internet, en redes sociales, recomendaciones, etc.
Preselección:	<p>Se estudian las distintas hojas de vida, con el fin de separar los candidatos que cumplen con el perfil requerido, de los que no.</p> <p>Si no cumple con el perfil, se almacena la hoja de vida en la base de datos para posibles vacantes futuras y se le informa al candidato a</p>

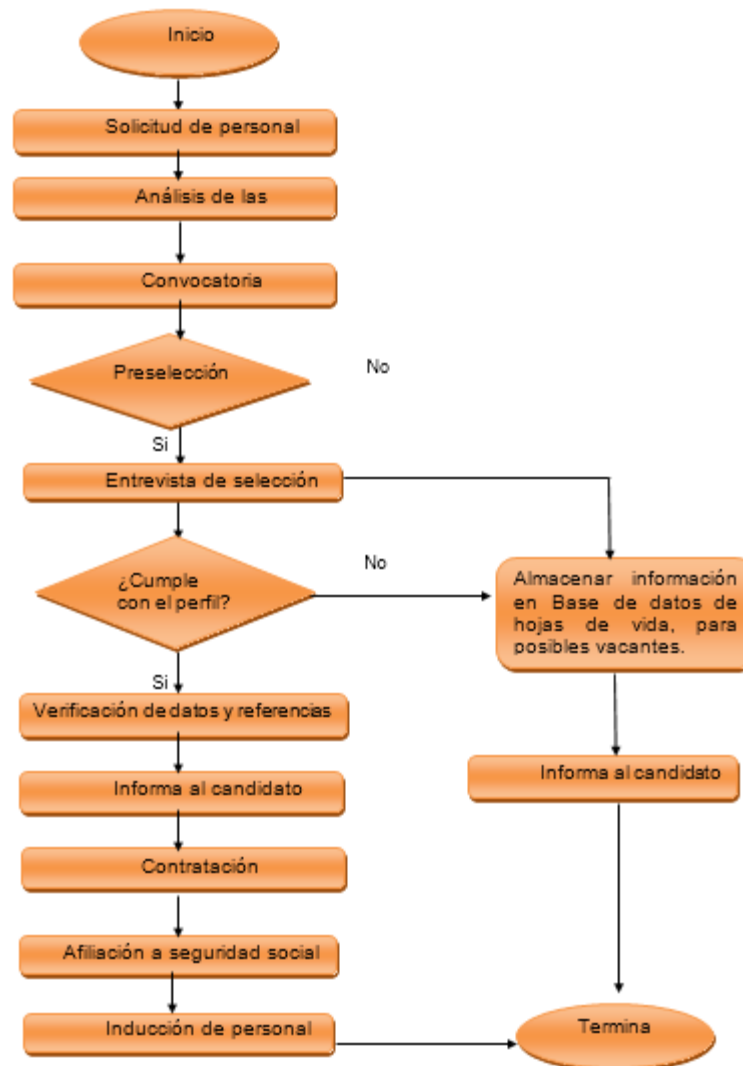
	<p>través de una carta de agradecimiento su terminación en el proceso.</p> <p>Por otra parte si cumple con el perfil, se pasa a la siguiente etapa, es decir, la entrevista, donde se determina si la persona continúa en el proceso para la presentación de pruebas psicotécnicas. Si la persona es apta pasa a la siguiente etapa que es verificación de referencias.</p>
Verificación de referencias:	<p>Se verifican las referencias tanto laborales como personales del aspirante al cargo, con el fin de confirmar que su información sea verídica.</p>
Informar al candidato	<p>Al finalizar la verificación de referencias si estas son óptimas se le informa al candidato que ha sido seleccionado para el cargo. Esto se le notifica a través de una carta o una llamada telefónica, mediante la cual se le solicita asistir a la empresa en determinada fecha y hora para continuar con el proceso de contratación. En el caso que no sean las apropiadas para la contratación del cargo, se le notifica al trabajador mediante una carta de agradecimiento por la participación en el proceso.</p>

Proceso de contratación	Se realiza la firma de contrato y se le da la autorización para que se haga los exámenes médicos.
Afiliación a la seguridad social	Se realiza la afiliación a la seguridad social al nuevo trabajador, para que pueda ingresar a laborar posteriormente.

Fuente: elaboración propia (2016)

Adicionalmente, se realiza un flujograma con base en la información presentada anteriormente, de modo que se ilustre el proceso de selección de personal de manera gráfica y permita interpretar dicho proceso con mayor facilidad y agilidad para quien lo vea.

Gráfica 2. Flujograma “Selección de personal”



Fuente: elaboración propia (2016)

En el anterior flujograma se muestra el paso a paso a seguir para la selección de personal, con el fin de que la persona que esté a cargo conozca y entienda el procedimiento establecido, sin importar el tiempo que lleve en la organización o desempeñando el puesto de trabajo. Se procede a la realización del anterior flujograma con el objeto de contribuir a la organización a ser más eficiente y clara en la

elaboración de sus procesos, y evitar reprocesos administrativos debido a que al no encontrarse formalmente establecida esta información, quienes lleguen al cargo tendrían que continuar inventando el proceso y los pasos a seguir; es allí donde toma relevancia la realización de un flujo grama que evitará esta situación de informalidad.

6.2.3. Momento 3

El tercer momento, como se estableció en la fase dos del desarrollo, consiste en diseñar el proceso de inducción, sus políticas y el formato de la programación de la misma. Al igual que el momento anterior, se realiza un flujograma para visualizar de manera más fácil y clara el proceso y se anexarán los formatos propuestos para la inducción de los cargos de asesor comercial y asistente administrativo (ver Anexo 4).

Diseño del proceso de inducción

El proceso de inducción tiene como finalidad generar una mayor satisfacción y estabilidad en el nuevo empleado, brindando una guía lo más completa posible sobre la actividad que desarrolla la organización, beneficios que ofrece, deberes y derechos, y funciones que ha de desarrollar, esto con el fin de que el trabajador se adapte en la organización, logrando así reducir el estrés y la ansiedad que este pueda llegar a tener.

Es de gran importancia tener en cuenta que la inducción constituye la base para que un trabajador se adapte e integre a su trabajo y a su grupo de trabajo, por lo que una buena inducción es fundamental para que no se pierda el compromiso, la creatividad y el entusiasmo con el que llega el nuevo trabajador.

Por otra parte, la inducción sirve como etapa de socialización, donde no solo el trabajador va a conocer a la empresa, si no que la organización también pueda conocer al nuevo empleado, con el fin de poder visualizar si hay una adaptabilidad mutua, para continuar con el proceso de inserción en el cargo.

Por lo mencionado en el párrafo anterior se desarrollan algunas políticas para el proceso de inducción y los formatos para los cargos de asesor comercial y asistente administrativa, donde se especifica cómo se puede desarrollar la inducción al momento que ingresa un nuevo trabajador a la empresa.

Teniendo en cuenta la información anterior, las políticas que se presentan a continuación surgen de la socialización de información realizada con la gerente administrativa de Marketing Inmobiliaria S.A.S.

Políticas de inducción

1. La dirección general conjuntamente con el jefe inmediato del nuevo trabajador, son los responsables de dar a conocer el programa de inducción de Marketing Inmobiliaria S.A.S.

2. Todo el personal nuevo debe recibir el proceso de inducción, con el propósito de facilitar la identificación del trabajador con la organización.

3. La dirección general y/o gerencia administrativa suministra los medios necesarios para comunicar al nuevo trabajador todo lo relacionado con la información general de la organización como: misión, visión, historia, estructura organizacional, normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con la misma.


4. La inducción específica del puesto de trabajo (objetivos del cargo, responsabilidades, funciones) es realizada por el jefe inmediato del nuevo empleado, o la persona que este delegue.

5. Todo empleado que ingrese a la organización participa del programa de inducción general y específico, independientemente del tipo de contratación.

6. El proceso de inducción, está sujeto a los cambios que se generen en la organización, con el fin de mantenerlo actualizado.

7. El proceso de re-inducción debe realizarse periódicamente según lo disponga la gerencia; con el fin de fortalecer en el personal el conocimiento de la organización, crear cultura organizacional e informar sobre los cambios o modificaciones que se haya realizado.

Tabla 3. Proceso de inducción.

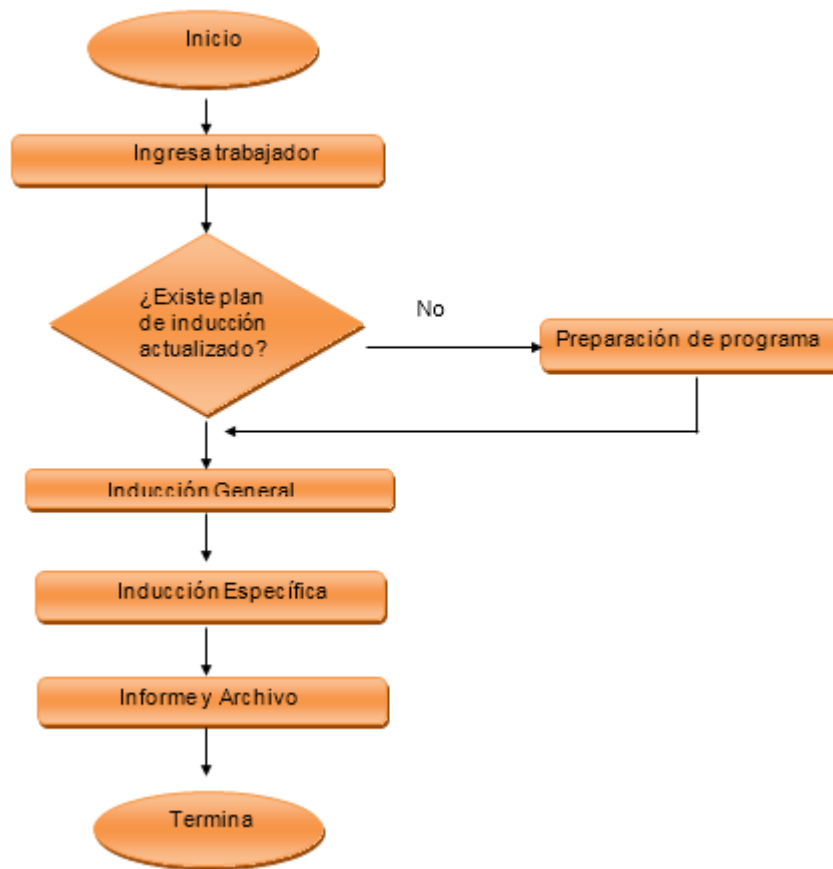
 Proceso de inducción	
Ingresa trabajador	Quando ingresa el trabajador se le informa que se le realizará la inducción, tanto general como específica, además de una breve presentación acerca del proceso de inducción.
	Se debe verificar si el plan de inducción está

<p>¿Existe plan de inducción actualizado?</p>	<p>actualizado, si no lo está se deberá realizar.</p>
<p>Preparación de programa</p>	<p>Se realiza la actualización del manual de inducción, en caso de que este se encuentre desactualizado.</p>
<p>Inducción General</p>	<p>Bienvenida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historia de la empresa - Misión y visión - Valores corporativos - Objetivos de la empresa - Tamaño de la empresa - Servicios que ofrece la organización - Proyectos en los trabaja la empresa <p>Aspectos del contrato laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de contrato - Horarios de trabajo - Prestaciones y beneficios - Días de pago - Días de descanso <p>Varios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de trabajo - Vigilancia y seguridad - Dotación general
<p>Inducción Específica</p>	<p>En esta inducción se desarrolla todo lo relacionado al cargo, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones - Responsabilidades - Nivel en toma de decisiones - Jefe directo

<p>Informe y archivo</p>	<p>Se realiza un informe donde se especifique las actividades que se realizaron en la inducción, con fecha, el cual deberá firmar el trabajador, como forma de certificar que se le realizó la inducción, posteriormente esta será archivada.</p>
---------------------------------	---

Fuente: elaboración propia (2016).

Gráfica 3. Flujograma “Proceso de inducción”



Fuente: elaboración propia (2016).

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a Marketing Inmobiliaria S.A.S la estructuración adecuada de las actividades de la Gestión del Talento Humano, ya que puede ser de ayuda debido a que contaría con un orden establecido y una mejor claridad de lo que quiere lograr al momento de contratar una persona para un cargo específico. Además, tendría mejor estructurados los lineamientos a seguir a la hora de la contratación de personal, y de poder gozar de un mejor respaldo legal si se cumple con toda la normatividad exigida por el Estado colombiano.

Así mismo se podría mejorar el proceso de inducción de los empleados contratados, ya que este ayudaría a aclarar los lineamientos en los cuales se basa la organización, estos son: objetivos, valores, normas, modo de operar e incentivos; es decir, un proceso de inducción correctamente establecido da una visión global de la organización, por lo cual los empleados pueden tener mejor claridad sobre la misma.

8. CONCLUSIONES

La organización Marketing Inmobiliaria S.A.S. no cuenta con un proceso de gestión del talento humano estructurado, aunque ésta organización actualmente realiza acciones y funciones que corresponden al proceso de gestión humana, actividades como lo son el pago de nómina y la afiliación a la seguridad social se realizan de forma empírica y no formal. Considerando las posibles consecuencias y sanciones y/o demandas en las que puede incurrir la organización tras la ausencia de un proceso formal de gestión del talento humano, resulta fundamental proponer una estructuración del mismo proceso, acorde a las necesidades de la empresa y con base en la normatividad colombiana en materia laboral.

La empresa Marketing Inmobiliaria S.A.S, requiere la creación de un área de Talento Humano, que facilite la gestión de la fuerza laboral, permitiendo el manejo adecuado del personal que la organización tiene en el momento, pero además para la vinculación de personas idóneas en cada cargo, enfocadas al cumplimiento del objetivo del mismo, contribuyendo al cumplimiento del objetivo misional de la empresa, debido a que parte del éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen.

En la misma línea de ideas el diagnóstico realizado ratifica, la urgente necesidad que tiene Marketing Inmobiliaria S.A.S de establecer e implementar el área de Talento Humano comprendiendo los subprocesos que de esta provienen, es decir los procesos de definición de perfiles, selección, e inducción, con la finalidad de reducir la alta

rotación de personal que la empresa posee y los costos ocultos que dicha rotación genera.

Por otra parte en la organización Marketing Inmobiliaria S.A.S se identifica la ausencia del Área de Talento Humano, lo que genera debilidad en las gerencias de la organización, ya que deben realizar las funciones de su cargo y asimilar y realizar las funciones y responsabilidades de esta área, sin los conocimientos necesarios ni una línea base que apoye a las gerencias para definir el paso a seguir, en procesos como la selección de personal, que es el filtro para captar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

A pesar de los esfuerzos realizados por las gerencias en Marketing Inmobiliaria S.A.S, al momento de ir formalizando el proceso de talento humano se observa que no existe un Manual de Funciones o documento para todos los cargos de la organización, donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo y que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción de personal además de factores como la compensación y evaluación de desempeño.

Por lo anterior se le propone unos formatos para la elaboración de los perfiles e inducción, con el fin de poder elaborar cualquier perfil que requiera la organización, o su inducción. Convirtiéndose la descripción de los perfiles en una útil herramienta que permite tener relación directa con la eficiencia en el ejercicio del desempeño de cada colaborador.

Finalmente, con la presentación de esta consultoría, se brinda a la empresa Marketing Inmobiliaria S.A.S una alternativa para la implementación del área de Talento Humano, dejando estructurado el proceso de selección de personal y los formatos estándar correspondientes a la definición de perfiles e inducción. Así mismo se definen los perfiles y el proceso de inducción para los cargos de asesor comercial y asistente administrativo esto con el propósito de facilitar la realización de los mismos a futuro, brindando no sólo claridad respecto a la forma en que deben llevarse a cabo los procesos, sino también estableciendo una guía de la cual partirá la organización.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Asociación Española para la calidad. (2007). *Herramientas básicas de la calidad*. España.

Azinian, H. (2009). *Las Tecnologías de la información y la comunicación en las prácticas pedagógicas*. Argentina: Ediciones novedades educativas de México S.A .

Bermúdez, H. L. (junio de 2014). *Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos*. Colombia.

Cervantes. (s.f. Tomado en 2016). *Metodología cualitativa*. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodologiacuantitativa.htm

Cervantes. (s.f.). *Metodología cuantitativa*. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodologiacuantitativa.htm 1.

Chiavenato, I. (Enero de 2001). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>

Congreso de Colombia . (05 de 08 de 1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Recuperado el 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Congreso de Colombia. (05 de 08 de 1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Recuperado el 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Constitución Política de Colombia. (1991). Recuperado el 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

El Congreso de Colombia. (30 de 12 de 2004). *Ley 931 de 2004*. Recuperado el 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15591>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, núm. 27 , 162-200.

García Solarte, M. (Marzo de 2009). *Revista científica Pensamiento y Gestión*, No 27. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>

Gestión del Talento Humano. (14 de Febrero de 2014). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 25 de 08 de 2016, de Gestión del Talento Humano: <http://gestiondeltalentoHumano40118.blogspot.com.co/>

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *La metodología de la investigación*. Perú: Comercio S.A.

Hurtado, I. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambio*. Caracas: CEC S.A.

Javier Gómez Ferri, A. G. *Técnicas cualitativas de investigación social*. Departamento de sociología y antropología social .

Kurb, M. (1997). *La Consultoría de empresas - Guía para profesionales*. Ginebra.

Ministerio de la Protección Social. (11 de 07 de 2007). *Resolución 2346 DE 2007*. Recuperado el 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25815>

Porto, J. P. (2009). <http://definicion.de/>. Obtenido de <http://definicion.de/excel/>

Restrepo, H. L. (Enero - julio de 2011). La inducción general en la empresa. Colombia.

Restrepo, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa* , 117 - 142.

Salud Ocupacional Universidad del Valle. (s.f.). *Universidad del Valle*. Recuperado el 24 de ENERO de 2017, de <http://saludocupacional.univalle.edu.co/factoresderiesgoocupacionales.htm>

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación 5ta edición*. Mexico: MC GRAW HILL.

Sánchez, B. Y. (2012). La Selección De Personal, Algunas Consideraciones Frente A Sus Prácticas. *Semestre Económico*, vol. 15, núm. 31 , 173-186.

TIC, F. e. (2010). <http://formaentic.weebly.com/>. Obtenido de <http://formaentic.weebly.com/herramientas-ofimaacuteticas.html>

Universidad Autónoma Latinoamericana. *Reglamento de Prácticas Facultad de Administración*. Ediciones UNAULA.

urbe, v. (14 de 11 de 2016). <http://virtual.urbe.edu/>. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093381/cap03.pdf>

ANEXOS

11.1 Anexo 1. Formato entrevista realizada a la gerente administrativa

Se adjunta archivo en Microsoft Excel

11.2 Anexo 2. Definición de perfiles

11.2.1 Perfil asesor comercial



FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN:	<u>Asesor Comercial</u>
NIVEL EN LA ESTRUCTURA: Operativo	ASIGNACIÓN SALARIAL MENSUAL: \$ 800.000 a \$1.000.000
JEFE INMEDIATO:	Xxxxxxx

2. PROPOSITO DEL CARGO
Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Tecnólogo en ventas y mercadeo, administración o afines.

3.2 Formación Complementaria

Ofimática	No Aplica	Bajo	Intermedio	Avanzado
Word			x	
Excel			x	
Power Point			x	

Nivel de dominio				
Idiomas	No Aplica	Bajo	Intermedio	Avanzado
Inglés			x	
Español				x

4. EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en el área inmobiliaria mínima de un año.

5. FUNCIONES

PERIODICIDAD

Asesoría y Atención de los clientes, (personal y telefónicamente).	D
Seguimiento a las visitas y llamadas de los clientes.	D
Reporte de inquietudes de los clientes	D
Actualización del CRM, bases de datos.	D
Reportes mensuales de informes.	M
Cumplimiento de ventas mensuales: individual y del proyecto.	M
Informe de competencia del sector.	M
Consultar con los clientes después de la venta, para resolver problemas existentes y brindar asesorías.	S
Elaborar cotizaciones, convenir plazos de crédito, garantías y fechas de entrega.	D

Identificar y contactar clientes potenciales.	S
Informar a los clientes sobre las ventajas y utilización de los servicios.	D
Preparar o supervisar la elaboración de contratos de venta	O
Recuperar cartera vencida.	S

Convenciones

PERIODICIDAD

Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)	Ocasional (o)
------------	-------------	-------------	---------------

6. HABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación	x		
2	Análisis	x		
3	Aprendizaje	x		
4	Asertividad	x		
5	Autocontrol	x		
6	Autonomía		x	
7	Dinamismo	x		
8	Independencia		x	
9	Iniciativa		x	
10	Integridad	x		
11	Liderazgo		x	
12	Negociación y conciliación	x		
13	Orientación al servicio	x		
14	Persuasión	x		
15	Planificación y Organización	x		
16	Resolución de problemas		x	
17	Sociabilidad	x		
18	Toma de decisiones		x	
19	Trabajo bajo presión	x		
20	Trabajo en equipo		x	
21	Atención al público	x		
22	Auto organización	x		
23	Comunicación no verbal	x		
24	Comunicación oral y escrita	x		
25	Razonamiento lógico		x	
26	Sentido de Urgencia	x		

7. TOMA DE DECISIONES	
Decisiones más comunes que no requieren consulta	Decisiones más comunes que requieren consulta
Descuentos financieros establecidos en reuniones	Descuentos comerciales y/o financieros que superen el monto asignado al asesor
Días de descanso, siempre y cuando no sean tres días consecutivos	Días de descanso, si son tres días consecutivos o más
	Formas de pagos de los clientes , que sean diferentes a las establecidas

8. EQUIPOS A CARGO
Computador
Impresora multifuncional
Celular
Teléfono
Página de la fiducia

9. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO			
Temas	Sub-temas	Responsable	Intensidad (horas)
Proyecto y sus generalidades	Visita y presentación del proyecto en el cual va a realizar sus funciones	Directora Comercial	3 a 4
	Presentación de los tipos de clientes con los que interactuará tanto interno como externo		
	Explicaciones de los riesgo a los que se está expuesto y medidas de control	Directora Comercial	
Documentación del proyecto	Explicación de la plataforma de la fiducia	Asesor Comercial	3
	Explicación del diligenciamiento de los formularios de la fiducia	Asesor Comercial	
	Forma de elaboración para informes de comité	Asesor Comercial	

10. CONDICIONES DE TRABAJO Y FACTORES DE RIESGO

	Clasificación de riesgo	Riesgos	Medio	Bajo	Ninguno
Factores de riesgo físico	Ruido y vibraciones	Perdida permanente de la capacidad auditiva			
	Iluminación	Deslumbramiento, reflejos.			
		Fatiga			
		Perdida permanente de la vista			
	Temperaturas extremas	Irritación			
		Quemaduras			
		Obesidad y trastornos cardiovasculares			
		Fatiga y aturdimiento			
		Deshidratación			
		Calambres			
	Radiaciones	Rayos UV			
		Rayos X			
	Factores de riesgo químico	Procesos químicos y medio ambiente	Inhalación		
Absorción					
Ingestión					
Factores de riesgo biológico	Posibilidad de contaminación por un ser vivo animal o vegetal	Virus			
		Bacterias			
		Parásitos			
		Hogos			
Factores de riesgo ergonómico	Forma de adaptación del lugar de trabajo	Lesiones musculares			
		Dificultad de circulación sanguínea			
		Lesión de la espalda			

		Ral rotación de la muñeca			
Factores de riesgo psicosociales	Están presentes directamente en el comportamiento del ser humano	Estrés			
		Fatiga labor			
		Hastio			
		monotonía			
		Depresión			
		Incapacidad de toma de decisiones			
		Falta de concentración			
		Ausentismos			
		Malas relaciones laborales			
		Olvidos frecuentes			

Formato prueba técnica	Resultados			
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Ofimática				
Software especializado				
Expresión oral				
Razonamiento lógico				
Idiomas				

11.2.2 Perfil asistente administrativo



FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Asistente Administrativa

NIVEL: Asistencial

ASIGNACIÓN SALARIAL MENSUAL:
\$900.000

DEPENDENCIA: Administrativa

JEFE
INMEDIATO: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Otorgar soporte administrativo de excelencia, constituyéndose en la base para el buen funcionamiento de la organización.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Tecnólogo en gestión administrativa o afines.

3.2 FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

	Nivel de dominio			
Ofimática	Avanzado	Intermedio	Bajo	No Aplica
Word		X		
Excel		X		
Power Point			x	
Internet		X		

	Nivel de dominio			
Idiomas	Avanzado	Intermedio	Bajo	No Aplica
Inglés		x		
Español	x			

4. EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en el área administrativa mínima de un año

5. FUNCIONES

PERIODICIDAD

Manejar el software administrativo en asesoría y acompañamiento de la contadora externa contratada por Marketing Inmobiliaria.

S

Supervisar las entradas y salidas de dineros en compañía de un veedor asignado por la gerencia

D

Pasar todas las cuentas de cobro y cajas menores a las empresas para la cuales trabajamos

M

Supervisar la entrada de pagos de todos los cobros que genere la empresa, ya que con estos debemos garantizar el buen funcionamiento del área administrativa de la empresa

D

Realizar el envío de toda la correspondencia que le sea solicitada, teniendo en cuenta las normas Icontec y de protocolo.

S

Tener conocimiento de la documentación que maneja cada proyecto, para efectuar un apoyo administrativo adecuado cuando así se requiera.

D

Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social, afiliación y parafiscales de los empleados de Marketing Inmobiliaria S.A.S

M

Atender las solicitudes en insumos, papelería, y otros que requieran las salas de venta

M

Recepción de llamadas

D

Convenciones


PERIODICIDAD

Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)
------------------	---------------	----------------

6. HABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación	x		
2	Análisis	x		
3	Aprendizaje	x		
4	Autocontrol	x		
5	Autonomía			x
6	Dinamismo	x		
7	Flexibilidad	x		
8	Independencia			x
9	Iniciativa		X	
10	Integridad	x		
11	Liderazgo			x
12	Negociación y conciliación			x
13	Orientación al servicio	x		
14	Resolución de problemas			x
15	Toma de decisiones			x
16	Trabajo bajo presión	x		
17	Trabajo en equipo		X	
18	Atención al público		X	
19	Auto organización		X	
20	Comunicación oral y escrita		X	
21	Razonamiento lógico		X	
22	Sentido de Urgencia	X		

11.3 Anexo 3. Selección de Personal

11.3.1 Formato de hoja de vida

	FORMATO HOJA DE VIDA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	
	Proceso: Gestión Humana	Fecha de realización:

Sección 1. INFORMACIÓN PERSONAL		
Cargo al que	Tipo de documento de identidad	
Nombres	Número de documento de identidad y lugar de expedición	
Dirección residencia actual	Lugar nacimiento	Fecha de nacimiento
Medio o nombre de la persona que lo refiere por el cual se postula a esta vacante	Barrio y/o municipio	
Correo electrónico	No. Teléfono fijo y No. Teléfono celular	Tiempo total de experiencia laboral en años

Sección 2. INFORMACIÓN ACADÉMICA Y DE FORMACIÓN			
Nivel Básica Primaria y Secundaria (nombre el grado hasta el cual realizó)	Nombre de la Institución		Año de finalización
Nombre programa(s) de Pregrado (técnico, tecnológico, profesional)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado
Nombre programa(s) de Educación continuada (diplomado, seminario, curso)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado

Relacione los idiomas que domina:	Lectura excelente__ bueno__ regular_	Escritura excelente__ bueno__ regular__	Conversación excelente__ bueno__ regular__
Relacione los tipos, programas de estudios o capacitaciones que desea realizar:			

Sección 3. EXPERIENCIA LABORAL				
Nombre las dos referencias laborales más recientes, si son trabajos independientes o personas para las que trabaja relacione la información igualmente; en caso de que se encuentre actualmente laborando, méncionelo, junto con su experiencia inmediatamente anterior.			Área o programa donde desempeña la labor	Cargo desempeñado
Empresa 1			Empresa 1	Empresa 1
Empresa 2			Empresa 2	Empresa 2
Horario	Nombre jefe inmediato		Cargo jefe inmediato	No. de teléfono fijo o celular empresa y/o jefe inmediato
Empresa 1	Empresa 1		Empresa 1	Emp
Empresa 2	Empresa 2		Empresa 2	Emp
Fecha – período de inicio	Fecha – período de retiro	Motivo de retiro	Tipo de contrato	Ultimo salario
Empresa 1	Empresa 1	Empresa 1	Empresa 1	Empresa 1
Empresa 2	Empresa 2	Empresa 2	Empresa 2	Empresa 2
Conocimientos adquiridos				
Empresa 1				
Empresa 2				
Mencione las funciones principales o responsabilidades a cargo				
Empresa 1				
Empresa 2				
Mencione los principales logros del cargo				
Empresa 1				
Empresa 2				

Sección 4. INFORMACIÓN FAMILIAR			
Estado civil actual:	Tipo y tenencia de la vivienda donde reside: Propia__ Familiar__ Alquilada__		
Hijos	Relacione nombres completos de su grupo familiar (padres, hermanos, hijos, Cónyuge)	Ocupación y ciudad donde vive	Relación
Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>			
N°. Hijos: _____			
Edades: _____			

¿Quién cuida a sus hijos menores de edad mientras trabaja?			
¿Usted tiene vivienda propia?: Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>			
Relacione las personas con las que reside, si no reside con personas de su grupo familiar relacionados anteriormente, mencione el nombre y la actividad a la cual se dedican las personas con las que convive, si Usted vive solo por favor menciónelo:			
¿Cómo describe sus relaciones familiares? Se caracterizan por:			
¿Es familiar o tiene alguno vínculo afectivo o de amistad con algún trabajador de Marketing Inmobiliaria S.A.S? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Nombre(s) y cargo(s):			

Mencione que actividades realiza para divertirse y/o pasar su tiempo libre, ¿con qué frecuencia?	
Ha tenido accidentes de trabajo Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione cual(es)	
¿Qué transporte(s) utiliza para llegar a su(s) sitio de trabajo?	
¿Pertenece a alguna asociación, congregación, fundación, grupo religioso, agrupación o relacionados?, mencione cual(es)	

SECCIÓN 5. CUALIDADES, LOGROS Y RESOLUCIÓN DE SITUACIONES	
Mencione las habilidades que lo describan e identifiquen como persona.	
Mencione las fortalezas por las cuales se destaca en su profesión o labor	
Aspectos que debe mejorar como persona, ¿Qué está haciendo para mejorar?	
A nivel personal, ¿Cuáles son sus logros?	
Describa una situación difícil a nivel personal la cual haya afrontado – como la manejó.	
¿Cómo lo describen las personas que están en su entorno?	
Intereses frente al cargo y hacia la La empresa	
Que hace o cómo evalúa su trabajo para saber que quedo bien hecho.	
Describa una situación en la que enfrentó problemas que pusieron a prueba su capacidad para trabajar bajo presión y como lo superó	

Proyectos para su vida nivel personal, profesional y/o laboral.	
¿Cómo se ve usted en un plazo de 3 años?	

SECCIÓN 6. HABILIDADES

Principales habilidades que se identifican del candidato(a)	Nivel en el que se ubica el		
	Bajo	Medio	Alto
Adaptación			
Análisis			
Aprendizaje			
Asertividad			
Autocontrol			
Autonomía			
Creatividad			
Dinamismo			
Flexibilidad			
Independencia			
Iniciativa			
Integridad			
Liderazgo			
Negociación y conciliación			
Orientación al servicio			
Persuasión			
Resolución de problemas			
Planificación y Organización			
Sociabilidad			
Toma de decisiones			
Trabajo en equipo			

Sección 7. CONCEPTO

Concepto	Quien elabora	Fecha	Hora
Cumple para el cargo: <input type="checkbox"/>			
No cumple para el cargo: <input type="checkbox"/>			
Observaciones:			
			Firma

11.3.2 Formato de verificación de referencias



FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

DATOS DEL CANDIDATO

Fecha:
Nombre del aspirante:
Documento de identidad:
Cargo al que aspira:
Teléfono:
Dirección
Correo:

Nota: Las referencias laborales serán de los últimos dos empleos cuando así aplique.

REFERENCIAS LABORALES

Referencia Laboral # 1	
Empresa:	
Teléfono:	
Nombre del contacto:	
Puesto – cargo(s) desempeñado (s):	
Relación laboral con el candidato:	
Tiempo laborado:	
¿Cuáles fueron las tareas que desempeñó?	
¿Cómo describe su desempeño?	
¿Cómo describe la relación con sus compañeros de trabajo?	
¿Cómo describe la relación con sus jefes y/o superiores?	
¿Tuvo personal a cargo? Si __ no __	
¿Cuántas personas en promedio?	
¿Cómo describe la relación con sus colaboradores?	

¿Cuándo se presentaban problemas cómo los solucionaba?	
¿Cómo describiría la capacidad del aspirante para organizar, priorizar y manejar el tiempo?	
¿Fue promovido de cargo durante su permanencia en la empresa? Si__ no___ ¿por qué?	
De manera general ¿cómo calificaría el desempeño laboral del candidato?	
¿Cuál fue el mayor logro del aspirante mientras trabajaba para la empresa?	
¿Volvería a trabajar con él?	
¿Cuál fue el motivo de la salida?	
¿Recomienda al candidato para ser vinculado? Si__ no___	

Referencia Laboral # 2	
Empresa:	
Teléfono:	
Nombre del contacto:	
Puesto – cargo(s) desempeñado (s):	
Relación laboral con el candidato:	
Tiempo laborado:	
¿Cuáles fueron las tareas que desempeñó?	
¿Cómo describe su desempeño?	
¿Cómo describe la relación con sus compañeros de trabajo?	
¿Cómo describe la relación con sus jefes y/o superiores?	
¿Tuvo personal a cargo? Si__ no___	
¿Cuántas personas en promedio?	
¿Cómo describe la relación con sus colaboradores?	
¿Cuándo se presentaban problemas como los solucionaba?	
¿Cómo describiría la capacidad del aspirante para organizar, priorizar y manejar el tiempo?	
En otra fila: ¿fue promovido de cargo durante su permanencia en la empresa? Si__ no___ porqué_____	
¿Cómo calificaría el desempeño	

laboral general del candidato?	
¿Cuál fue el mayor logro del aspirante mientras trabajaba para la empresa?	
¿Volvería a trabajar con él?	
¿Motivo de la salida?	
¿Recomienda al candidato para ser vinculado? Si__ no__	

REFERENCIAS PERSONALES

	Referencia # 1	Referencia # 2
Nombre		
Teléfono		
Ocupación		
Parentesco		
¿Tiempo de conocerlo?		
¿Sabe dónde vive?		
¿Cómo lo describe?		
¿Cuál es su mayor cualidad?		
¿Si se fuera a contratar, por qué razón deberíamos hacerlo?		
¿Recomendaría al Postulante?		

OBSERVACIONES:

Verificación de Referencia Laboral Satisfactoria Sí ____ No ____

Nombre de quien verifica las referencias _____

Cargo _____

11.3.3 Carta de aceptación a la empresa



Envigado, mes de año

Señor(a)

Nombre y apellidos del candidato

Ciudad

En nombre de Marketing Inmobiliaria S.A.S queremos informarle que ha sido seleccionado para ocupar el cargo de xxxxx xxxx.

Reciba nuestras felicitaciones por la aceptación para formar parte de nuestra organización y por lo cual, le solicitamos se presente en nuestras oficinas el día xx de xx del año en curso a las xxx horas para comenzar los trámites de vinculación.

Cordialmente,

Nombre y apellidos del representante de la empresa

Cargo

Mkting Inmobiliaria S.A.S

Tel: 322 31 15

11.3.4 Carta de agradecimiento por participar en el proceso



Envigado, mes de año

Señor(a)

Nombre y apellidos del candidato

Ciudad

En nombre de Marketing Inmobiliaria S.A.S queremos agradecerle su interés y participación en el proceso de selección adelantado en la empresa.

Si bien por las necesidades actuales de la organización y para este proceso específico de xxxxxxxx xxxxxxxx no fue seleccionado (a), queremos comunicarle que su información será conservada en nuestra base de datos, a los efectos que puedan ser considerados en el futuro, en otros procesos de selección.

Cordialmente,

Nombre y apellidos del representante de la empresa

Cargo

Mkting Inmobiliaria S.A.S

Tel: 322 31 15


11.4 Anexo 4. Inducción

11.4.1 Formato de inducción general y específica para asesor comercial

 PROGRAMACIÓN DE INDUCCIÓN ASESORA COMERCIAL		
INDUCCIÓN GENERAL		
Hora	Actividad	Responsable
Duración aproximada 2 horas	Bienvenida: <ul style="list-style-type: none">- Historia de la empresa- Misión y visión- Valores corporativos- Objetivos de la empresa- Tamaño de la empresa- Servicios que ofrece la organización- Proyectos en los trabaja la empresa	
Duración aproximada cuarenta y cinco minutos	Aspectos del contrato laboral: <ul style="list-style-type: none">- Tipo de contrato- Horarios de trabajo- Prestaciones y beneficios- Días de pago- Días de descanso	
Duración aproximada Una hora	Varios <ul style="list-style-type: none">- Reglamento interno de trabajo- Vigilancia y seguridad- Dotación general	
INDUCCIÓN ESPECIFICA		

<p>El tiempo será estipulado por la persona a cargo de la inducción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del cargo - Visita al proyecto en el cual va a realizar sus funciones - Presentación de los tipos de clientes con los que interactuará tanto interno como externo - Manual de funciones y responsabilidades - Explicación del proyecto donde laborará - Comunicación para horarios de trabajo, alimentación, permisos para ausentarse. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Explicaciones de los riesgo a los que se está expuesto y medidas de control - Explicación del proceso de dotación para ropas de labor, además del uso adecuado del uniforme y el lugar donde podrán guardar sus pertenencias. - Entregar una copia al trabajador de todos los aspectos tratados, para que le sirvan para consulta permanente. 	
	<p>Tiempo para preguntas frente a posibles inquietudes que hayan quedado en el proceso de inducción</p>	
<p>SEGUNDO DÍA DE INDUCCIÓN ESPECIFICA</p>		
<p>El tiempo será estipulado por la persona a cargo de la inducción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación de la plataforma de la fiducia - Explicación del diligenciamiento de los formularios de la fiducia - Forma de elaboración para informes de comité 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo para preguntas frente a posibles inquietudes que hayan quedado en el proceso de inducción - Firma por parte del trabajador el acta de la elaboración de inducción. - TERMINA 	

11.4.2. Formato de inducción general y específica para asistente administrativo

 PROGRAMACIÓN DE INDUCCIÓN ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDUCCIÓN GENERAL		
Hora	Actividad	Responsable
10:00 am – 12:00 md	Bienvenida: <ul style="list-style-type: none"> - Historia de la empresa - Misión y visión - Valores corporativos - Objetivos de la empresa - Tamaño de la empresa - Servicios que ofrece la organización - Proyectos en los trabaja la empresa 	
12:30 pm – 1: 15 pm	Aspectos del contrato laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de contrato - Horarios de trabajo - Prestaciones y beneficios - Días de pago - Días de descanso 	
1:20 pm - 2:00 pm	Varios <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de trabajo - Vigilancia y seguridad - Dotación general 	
INDUCCIÓN ESPECIFICA		
El tiempo será	<ul style="list-style-type: none"> - Breve información sobre las generalidades del cargo - Visita a la oficina en el cual va a realizar sus funciones - Presentación de los tipos de clientes 	

<p>estipulado por la persona a cargo de la inducción.</p>	<p>con los que interactuará tanto interno como externo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de funciones y responsabilidades - Comunicación para horarios de trabajo, alimentación, permisos para ausentarse. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Explicaciones de los riesgos a los que se está expuesto y medidas de control - Explicación del proceso de dotación para ropas de labor, además del uso adecuado del uniforme y el lugar donde podrán guardar sus pertenencias. - Entregar una copia al trabajador de todos los aspectos tratados, para que le sirvan para consulta permanente. 	
	<p>Tiempo para preguntas frente a posibles inquietudes que hayan quedado en el proceso de inducción</p>	

SEGUNDO DÍA DE INDUCCIÓN ESPECIFICA

	<p>Explicación del software administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generalidades del software - Forma de elaboración de facturas y cuentas de cobro - Forma de elaboración de egresos y recibos de caja 	
	<p>Información detallada sobre los clientes externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quienes hay que enviarles facturas, cada cuanto se envían y porqué concepto - A quienes hay que enviar cuenta de cobro, cada cuanto se envían y porqué concepto - Explicación de cómo se maneja las cajas menores de los proyectos 	

	<p>Forma de manejo de la sucursal virtual empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como subir los pagos de nóminas, proveedores y terceros. - Como inscribir las cuentas - Como sacar los extractos financieros - Como revisar el saldo de la cuenta. 	
TERCER DÍA DE INDUCCIÓN ESPECIFICA		
	<p>Pago a terceros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como liquidar la seguridad social - Como pagar la Lonja - Como pagar los créditos de libranza de los trabajadores. - Informar que pagos hay que realizar cada mes y en que fechas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de contraseñas para el ingreso a los sistemas para afiliaciones - Enseñar como afiliar y retirar a la seguridad social a los trabajadores. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo para preguntas frente a posibles inquietudes que hayan quedado en el proceso de inducción - Firma por parte del trabajador el acta de la elaboración de inducción. - TERMINA 	