

Fortalecimiento Organizacional y del Talento Humano Administrativo en la Empresa Escala
Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Corporación Universitaria Remington
Facultad de ciencias empresariales
Administración de empresas

Jaidy Daniela Gavilema Bastilla.
Lic., Jesús David Colina.
Opción de Trabajo de grado Práctica o Pasantía.
2025

Agradecimientos

A Dios que me ha dado la oportunidad de alcanzar las metas que me he propuesto y a mi familia por sus enseñanzas de resiliencia y compromiso que me han llevado a esta etapa de mi vida. También a la universidad y sus docentes, que generosamente, han entregado su conocimiento y me han orientado para ser buena profesional.

Tabla de Contenidos

Problemática Abordada en la Práctica o Pasantía	6
Objetivos	9
General	9
Específicos	9
Metodología	10
Pregunta de Investigación	11
Objetivos	11
General	11
Específicos	12
Población y Muestra	12
Instrumento	12
Consideraciones éticas	13
Hipótesis	13
Resultados	14
1) Objetivo Específico 1	14
2) Objetivo Específico 2	21
2.1) Estrategia organizacional	22
2.2) Protocolo de inducción	24
2.3) Protocolo de reinducción	28
2.4) Procedimiento estandarizado para la gestión documental administrativa	29
2.5) Manual de funciones de los cargos administrativos	32
3) Objetivo Específico 3	39
Conclusiones	41
Referencias	42
Anexos	44
Anexo A: Instrumento entrevista semiestructurada	44
Anexo B: Instrumento Encuesta	46

Tabla de Figuras

Figura 1. <i>Fases de la investigación</i>	11
Figura 2. <i>Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable Inducción y reinducción</i>	17
Figura 3. <i>Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable adaptación y desempeño</i>	18
Figura 4. <i>Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable existencia de elementos estratégicos</i>	19
Figura 5. <i>Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable variable estandarización de procesos y procedimientos</i>	20
Figura 6. <i>Logo de la empresa</i>	22
Figura 7. <i>Organigrama de roles administrativos de la empresa</i>	23
Figura 8. <i>Descripción de los roles administrativos de la empresa</i>	24
Figura 9. <i>Principios de la política de SST de la empresa</i>	26
Figura 10. <i>Fases de la inducción</i>	27
Figura 11. <i>Clasificación codificada documental tipo de documento</i>	29
Figura 12. <i>Clasificación codificada documental área o proyecto</i>	29

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Formato DGP-GTH-001</i>	27
Tabla 2. <i>Formato DGP-GTH-001</i>	28
Tabla 3. <i>Ejemplo del formato de control documental de Notas Crédito DLE-GCA-001</i>	30
Tabla 4. <i>Ejemplo documento DGP-GTH-001</i>	30
Tabla 5. <i>Formato DCI-GTH-001</i>	31
Tabla 6. <i>Manual de funciones cargos administrativos</i>	33

Resumen

En la empresa Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., no se han definido los aspectos estratégicos organizacionales básicos, por lo que se generan dificultades en la adaptación de los trabajadores y por ende, en el desempeño individual y colectivo de la empresa. **Objetivo** Diseñar herramientas de gestión del talento y de la organización, dirigido a cargos administrativos, creando los elementos estratégicos y operativos documentales fundamentales de la empresa, con el fin de mejorar los procesos de adaptación al puesto, los resultados de desempeño y la estructura organizacional. **Metodología** investigación mixta, con enfoque cualitativo y complementada con elementos cuantitativos para el diagnóstico inicial, de enfoque descriptivo y alcance propositivo. **Resultados** los trabajadores activos y retirados, relacionan la baja adaptación (alta rotación) y los errores durante el trabajo, con carencia de estandarizaciones de funciones y procesos dentro de la empresa, así como desconocimiento de las estrategias y línea jerárquica. **Conclusiones** se concluye la necesidad de crear y socializar la documentación, implementar los protocolos y evaluar periódicamente su incidencia en los índices de rotación y la eficiencia organizacional.

Palabras clave

Herramientas de gestión, talento humano, capacitación, inducción, estrategia organizacional

Problemática Abordada en la Práctica o Pasantía

La empresa Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., dedicada a la construcción de obras de ingeniería civil y consultoría de gestión, **los análisis estadísticos de las bases de datos de ingresos y retiros que la empresa posee y proporciona para este diagnóstico inicial** evidencian una rotación de personal del 8.33% (Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., 2025) que está apenas por debajo de los índices generales a 2023, reportados entre un 10 a 15% anual en Colombia y que para el sector llegaron hasta el 35% (PageGroup Colombia, 2024), por lo que esta empresa enfrenta desafíos internos importantes, como la necesidad de una integración más profunda del personal definida conceptualmente como el conocimiento de la importancia de su rol dentro de la organización la identificación de su cargo como contribuyente en las metas generales de la empresa y el conocimiento de su posición y responsabilidad con jefes y clientes, especialmente en el área administrativa, donde se refleja carencia de estabilidad en las vinculaciones de trabajadores nuevos y con base en la observación directa de esta investigadora, muestra una serie de deficiencias administrativas (falta de conocimiento de procesos y procedimientos, de las personas a las cuales debe reportar su trabajo y del manejo documental, entre otros), que hacen lentos los procesos y afectan la eficiencia general de la empresa.

Una de esas problemáticas prioritarias, es la falta de capacitación al personal en los manejos internos de procesos y procedimientos, que se evidencia en una ejecución más lenta de las tareas y subutilización del capital humano, teniendo en cuenta que los empleados que no reciben la inducción adecuada al puesto y la empresa, tienden a subaprovechar su potencial, impactando de forma directa en la productividad y la calidad del trabajo (Cid & Baldovinos, 2025), por una serie de deficiencias administrativas que impactan directamente en sus operaciones. Es decir que una de las problemáticas prioritarias es la ausencia de un protocolo de inducción y reinducción, especialmente para los nuevos ingresos en el área administrativa, siendo la falta de orientación sistemática lo que provoca que los nuevos empleados tarden más en adaptarse a la cultura organizacional, comprender sus roles y responsabilidades, y familiarizarse con los procesos internos, generando una curva de aprendizaje prolongada, disminuyendo la satisfacción laboral inicial y contribuyendo a una rotación indeseada de personal (Ramírez-Torres, 2023), impactando en la empresa, como se mencionó antes.

Adicionalmente, se observa una falta de capacitación continua en los manejos internos de procesos y procedimientos, carencia evidenciada en una ejecución más lenta de las tareas y en la subutilización del capital humano, ya que los empleados no aprovechan su máximo potencial, factores que contribuyen a la ineficiencia, al igual que la falta de estandarización en los procesos administrativos e inconsistencia en la organización de archivos y en la secuencia de los registros contables, que genera retrasos y posibles errores en la gestión financiera y documental, lo que se traduce en una administración sin la trazabilidad procedimental necesaria para operar de manera óptima, como argumentan Hammer y Champy (1993, citados en Alfaro-Rodas, 2023), que con

reingeniería de procesos es posible obtener mayor predictibilidad, control de calidad y eficiencia operativa, que en el caso de Escala Arquitectónica, la falta de protocolos consume tiempo adicional que podría dedicarse a actividades con mayor prioridad. .

Además de los procesos operativos, la empresa carece de elementos estratégicos fundamentales, como una misión, visión o valores definidos, ni un organigrama formal o un manual de funciones, denotando que la ausencia de esta estructura organizacional clara y directrices estratégicas, limita la cohesión interna, la alineación con los objetivos empresariales y la capacidad de la empresa para proyectarse a largo plazo evitando duplicidades y mejorando la claridad en las tareas específicas de cada puesto, así como la adaptación de los trabajadores a su cargo y por ende, la mejora en los resultados de sus actividades laborales (Macías, y otros, 2024), dado que su carencia limita la cohesión interna, la alineación con los objetivos empresariales y la capacidad de la empresa para proyectarse a largo plazo, pues estos elementos no solo proporcionan una dirección clara, sino que también motivan a los empleados y guían su toma de decisiones.

Finalmente, la situación se agrava por la ausencia de estrategias de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), cuestión que no solo pone en riesgo la integridad física del personal, especialmente considerando que el 80% de los trabajadores son operativos de construcción, sino que también expone a la empresa a posibles incumplimientos normativos y sanciones legales, especialmente frente a la Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015 que establecen los marcos legales al respecto, debilitando su estructura interna y su capacidad de crecimiento sostenible teniendo en cuenta que este aspecto es más que un requisito legal y trasciende al compromiso ético y estratégico que reduce riesgos, mejora la motivación y pertenencia del personal y contribuye a la productividad a largo plazo, por lo que actualmente se ve debilitada la estructura interna de Escala Arquitectónica y su capacidad de crecimiento sostenible (INSST, 2022).

La problemática estipulada indica que, la suma de estas problemáticas (falta de protocolos de inducción y reinducción, ausencia de capacitación, estandarización de procesos, estructura organizacional definida y estrategias de SST) se interconecta y afecta negativamente la productividad, la eficiencia administrativa y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, ante lo cual esta investigación busca abordar estas deficiencias para mejorar la operatividad diaria y proponer las bases para un crecimiento sostenible y una cultura organizacional más sólida, sobre la base de que estos elementos reducen la ansiedad de los empleados, disminuyen la rotación temprana, mejoran el desempeño y fomentan el sentido de pertenencia (Werther y Davis, 2008 citados en Ortega et al, 2023).

Para cerrar, las problemáticas identificadas en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S. son: la falta de capacitación de los procesos y procedimientos organizacionales, la ausencia de estandarización en procesos administrativos, la carencia de una estructura organizacional definida y de estrategias de SST, y la falta de un protocolo de inducción y reinducción, cuestiones que están interconectadas y afectan

negativamente la productividad, la eficiencia administrativa y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, por tanto, en este trabajo se pretende abordar la estandarización en procesos documentales, la estructura estratégica organizacional y los protocolos de inducción y reinducción, lo cual pretende mejorar la operatividad diaria, y proponer bases para el crecimiento sostenible y la formación de cultura organizacional.

Objetivos

General

Diseñar herramientas de gestión del talento y de la organización, dirigido a cargos administrativos, creando los elementos estratégicos y operativos documentales fundamentales de la empresa, con el fin de mejorar los procesos de adaptación al puesto, los resultados de desempeño y la estructura organizacional

Específicos

Diagnosticar la situación actual conociendo las necesidades y falencias existentes en los procesos de adaptación del personal y la documentación estratégica y operativa, en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Elaborar el manual de funciones, los protocolos de inducción, reinducción, documentales y los elementos estratégicos incluyendo el organigrama formal, de manera que se definan la estructura, los roles y los procesos clave para el personal administrativo de Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

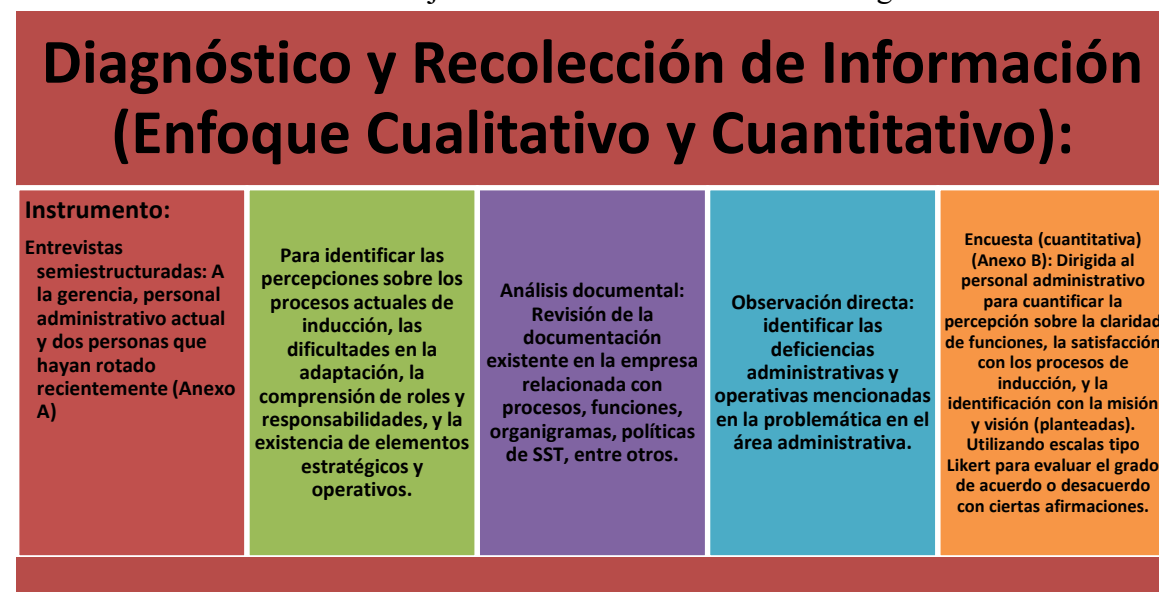
Proponer medidas complementarias, para mejorar la adaptación al puesto, el desempeño del personal administrativo y la claridad organizacional en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Metodología

Para analizar e intervenir en la problemática de carencia de protocolos de inducción y reinducción, de elementos estratégicos y operativos, y alta rotación de personal en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., se propone aplicar una metodología de investigación mixta, con enfoque cualitativo y complementada con elementos cuantitativos para el diagnóstico inicial, de enfoque descriptivo y alcance propositivo. Por un lado, en lo cualitativo se busca entender los fenómenos desde la perspectiva de los trabajadores, interesándose en las palabras e interpretaciones que ellos aportan en sus respuestas (Flick, 2004), ofreciendo una introducción profunda a la realidad percibida y, en cuanto a lo cuantitativo, esta metodología busca obtener información objetiva, numérica sobre la situación a partir de los documentos internos de la empresa, con rigurosidad y capacidad de generalizar resultados (Hernández-Sampieri, 2018).

Por otro lado, su enfoque es descriptivo, centrado en representar de manera exacta y objetiva las características del problema en estudio mediante análisis sistemático que busca presentar los hechos de manera objetiva y precisa, estructuradamente con recolección de datos en un momento determinado (detallar las características de la situación actual de la empresa en cuanto a la inducción, reinducción, gestión documental y elementos estratégicos), garantizando la fiabilidad de los resultados y permiten obtener una imagen clara y detallada de la situación y lo que se necesita para su intervención (Hernández-Sampieri, 2018), lo cual permite una comprensión profunda de las causas de la problemática y la elaboración de soluciones concretas, siendo esto resultado de su alcance propositivo, pues el objetivo final es diseñar un protocolo y herramientas que sirvan como propuesta de mejora para la organización (Estela, 2020).

El desarrollo de este método se ejecuta en las fases descritas en la figura 1:



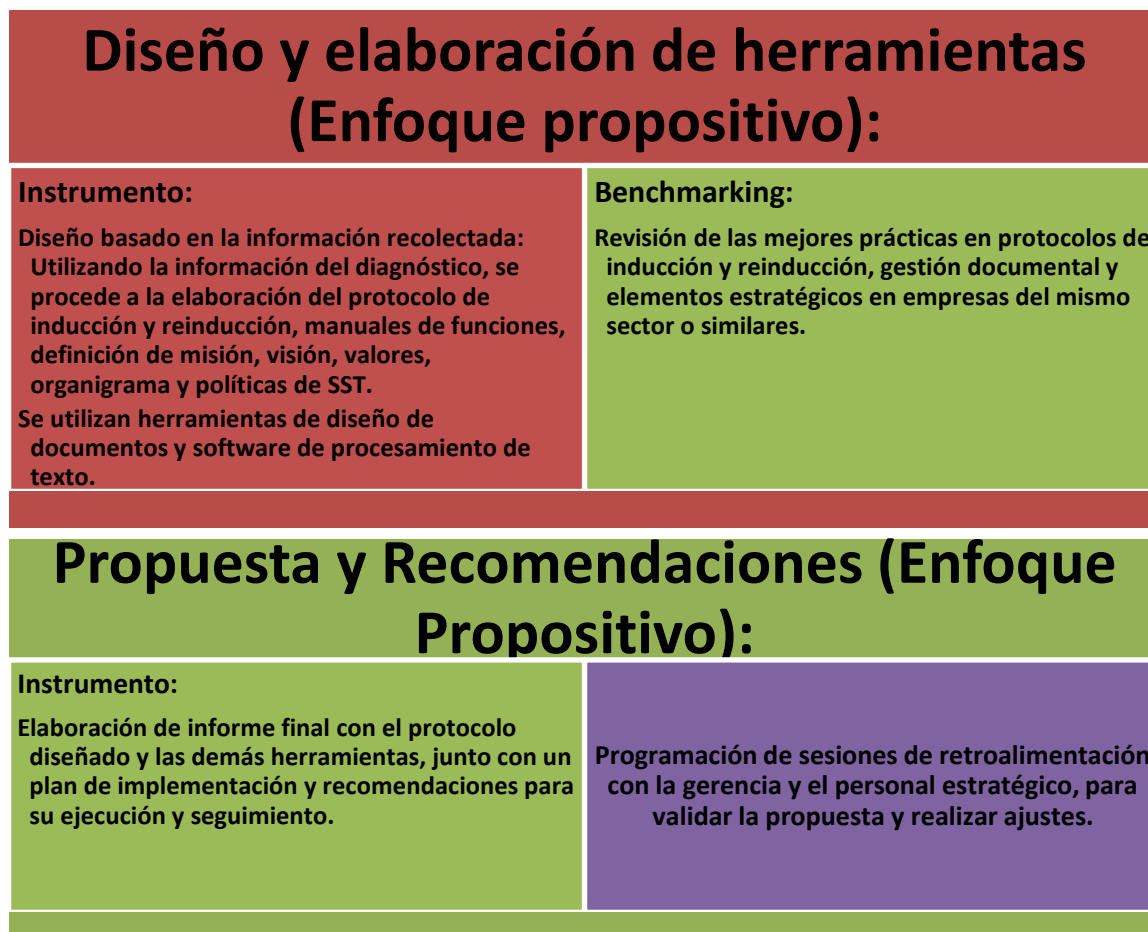


Figura 1. Fases de la investigación

Fuente: Autoría propia

Pregunta de Investigación

A partir de los antecedentes explicados en los apartados anteriores es posible identificar que la pregunta de investigación es: ¿Cómo el diseño e implementación de un protocolo de inducción y reinducción, junto con la creación de elementos estratégicos y operativos documentales fundamentales, puede mejorar la adaptación al puesto, los resultados de desempeño y la estructura organizacional del personal administrativo en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.?

Objetivos

General

Diseñar herramientas de gestión del talento y de la organización, dirigido a cargos administrativos, creando los elementos estratégicos y operativos documentales fundamentales de la empresa, con el fin de mejorar los procesos de adaptación al puesto, los resultados de desempeño y la estructura organizacional

Específicos

Diagnosticar la situación actual conociendo las necesidades y falencias existentes en los procesos de adaptación del personal y la documentación estratégica y operativa, en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Diseñar y elaborar el manual de funciones, los protocolos de inducción, reinducción, documentales y los elementos estratégicos incluyendo el organigrama formal, de manera que se definan la estructura, los roles y los procesos clave para el personal administrativo de Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Proponer medidas complementarias, para mejorar la adaptación al puesto, el desempeño del personal administrativo y la claridad organizacional en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Población y Muestra

La población son el total de trabajadores administrativos de la empresa Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., que por ser una población pequeña de ocho personas, se considera como criterios para incluir: quienes sean mayores de 18 años, que estén activos o se hayan retirado en los últimos dos meses y cuyo cargo sea, o haya sido administrativo, por lo que la muestra es pequeña y se selecciona de forma no aleatoria y por conveniencia, eligiendo a las personas que cumplan con los criterios de inclusión y que deseen participar (López, 2004), la muestra seleccionada es de tres personas para la entrevista semiestructurada (dos directivos y un analista recientemente retirado) y 7 personas para la encuesta al personal administrativo (uno de ellos retirado recientemente). Para cumplir con la confidencialidad de la información, los instrumentos se le entregan por correo electrónico a los participantes, quienes tuvieron un día para contestar y remitirlos de manera impresa o por medio electrónico, además por ser una muestra pequeña se estima que incluir datos sociodemográficos que caractericen a los participantes puede suponer una identificación de la fuente de información, por lo cual en aras de promover respuestas sin sesgo y con libertad de opinión, no se solicitan datos para caracterizar a los participantes.

Instrumento

Por una parte, se aplica una entrevista semiestructurada para el diagnóstico y requerimientos de la empresa (Anexo A), que se aplica a un directivo, un trabajador con responsabilidad de personal a cargo activo y uno retirado recientemente, esta consta de 10 preguntas abiertas las preguntas uno y siete sobre la variable inducción y reinducción; las preguntas dos y ocho sobre la variable adaptación y desempeño; la tres y la seis sobre la variable existencia de elementos estratégicos; las preguntas cuatro y cinco sobre la estandarización de procesos y procedimientos; finalmente las preguntas nueve y 10 se

centran en la propuesta de oportunidades de mejora identificadas. Por otro lado, se aplica una encuesta para el diagnóstico y necesidades de los trabajadores (Anexo B), que se aplica a siete personas administrativas activas y retiradas recientemente, esta también consta de 10 preguntas cerradas (una abierta, cuatro dicotómicas y cinco tipo Likert con tres opciones de respuesta) las preguntas uno y ocho sobre la variable inducción y reinducción; las preguntas dos, siete y nueve sobre la variable adaptación y desempeño; la cuatro y la cinco sobre la variable existencia de elementos estratégicos; las preguntas tres y seis sobre la estandarización de procesos y procedimientos; finalmente la pregunta 10 se dirige a proponer oportunidades de mejora. El análisis es cuantitativo para las respuestas dicotómicas y tipo Likert, para las respuestas abiertas se hace un análisis de discurso desde la interpretación hermenéutica, en un lenguaje sin verdades absolutas, extrayendo el conocimiento creado desde la funcionalidad del saber al interior de la cultura en que se practica (Gómez et al, 2018).

Consideraciones éticas

Teniendo en cuenta que es una investigación donde se consulta a personas y el carácter subjetivo de la intervención de procesos organizacionales, en Colombia se regula por las normas de confidencialidad de la información en cumpliendo de la Ley 1581 de 2012, sobre la protección de datos de carácter personal, por lo que se incluye en el formato de cada instrumento, un consentimiento de participación en la investigación.

Hipótesis

Se estima que el diseño y la implementación de un protocolo de inducción y reinducción estandarizado, junto con la definición de la misión, visión, valores, organigrama, manual de funciones y política de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, mejorará a mediano plazo, en la adaptación del personal administrativo a su puesto de trabajo, incrementará sus resultados de desempeño y fortalecerá la estructura organizacional de Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., disminuyendo la rotación de personal y optimizando la eficiencia operativa.

Resultados

1) Objetivo Específico 1

Diagnosticar la situación actual, conociendo las necesidades y falencias existentes en los procesos de adaptación del personal y la documentación estratégica y operativa, en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Al realizar el diagnóstico detallado de los hallazgos en los temas de inducción y reinducción, dificultades de adaptación, y la ausencia o de documentación clave (misión, visión, valores, organigrama, manuales de funciones, políticas de SST), se procede a valorar las percepciones de la parte directiva y trabajadores con personal a cargo, junto a las apreciaciones de los trabajadores administrativos, incluyendo personal activo y retirado recientemente, ya que esto aporta una dimensión cualitativa de la situación actual que oriente acerca de las dificultades de adaptación del personal administrativo, basado en la tasa de rotación del 8.33% y la subutilización del capital humano que validan la necesidad de este diagnóstico, donde los hallazgos del mismo, que se relacionan a continuación ratifican como esta falencia se traduce en una ejecución más lenta de las tareas y una clara subutilización del capital humano, ya que los empleados sin la formación adecuada no aprovechan su potencial, lo que impacta negativamente la productividad y la calidad del trabajo (Cid & Baldovinos, 2025), también avalado por expertos como Ramírez-Torres (2023) quien enfatiza en que la inversión en capacitación es indispensable para el crecimiento organizacional, pues no solo mejora habilidades y conocimientos, sino que también impulsa la motivación, reduce errores y fomenta la innovación, por lo que su ausencia, en la empresa sugiere una significativa subinversión en su talento humano.

Conforme a lo ante dicho, se describen los resultados de la recolección de datos multifacética, a partir de las fuentes: los informes de las entrevistas semiestructuradas, los registros de observación directa, los resultados de la encuesta aplicada al personal y el análisis de la documentación existente en la empresa. Sobre la primera pregunta: ¿Cuál es su percepción general sobre el proceso de integración o 'bienvenida' que recibe el personal administrativo nuevo en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.? y la séptima pregunta: ¿Qué capacitaciones o formaciones ha recibido el personal administrativo relacionadas con los procesos internos y procedimientos de la empresa?, que corresponden a la variable inducción y reinducción, desde lo hermenéutico, las respuestas muestran una carencia y desestructuración en la integración y capacitación del personal administrativo, señalando la ausencia de procesos formales y las consecuencias implícitas de esta situación y manifestando una percepción de vacío, que en frases como "Se entrega la información básica de horarios contrato y cargo" se demuestra una inducción superficial, mientras que "No existe en realidad" y "Es muy limitado, no abarca las funciones y procedimientos" evidencia la falta de un proceso estructurado y la expectativa incumplida de los empleados, se resalta una justificación "No hay tiempo ni personal para eso" y una negación "No se hace nunca" que refuerzan la idea de una carencia sistémica, con prácticas como "A veces empalman el trabajador que sale entrega el puesto" que muestran transferencia de conocimiento informal y limitada, sobre todo no

oficial, lo que en conjunto, describe la realidad actual y proyecta una sensación de ausencia de cultura organizacional, que valora el desarrollo continuo de su personal, lo que puede tener implicaciones en la moral, la productividad y la retención de personal, tal como lo señalan Cid & Baldovinos (2025).

Por su parte en cuanto a la variable adaptación y desempeño, los entrevistados presentan en sus respuestas tensión entre la expectativa de capacidad profesional y la realidad de una adaptación lenta y propensa a errores, ligada a la ausencia de un proceso de inducción formal, en la pregunta 2: ¿Considera que el personal administrativo nuevo se adapta rápidamente a sus funciones y a la cultura de la empresa? ¿Qué dificultades observa en este proceso?, las respuestas "Es difícil por la cantidad de tareas", "Puede tardar hasta 4 meses" y "No estoy seguro, pero yo demoré más de dos meses" evidencian una adaptación prolongada y difícil, donde la inclusión del término "cantidad de tareas" sugiere sobrecarga o falta de priorización, mientras que los plazos específicos "4 meses" y "más de dos meses" desmienten la idea de una adaptación "rápida" y aterrizan la dificultad, lo que ratifica la percepción de un proceso ineficiente. Por su lado, la pregunta 8: ¿Cómo cree que la falta de un proceso de inducción formal impacta en la productividad y el desempeño individual y colectivo del personal administrativo?, complementa la situación, por un lado, la afirmación "No debería por su capacidad profesional" indica la creencia implícita de que la autonomía y competencia innata (que el profesional "ya sabe" o "debería saber"), idealización que choca con la cruda realidad expresada en "Se cometen errores de procedimiento" y "Se demora en entender la dinámica de la empresa", lo que contrasta pues la sobrevaloración de la capacidad individual, fomenta la ausencia de un marco formal (la inducción) como obstáculo que fuerza a los profesionales a un aprendizaje autodidacta y lento, que resulta en ineficiencias y fallos procedimentales, este discurso robustece la idea de una organización donde la falta de estructura formal en la inducción contrarresta el potencial del talento y hace lenta la integración y el desempeño efectivo del personal administrativo.

Continuando con la variable existencia de elementos estratégicos, se presenta una marcada ausencia y percepción de informalidad en la documentación donde a la pregunta 3: ¿Existen documentos formales que describan la misión, visión, valores o el organigrama de la empresa? Si no es así, ¿cree que su ausencia afecta la dirección de la empresa?, las respuestas "No se han escrito", "No existen" y "En las ofertas a los clientes se describe algo de eso" confirman la falta de formalización interna y sugieren que la identidad estratégica se comunica de manera externa y reactiva, cuando debe ser un pilar interno y proactivo, situación que se interpreta como una falta de socialización oficial de los cimientos que guían la dirección de la empresa y la cohesión interna. Por su parte, al abordar la pregunta 6: ¿Qué conocimiento tiene sobre las políticas o prácticas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) implementadas en la empresa?, las respuestas "El normal", "No tengo conocimiento" y "Se cual es el objeto de la empresa y como se deben manejar los clientes" muestran desconexión del personal administrativo con las políticas de SS, con conocimiento ambiguo y que indica comprensión superficial o nula, mientras que la negación directa y la respuesta tangente se desvían del foco de la pregunta, mostrando baja preocupación o conocimiento en esta área, o que, si las políticas de SST existen, no están siendo comunicadas o integradas en la cultura del personal

administrativo, generando riesgos latentes y bajo compromiso con la seguridad y el bienestar de los trabajadores, máxime en una empresa cuyo personal operativo labora en un sector donde la accidentalidad es alta en Colombia.

Se prosigue con la variable, estandarización de procesos y procedimientos, donde predomina la informalidad sobre la documentación formal, para la pregunta 4: ¿Se utilizan manuales de funciones o descripciones de puestos para el personal administrativo? ¿Qué tan claras son las responsabilidades de cada cargo?, las respuestas "Cada persona sabe sus funciones sin que estén escritas" y "No existen, el conocimiento se adquiere con la experiencia en la empresa" indican un conocimiento tácito y empírico, no institucionalizado, donde la claridad de las responsabilidades nace de la práctica que de la definición formal, frente a la respuesta "Cuando le entregan el puesto a uno sí se aclara cuáles son las tareas, pero hay cosas adicionales que van saliendo con el tiempo" se confirma el vacío en los límites y la aparición de "cosas adicionales", indicando una falta de estructura clara, patrón que se refuerza en la pregunta 5: En cuanto a los procesos administrativos internos (ej. archivo, contabilidad), ¿existen procedimientos estandarizados y documentados? ¿Qué tan eficientes considera que son?, con las respuestas "Si existen, no están escritos", "No existen cada persona le dice a uno cómo hacer las cosas" y "No son claros, son verbales y eso hace que cambien, se comentan errores en los procesos" se reafirma la ausencia de documentación formal y sus consecuencias directas, como la inconsistencia, ineficiencia y proliferación de errores, lo que recalca una ambigüedad y dependencia de la transmisión oral como norma, generando incertidumbre, reduciendo la productividad y aumentando el riesgo de fallas operativas en la empresa.

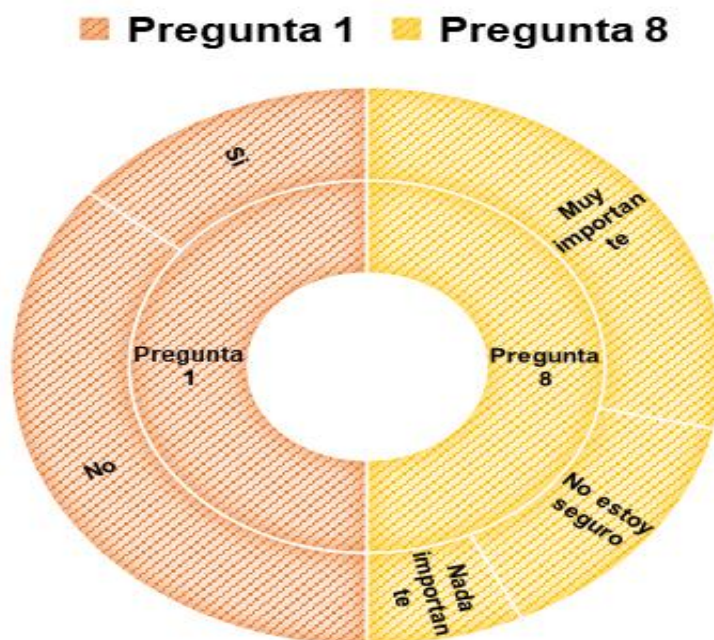
Finalmente, sobre la variable oportunidades de mejora, se evidencia clara y urgente necesidad de formalización y documentación, así como disposición del personal a ser parte de la solución, reflejado en la Pregunta 9: ¿Si pudiera implementar una mejora clave en la gestión del personal administrativo, ¿cuál sería y por qué?, con las respuestas "Poner por escrito la información que aquí se menciona", "Crear la documentación y socializarla" y "Una inducción y documentos escritos de las funciones y procedimientos" que coinciden en la necesidad de documentar, sino que también señalan frustración e ineficiencia derivadas de la informalidad actual, respuestas que exigen claridad, estandarización y eliminación de la ambigüedad que obstaculiza su desempeño diario, con recurrencia en lo "escrito" o "documentos" que subrayan la percepción de que la ausencia de registros formales es base para muchas falencias identificadas. De otro lado, las respuestas a la pregunta 10: ¿Estaría dispuesto(a) a participar en la implementación de un protocolo de inducción y reinducción, así como en la formalización de documentos estratégicos de la empresa?, la mayoría responde "Sí", demostrando actitud proactiva y compromiso dentro del equipo, que se interpreta como un deseo de contribuir a la construcción de un ambiente de trabajo más organizado y eficiente, identificando los problemas y motivados a ser parte activa de las soluciones, esta tendencia general refuerza el diagnóstico de una necesidad de estructurar formal y documentalmente, así como la voluntad del personal para involucrarse directamente en los procesos de cambio.

Ahora bien, se realiza el análisis cuantitativo de las respuestas a la encuesta para confrontar la visión gerencial, con la percepción de los trabajadores administrativos

activos y retirados. Los resultados para cada una de mismas variables descritas anteriormente son:

Para la variable Inducción y reinducción, se puede identificar en la figura 2, como la mayoría de los encuestados (71.34%) no recibieron inducción o capacitación en su contratación, de la misma manera que la mayoría (57.1%) considera que realizar esta acción es importante para su trabajo.

VARIABLE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN



Pregunta	Inducción y Reinducción	No de personas
Pregunta 1	No	5
Pregunta 1	Si	2
Pregunta 8	Muy importante	4
Pregunta 8	No estoy seguro	2
Pregunta 8	Nada importante	1

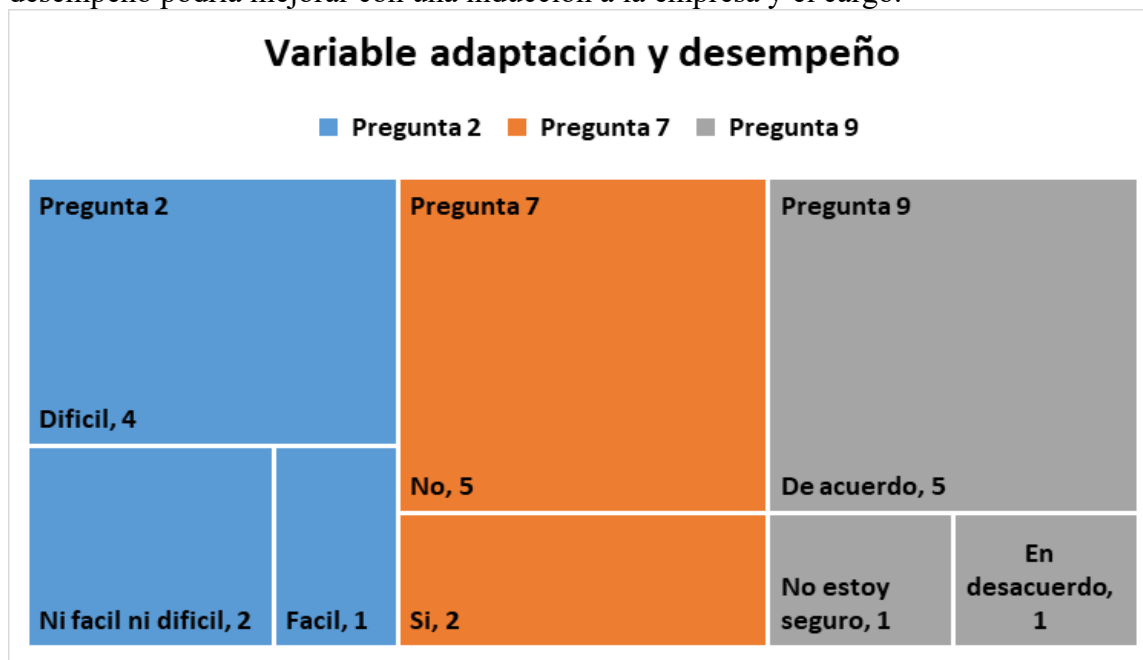
Pregunta 1 ¿Cuando usted ingresó a la empresa, recibió algún tipo de orientación o bienvenida formal?

Pregunta 8 ¿Qué tan importante considera que es tener un protocolo de inducción y reinducción formal para el personal administrativo?

Figura 2. Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable Inducción y reinducción

Fuente: Autoría propia

En cuanto a la variable adaptación y desempeño, se identifica en la figura 3 que la mayoría de los encuestados (57.1%) considera que es difícil la adaptación a la empresa, un 71.34% no ha recibido capacitación formal y el mismo porcentaje cree que el desempeño podría mejorar con una inducción a la empresa y el cargo.



Pregunta	Variable adaptación y desempeño	No de personas
Pregunta 2	Ni facil ni dificil	2
Pregunta 2	Dificil	4
Pregunta 2	Facil	1
Pregunta 7	Si	2
Pregunta 7	No	5
Pregunta 9	De acuerdo	5
Pregunta 9	No estoy seguro	1
Pregunta 9	En desacuerdo	1

Pregunta 2 ¿Qué tan fácil fue para usted adaptarse a sus responsabilidades y al entorno de trabajo en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.?

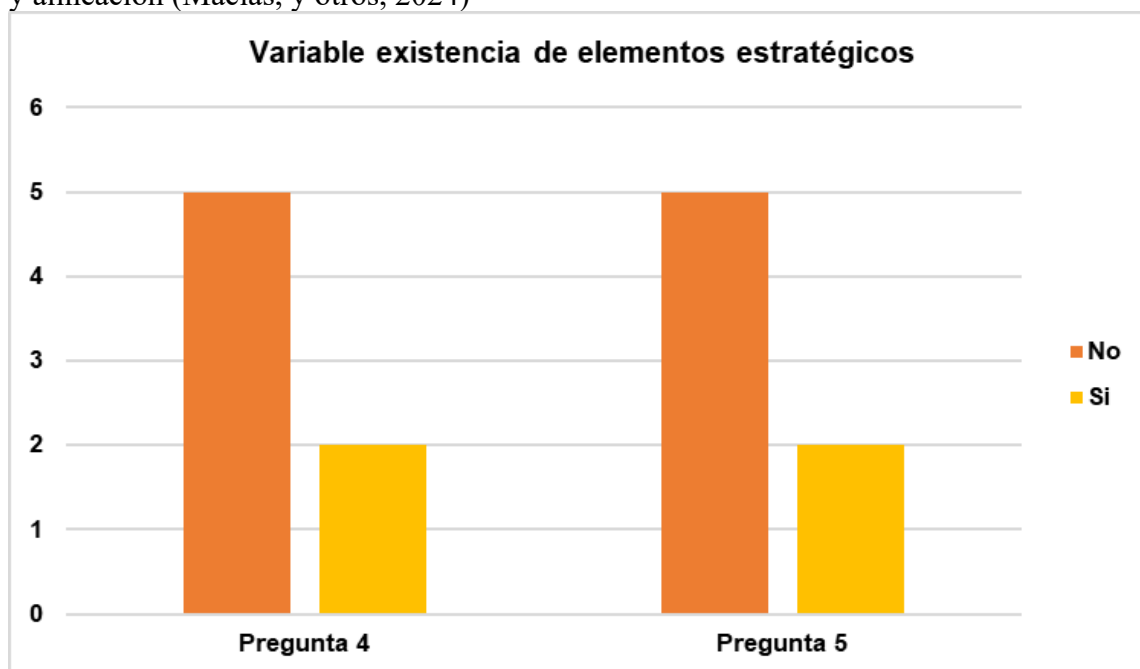
Pregunta 7 ¿Ha recibido capacitación formal sobre los procesos internos, sistemas o procedimientos específicos de la empresa que son relevantes para su puesto?

Pregunta 9 Si se implementara un nuevo protocolo de inducción y reinducción, ¿cree que mejoraría su desempeño y la eficiencia general del área administrativa?

Figura 3. Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable adaptación y desempeño

Fuente: Autoría propia

Siguiendo con la variable existencia de elementos estratégicos, las respuestas en la figura 4 indican que, para los dos casos un 71.34% de los participantes no conoce la estrategia organizacional y la misma cantidad de personas, no conoce su lugar dentro del organigrama de la organización, que como Hammer y Champy (1993, citados en Alfaro-Rodas, 2023) ya destacaban es perjudicial para la eficiencia y esenciales para la cohesión y alineación (Macías, y otros, 2024)



Pregunta	Variable existencia de elementos estratégicos	No de personas
Pregunta 4	Si	2
Pregunta 4	No	5
Pregunta 5	Si	2
Pregunta 5	No	5

Pregunta 4 ¿Conoce la misión, visión y valores de Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.?

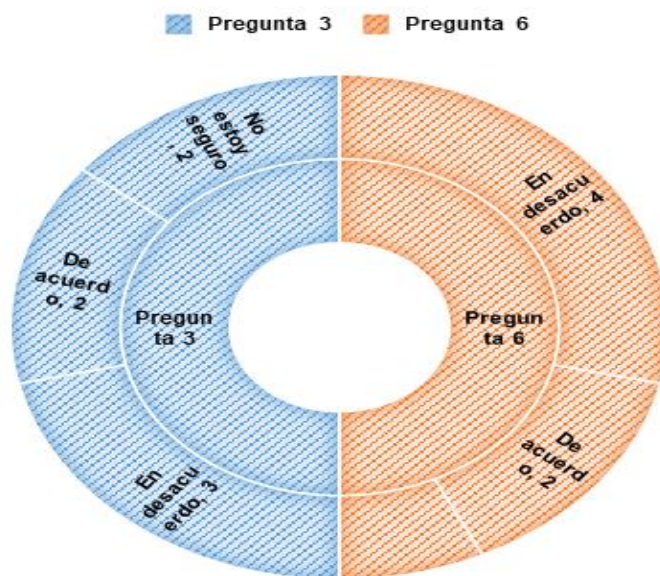
Pregunta 5 ¿Sabe a quién reportar directamente y cómo encaja su puesto dentro de la estructura general de la empresa (organigrama)?

Figura 4. Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable existencia de elementos estratégicos

Fuente: Autoría propia

Se prosigue con la variable estandarización de procesos y procedimientos, las respuestas en la figura 5 indican que, un 42.9% no conoce plenamente las funciones y responsabilidades de su cargo y un 57.1% de los participantes considera que no existen procedimientos estandarizados para la realización de sus tareas.

VARIABLE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



Pregunta	Variable estandarización de procesos y procedimientos	No de personas
Pregunta 3	No estoy seguro	2
Pregunta 3	En desacuerdo	3
Pregunta 3	De acuerdo	2
Pregunta 6	No estoy seguro	1
Pregunta 6	En desacuerdo	4
Pregunta 6	De acuerdo	2

Pregunta 3 ¿Considera que tiene claridad sobre las funciones y responsabilidades específicas de su puesto de trabajo?

Pregunta 6 ¿Considera que existen procesos o procedimientos claros y estandarizados para la realización de sus tareas diarias?

Figura 5. Resultados encuesta a trabajadores activos y retirados variable variable estandarización de procesos y procedimientos

Fuente: Autoría propia

Terminado con la variable oportunidades de mejora, que sobre la pregunta 10: ¿Qué aspecto cree que es el más urgente de mejorar en la adaptación o gestión del personal administrativo en la empresa?, las respuestas indican necesidades de:

- Capacitación periódica para cada cargo (tareas y procedimientos del cargo)
- Claridad en los canales de comunicación (a quien se reporta y a quien se le pide determinada información)
- Conocimiento del manejo de documentación interno (como se archiva y numera los documentos generados en cada cargo)
- Capacitación en SST (para proyectarla a los trabajadores operativos)
- Crear manuales de funciones (No existen)
- Una inducción a la empresa y el cargo (Al momento del ingreso mejoraría la adaptación, permanencia y resultados de la persona)
- Seguimiento y apoyo en el proceso de adaptación (hacer retroalimentación a los trabajadores para que identifiquen fortalezas y oportunidades de mejora en cada cargo).

Dado todo lo anteriormente expuesto, el diagnóstico emitido por los directivos y responsables de gestionar personal en la empresa, junto a la percepción de los trabajadores administrativos, estima que la problemática ya mencionada de la rotación de personal (Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., 2025) está directamente relacionada con las variables expuestas y que, la falta de capacitación al personal en manejos internos de procesos y procedimientos genera una ejecución más lenta de tareas y subutilización del capital humano (Cid & Baldovinos, 2025), además, se destaca que la ausencia de elementos estratégicos explícitos y socializados de misión, visión, valores, organigrama formal o manual de funciones, limitan la cohesión interna y la alineación con los objetivos empresariales (Macías, y otros, 2024).

2) Objetivo Específico 2

Diseñar y elaborar el manual de funciones, los protocolos de inducción, reinducción, documentales y los elementos estratégicos incluyendo el organigrama formal, de manera que se definan la estructura, los roles y los procesos clave para el personal administrativo de Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S..

De acuerdo con el diagnóstico obtenido previamente, se identifica como la empresa no posee elementos estratégicos y procedimentales estandarizados, que dificultan la identificación entre el trabajador y los objetivos organizacionales, así como el desarrollo cotidiano de las labores y actividades, lo que genera reprocesos y malestar entre compañeros de trabajo, se demuestra la importancia de la inversión en capacitación para el crecimiento organizacional (Ramírez-Torres, 2023) y la necesidad de estandarización en los procesos administrativos para mejorar la eficiencia (Hammer y Champy, 1993, citados en Alfaro-Rodas, 2023), elementos teóricos que respaldan el conocimiento percibido y empírico de los trabajadores de la empresa, así como la creación de los documentos que respalden la planificación estratégica de la empresa en estudio, específicamente un elemento de relevancia como el organigrama y los manuales de funciones, facilitan definir las líneas de autoridad y responsabilidad (Macías, y otros, 2024), así como el compromiso ético y la orientación a la SST (INSST, 2022) de una

empresa cuyo objeto social se desarrolla en uno de los sectores con mayores niveles de accidentalidad y enfermedad laboral del país (Idiger, 2019), estos son puntos clave abordados en los documentos que a continuación se presentan:

2.1) Estrategia organizacional

Logo



Figura 6. Logo de la empresa

Fuente: Escala Arquitectónica (Gerencia, 2025)

Misión

En Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., construimos soluciones innovadoras en ingeniería civil y arquitectura, que inspiran y mejoran la calidad de vida, comprometidos con la excelencia, la sostenibilidad y la satisfacción total del cliente, generando valor duradero y contribuyendo activamente al desarrollo de nuestra sociedad.

Visión

En 2030, Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S. se habrá consolidado como una de las empresas más influyentes en el sector de la construcción y consultoría en Colombia, siendo el referente por nuestra capacidad inigualable de innovar y la aplicación de la sostenibilidad, creando diseños y proyectos de alta calidad que no solo transformen espacios, sino que también enriquezcan la experiencia de vida en cada rincón del país, gracias a la pasión y profesionalismo de nuestro equipo.

Valores organizacionales

Excelencia: buscamos la mejora continua en todo lo que hacemos, entregando resultados de la más alta calidad.

Integridad: actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones y operaciones, es la base de todo lo que hacemos, en cada interacción,

cumpliendo nuestros compromisos y construyendo confianza, garantizando la fiabilidad de nuestra información y acciones.

Compromiso: nos dedicamos con pasión a nuestros proyectos y a los objetivos de la empresa, asumiendo nuestras responsabilidades con profesionalismo.

Innovación: promovemos la creatividad y la búsqueda constante de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Colaboración: fomentamos el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la comunicación efectiva para alcanzar metas comunes.

Organización: nos referimos a nuestra disciplina para estructurar procesos, recursos y documentación de forma eficiente, garantizando claridad, orden y productividad en todas nuestras operaciones y entregas, para una gestión eficiente y resultados coherentes.

Accesibilidad: significa estar disponibles y ser receptivos, con canales de comunicación abiertos para que la información y el apoyo sean fáciles de alcanzar para clientes y equipo, facilitando el acceso claro y oportuno a la información y documentación clave para todos

Confidencialidad: es nuestro compromiso con la protección de información sensible, asegurando la discreción y el resguardo de datos de clientes y colaboradores con la máxima responsabilidad, se protege estrictamente la información sensible y documental.

Organigrama

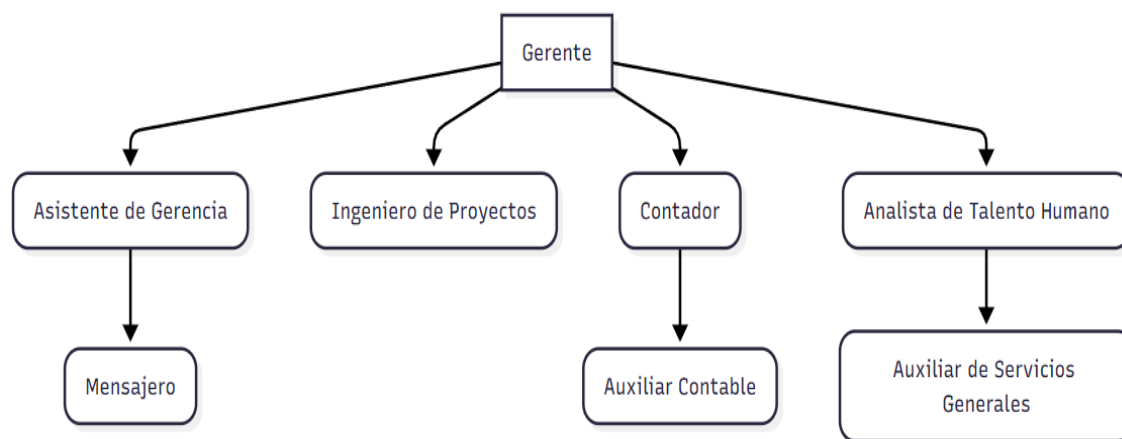


Figura 7. Organigrama de roles administrativos de la empresa

Fuente: Autoría propia

A continuación, se describe de manera detallada cada uno de los roles de los trabajadores administrativos de la empresa Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., estableciendo los lineamientos objetivos de cada cargo, para posteriormente establecer la documentación correspondiente de funciones.



Figura 8. Descripción de los roles administrativos de la empresa

Fuente: Autoría propia

2.2) Protocolo de inducción

Introducción

Este protocolo tiene como fin establecer un marco sistemático para la inducción de nuevos administrativos y la reinducción del personal existente en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S, con el objetivo de asegurar una rápida adaptación, una sólida comprensión organizacional, una asignación precisa de roles y una mejora general del

desempeño, lo que se traduce en un crecimiento sostenido para la empresa y sus integrantes. El proceso de inducción se activa después de la contratación de un nuevo colaborador en el área administrativa.

Responsable

Analista de Talento Humano/Asistente de Gerencia

Formato soporte

Listado de asistencia a la capacitación de Inducción/Reinducción organizacional

Inducción

Pilares estratégicos y operativos que guían a Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Se entrega un documento con los pormenores de la misión, visión, valores organizacionales, organigrama administrativo y objetivo rol de cada cargo administrativo, como punto de partida al proceso de inducción o reinducción, siendo fundamental que conozca e interiorice, los pilares estratégicos y operativos de su empresa, después de revisar el documento y frente a cualquier duda o aclaración realizada por el analista de Talento Humano, con quién se toma la capacitación, debe firmar el formato *DGP-GTH-001*.

Comunicación de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Se entrega un documento con la política oficial de SST de la empresa, como constancia firma el formato *DGP-GTH-001*.

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

En Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., estamos comprometidos con la promoción, protección y mantenimiento de la salud y seguridad de todos nuestros colaboradores, contratistas y visitantes, buscando prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales, fomentando la cultura del autocuidado y la mejora continua en nuestras operaciones, en cumplimiento con la legislación vigente: Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015.



Gerencia General
01 de julio de 2025

Además, se entrega el siguiente documento:

Se le presentan y entregan, los principios clave que guían esta política, esperamos de su apoyo en el cumplimiento y gestión de los mismos, según su responsabilidad adquirida:



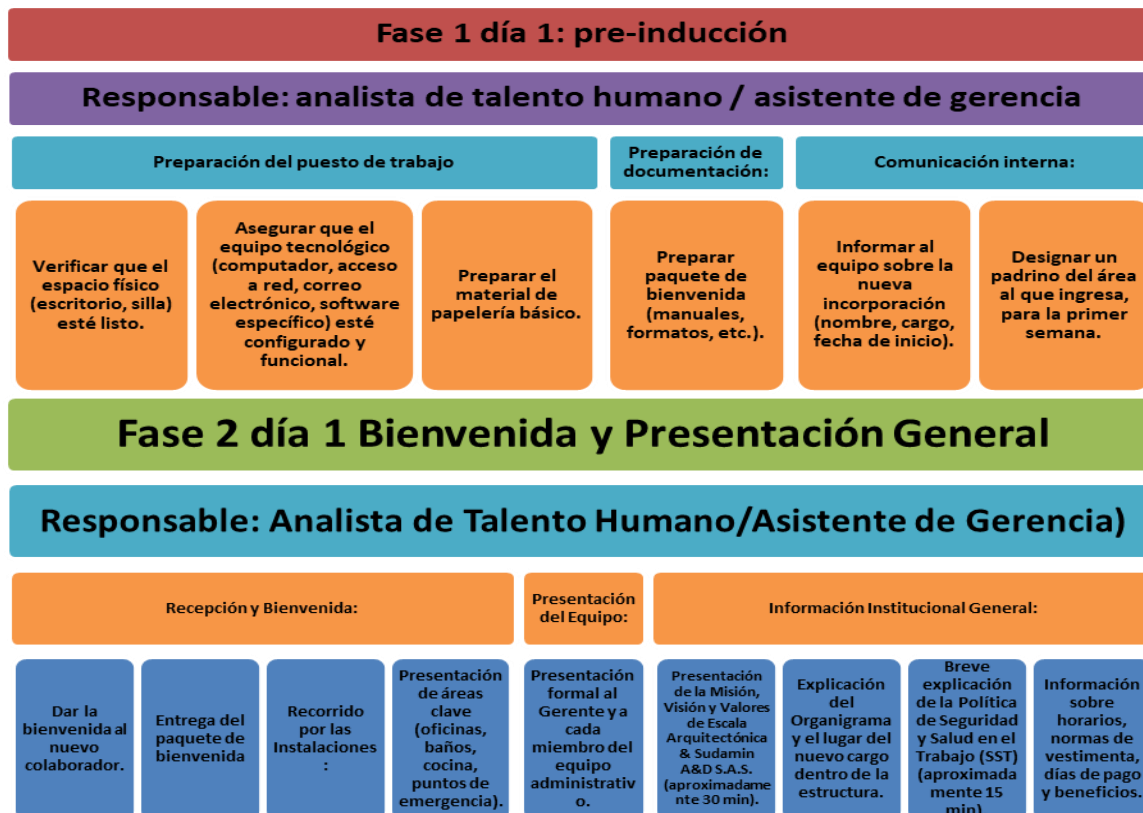
Figura 9. Principios de la política de SST de la empresa

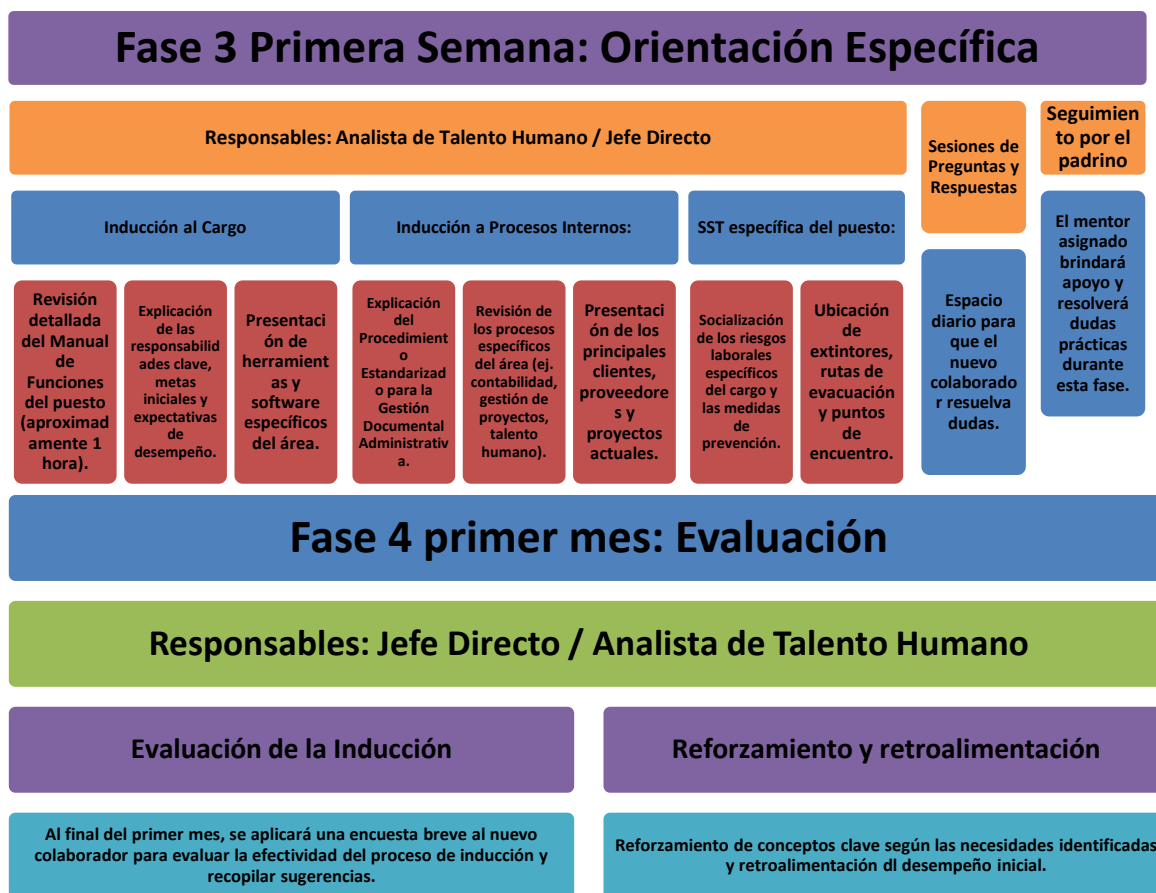
Fuente: Autoría propia

Entregables y soportes adicionales

Se hace entrega del Manual de funciones del cargo a desempeñar, el reglamento interno de trabajo y el documento de las estrategias organizacionales ya mencionado, como constancia se firma el formato de asistencia a capacitaciones, cuya copia será archivada en la Hoja de Vida del trabajador.

Procedimiento de la inducción





Evaluación de la Inducción

Reforzamiento y retroalimentación

Al final del primer mes, se aplicará una encuesta breve al nuevo colaborador para evaluar la efectividad del proceso de inducción y recopilar sugerencias.


Reforzamiento de conceptos clave según las necesidades identificadas y retroalimentación del desempeño inicial.

Figura 10. Fases de la inducción

Fuente: Autoría propia

Anexos

Tabla 1. Formato DGP-GTH-001

 Asistencia a capacitaciones				DGP-GTH-001 Versión: 001
Nombre	Cédula	Capacitación	Fecha	Firma
Realizado por fecha		Revisado por Fecha	Aprobado por Fecha	

Fuente: Autoría propia

2.3) Protocolo de reinducción

Alcance

La reinducción es un proceso anual obligatorio para todo el personal administrativo, con el fin de recordar, actualizar y fortalecer el conocimiento sobre la empresa, sus políticas y procedimientos.

Frecuencia

Anual, preferiblemente en el primer trimestre del año.

Responsables

Analista de Talento Humano en coordinación con la Gerencia y jefes de área.

Temas

Actualización de misión, visión y valores: revisión y énfasis en los logros y proyecciones de la empresa.

Revisión del organigrama: identificación de cambios en la estructura o nuevos roles.

Actualización de la política de SST: novedades en normativa, riesgos, campañas de prevención y emergencias.

Actualización de manuales de funciones: revisión de cambios en responsabilidades o nuevos procedimientos.

Actualización del procedimiento de gestión documental: novedades en herramientas, sistemas o normativas.

Recordatorio de políticas internas: reglamento interno de trabajo, servicio al cliente interno y externo, uso de recursos, entre otros.

Espacio para preguntas y sugerencias: fomentar la participación y retroalimentación del personal.

Metodología


Se realizarán sesiones presenciales o virtuales con presentaciones interactivas.

Se distribuirá material actualizado (folletos, infografías, resúmenes).

Al finalizar la reinducción, se podrá realizar una evaluación corta para asegurar la comprensión de los temas.

Anexos

Tabla 2. *Formato DGP-GTH-001*

 Asistencia a capacitaciones				DGP-GTH-001 Versión: 001
Nombre	Cédula	Capacitación	Fecha	Firma
Realizado por fecha		Revisado por Fecha	Aprobado por Fecha	

Fuente: Autoría propia

2.4) Procedimiento estandarizado para la gestión documental administrativa

Introducción

En este documento encontrará los lineamientos estandarizados para emitir cualquier documento en la empresa. Todos los documentos administrativos deben ser gestionados bajo los principios de organización, integridad, accesibilidad y confidencialidad, lo que aplica a todos los documentos físicos y los digitales.

Clasificación y codificación

Los documentos se clasificarán por tipo así: financieros, legales y estratégicos, de gestión de personal, comerciales, operativos de los proyectos, comunicaciones internas y por proyecto o área. Para su codificación se utiliza la fórmula: Tipo de documento (hasta tres iniciales) – área o proyecto que lo emite (área hasta 3 iniciales y para proyectos, las iniciales PR y los tres dígitos del proyecto) – por último, el número consecutivo del documento 00X.

A modo de aclaración se determina que los tipos de documento se identifican así:

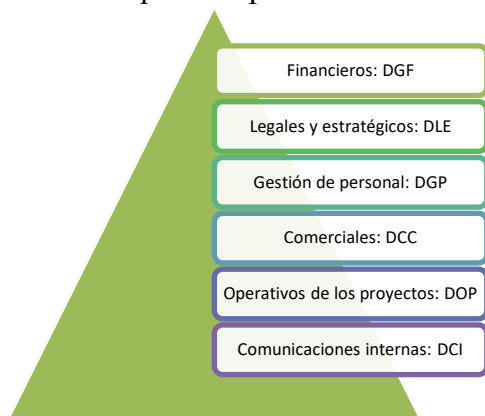


Figura 11. Clasificación codificada documental tipo de documento

Fuente: Autoría propia

Por su parte, las áreas, se identifican así:

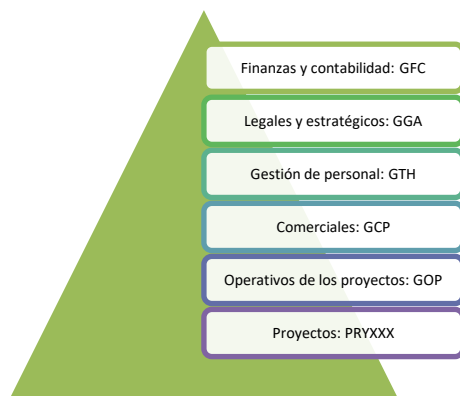


Figura 12. Clasificación codificada documental área o proyecto


Fuente: Autoría propia

Por lo tanto, al emitir, por ejemplo, un primer documento de gestión de personal, por parte de TH para una constancia de asistencia a capacitaciones, su codificación es DGP-GTH-001.

Los documentos contables tienen, al igual que los relacionados con proyectos de obra, una codificación especial así: Tipo de documento (DGF) – nombre del documento (dos o tres iniciales, por ejemplo, recibo de caja RDC, nota crédito NC, nota débito ND, etc.) – por último, el número consecutivo del documento 00X (documento contable ejemplo: DGF-GFC-RDC-001; documento proyecto ejemplo para una oferta de servicios DOP-PRY001-OS-001)

Para evitar la repetición se realiza un formato de control documental para registrar los documentos creados, es un formato para cada tipo de documento (en el caso de los contables y proyectos, para cada nombre de documento y proyecto respectivamente), este control será público y es responsabilidad del analista o del auxiliar de cada área.

Tabla 3. Ejemplo del formato de control documental de Notas Crédito DLE-GCA-001


 Control documental Notas Crédito				DLE-GCA-001 Versión: 001
Número	Fecha	Descripción y documento origen	Creado por	Archivado por
NC-001	01 de julio 2025	Factura de venta FV-001, descuento por pronto pago	XXXXXXXX	XXXXXXXX
NC-002				
Realizado por fecha		Revisado por Fecha	Aprobado por Fecha	

Fuente: Autoría propia

Creación y recepción

Los documentos deben crearse manteniendo la siguiente estructura: para el encabezado, al lado izquierdo el logo de la empresa, en el centro el nombre claro del documento en mayúscula la primera letra, al lado derecho indicar el código del documento y debajo la versión; luego viene el cuerpo del documento, sin usar colores para las celdas, al final debe dejarse tres espacios, uno seguido del otro con el nombre y fecha de realizado, revisado y aprobado, como se muestra en este documento

Tabla 4. *Ejemplo documento DGP-GTH-001*


 Asistencia a capacitaciones				DGP-GTH-001 Versión: 001
Nombre	Cédula	Capacitación	Fecha	Firma

Realizado por fecha	Revisado por Fecha	Aprobado por Fecha	

Fuente: Autoría propia

Documentos externos que se reciban deben ser entregados a primera hora del siguiente día hábil de haber sido recibidos, registrándolos en el control de correspondencia formato DCI-GTH-001, anexo a continuación:

Tabla 5. *Formato DCI-GTH-001*

 Recepción y entrega de correspondencia				DCI-GTH-001 Versión: 001
Tipo	Descripción	Fecha de recepción	Fecha de entrega	Firma de quien recibe
Realizado por Fecha	Revisado por Fecha	Aprobado por Fecha		

Fuente: Autoría propia

Almacenamiento y archivo

Cada área en cabeza de su líder es responsable del mantenimiento organizado de los documentos físicos y digitales, en carpetas etiquetadas y en orden ascendente consecutivo para cada tipo de documento, documentos contable o proyecto, para el caso de los digitales las carpetas deben estar etiquetadas y en la red corporativa pública, para su acceso y consulta (realizando cada área, copias de seguridad semanales de su información). El acceso y consulta se restringe a los según los roles y responsabilidades de cada cargo, garantizando la confidencialidad de la información sensible.

Disposición Final

Los documentos se conservarán por el tiempo estipulado en las tablas de retención, con base en los requisitos exigidos por el Archivo General de la Nación (AGN), as leyes 594 de 2000 (Ley general de archivos), el Acuerdo 004 de 2019 (anteriormente Acuerdo 042 de 2002 y Acuerdo 008 de 2014) para la elaboración de tablas de retención documental (TRD) y tablas de valoración documental (TVD) según las políticas internas, disponiendo finalmente (Acuerdo 046 de 2000) mediante destrucción o archivo histórico, de forma segura y controlada.

2.5) Manual de funciones de los cargos administrativos

Objetivo

Lograr una adecuada definición y ordenamiento de los cargos de la empresa, para el cumplimiento de sus funciones gerenciales, administrativas y de control.

Alcance

El presente documento de gestión comprende lineamientos que deben cumplir todos los trabajadores de la empresa, así como sus dependencias.

Generalidades

El presente manual es un documento que describe las funciones y perfiles en forma específica para el cargo de trabajo desarrollado a partir de la estructura organizacional de la empresa

Objetivos específicos

Determinar las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de la empresa.

Determinar los perfiles del puesto a cubrir en base a la capacidad, experiencia, conocimientos necesarios, habilidad y destreza del trabajador.

Indicar a los trabajadores de la empresa sobre sus funciones y ubicación dentro de las relaciones formales que corresponda.

Proporcionar información sobre las funciones que desempeñará el personal de la empresa.

Proporcionar información sobre los perfiles del puesto que debe cubrir el personal asignado por la empresa.

Facilitar el proceso de inducción del personal nuevo y capacitación del personal, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo asignado.

Servir de insumo para el diseño organizacional de la empresa y la adecuada formulación de los documentos de gestión.

Aprobación

Es responsabilidad de la Gerencia General aprobar el presente documento, creado por el responsable de Talento Humano, rigiendo las actividades de la empresa.

Divulgación

Está a cargo de la GTH (Gerencia de Talento Humano) en coordinación con la Gerencia General.

Implementación

El área encargada de la implementación es la GTH, la Gerencia debe evaluar los resultados que vayan lográndose con su implementación, optimizando de su diseño, en función de los objetivos de la empresa.

Actualización

El Manual de funciones será actualizado y perfeccionado continuamente por la GTH, en coordinación con cada área de la empresa, según los cambios de la estructura orgánica y/o en las funciones de cada cargo y su actualización también podrá ser realizada por la Gerencia General, con apoyo técnico y asesoría de la GTH.

Norma legal

Constitución política de Colombia, Código Sustantivo de Trabajo y sus actualizaciones y regulaciones y, los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO, NTC) que sean exigibles para participar en las licitaciones de contratos,

Contenido del manual

Tabla 6. *Manual de funciones cargos administrativos*

PERFIL DEL PUESTO						
NOMBRE DEL PUESTO	Y	GERENTE GENERAL: Dirigir y supervisar todas las operaciones de la empresa, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y representar a la organización				
PROPÓSITO						
INMEDIATO SUPERIOR		Propietario o Accionistas				
PERSONAL A SU CARGO		Asistente de Gerencia, Ingeniero de Proyectos, Contador, Analista de Talento Humano				
COMPETENCIA						
EDUCACIÓN		Titulado universitario en Ingeniería Civil, Arquitectura, Administración de Empresas o áreas afines, con Especialización en Gerencia, Administración o similares				
FORMACIÓN		Formación en gestión de proyectos, finanzas, liderazgo, estrategias empresariales y normativas de construcción. Cursos o diplomados en SST.				
EXPERIENCIA		Mínimo cinco (5) años de experiencia en puestos gerenciales o de alta dirección en el sector de la construcción o consultoría.				
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico	X	Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio	X	Trabajo en equipo	X	Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia	X	Piensa estratégicamente	X	Liderazgo	X
	Organizar y delegar	X	Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	X
FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES						
Definir y ejecutar la estrategia general de la empresa. Supervisar la gestión financiera y administrativa. Tomar decisiones clave en proyectos y negocios. Liderar y motivar al equipo de trabajo. Establecer y mantener relaciones clave con clientes y proveedores						

Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

PERFIL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO PROPÓSITO	ASISTENTE DE GERENCIA: Proporcionar apoyo administrativo y organizativo al Gerente, facilitando la eficiencia de sus actividades
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
PERSONAL A SU CARGO	Mensajero

COMPETENCIA

EDUCACIÓN	Tecnólogo o profesional en Asistencia Administrativa, Gestión Empresarial o carreras afines					
FORMACIÓN	Manejo avanzado de herramientas ofimáticas (Microsoft Office, Google Workspace), gestión documental, habilidades de comunicación y organización					
EXPERIENCIA	Mínimo dos (2) años de experiencia en roles de asistencia administrativa o secretariado de gerencia.					
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico	X	Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio	X	Trabajo en equipo	X	Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia		Piensa estratégicamente		Liderazgo	
	Organizar y delegar	X	Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	X

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

Gestionar la agenda y coordinar reuniones.
Preparar informes, presentaciones y correspondencia.
Organizar y mantener archivos (físicos y digitales).
Gestionar viajes y viáticos.
Apoyar en la comunicación interna y externa
Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

PERFIL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO PROPÓSITO	INGENIERO DE PROYECTOS: Planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos de ingeniería civil, garantizando el cumplimiento de los plazos, presupuestos y estándares de calidad
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
PERSONAL A SU CARGO	Personal operativo (ayudantes, maestros y operarios) en los proyectos a cargo.

COMPETENCIA

EDUCACIÓN	Titulado en Ingeniería Civil, Arquitectura o carrera afín
-----------	---

FORMACIÓN	Gestión de proyectos (certificaciones como PMP son un plus), software de diseño (AutoCAD, Revit), planificación y control de obras, normativas de construcción y seguridad					
EXPERIENCIA	Mínimo tres (3) años de experiencia en gestión o supervisión de proyectos de ingeniería civil.					
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico	X	Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio		Trabajo en equipo	X	Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia	X	Piensa estratégicamente	X	Liderazgo	X
	Organizar y delegar	X	Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	X

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

Desarrollar planes de proyecto y cronogramas.
 Gestionar recursos (personal, materiales, equipos).
 Supervisar el avance de las obras en campo.
 Elaborar informes de progreso y estados financieros del proyecto.
 Garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad y calidad
 Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

PERFIL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO Y PROPÓSITO	CONTADOR Administrar los recursos financieros de la empresa, asegurando la exactitud y legalidad de los registros contables y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
PERSONAL A SU CARGO	Auxiliar contable

COMPETENCIA

EDUCACIÓN	Contador Público Titulado					
FORMACIÓN	Normativa contable y tributaria colombiana (NIIF, estatuto tributario), software contable (ej. Siigo, Contable), análisis financiero					
EXPERIENCIA	Mínimo tres (3) años de experiencia en contabilidad general, impuestos y nómina en empresas					
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico	X	Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio	X	Trabajo en equipo	X	Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia	X	Piensa estratégicamente		Liderazgo	X
	Organizar y delegar	X	Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	X

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

Registrar y conciliar operaciones contables. Elaborar estados financieros. Preparar y presentar declaraciones de impuestos. Gestionar la nómina y seguridad social. Asesorar en temas financieros y tributarios.
Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

PERFIL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO PROPÓSITO	AUXILIAR CONTABLE Apoyar al Contador en el registro, organización y procesamiento de la información contable y financiera de la empresa.
INMEDIATO SUPERIOR	Contador
PERSONAL A SU CARGO	No aplica

COMPETENCIA

EDUCACIÓN	Técnico o Tecnólogo en Contabilidad, o estudiante de Contaduría Pública de cuarto semestre o superior					
FORMACIÓN	Manejo de software contable básico, principios contables, gestión documental contable.					
EXPERIENCIA	Mínimo un (1) año de experiencia en funciones contables, incluidas prácticas					
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico	X	Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio	X	Trabajo en equipo	X	Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia		Piensa estratégicamente		Liderazgo	
	Organizar y delegar		Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

Registrar facturas de compra y venta. Realizar conciliaciones bancarias. Organizar y archivar documentos contables. Apoyar en la preparación de informes financieros. Gestionar la caja menor.
Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

PERFIL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO PROPÓSITO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO: Gestionar los procesos relacionados con el personal, desde la atracción y selección hasta el desarrollo y bienestar, garantizando un ambiente laboral óptimo.
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
PERSONAL A SU CARGO	Auxiliar de servicios generales

COMPETENCIA						
EDUCACIÓN	Profesional en Psicología, Administración de Empresas, Gestión Humana o afines.					
FORMACIÓN	Gestión de talento humano (selección, capacitación, bienestar), legislación laboral colombiana, manejo de nómina y seguridad social y licencia de SST					
EXPERIENCIA	Mínimo dos (2) años de experiencia en áreas de gestión humana t SST en empresas del sector					
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico	X	Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio	X	Trabajo en equipo	X	Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia		Piensa estratégicamente	X	Liderazgo	X
	Organizar y delegar	X	Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	X

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES
Diseñar y ejecutar procesos de reclutamiento y selección. Gestionar la inducción y reinducción del personal. Administrar el programa de capacitación y desarrollo. Atender inquietudes del personal y gestionar el clima laboral. Supervisar la aplicación de la política de SST.
Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

PERFIL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Y	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES: Mantener las instalaciones de la empresa en óptimas condiciones de limpieza y orden, brindando apoyo logístico general.
PROPÓSITO		
INMEDIATO SUPERIOR		Analista de Talento Humano
PERSONAL A SU CARGO		No aplica

COMPETENCIA						
EDUCACIÓN	Bachiller					
FORMACIÓN	Manejo de productos de limpieza, técnicas de aseo y mantenimiento básico, normas de higiene y seguridad y curso de manipulación de alimentos					
EXPERIENCIA	Mínimo un (1) año de experiencia en labores de servicios generales o limpieza institucional.					
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico		Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio	X	Trabajo en equipo	X	Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia		Piensa estratégicamente		Liderazgo	
	Organizar y delegar		Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES
Realizar la limpieza diaria de oficinas, baños y áreas comunes. Gestionar el inventario de insumos de aseo y papelería. Apoyar en el movimiento de mobiliario o equipos. Servir café o agua en reuniones. Mantener el orden en áreas comunes.
Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

PERFIL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO PROPÓSITO	DEL Y	MENSAJERO: Realizar la entrega y recolección de documentos y paquetes, así como diligencias bancarias y otras encomiendas fuera de la oficina.
INMEDIATO SUPERIOR		Asistente de Gerencia
PERSONAL A SU CARGO		No aplica

COMPETENCIA						
EDUCACIÓN	Bachiller					
FORMACIÓN	Conocimiento de la ciudad, normas de tránsito, servicio al cliente y poseer vehículo tipo moto de 125 cc o superior y paz y salvo de infracciones					
EXPERIENCIA	Mínimo un (1) año de experiencia en labores de mensajería o domicilios, licencia de conducción vigente					
HABILIDADES	Razonamiento lógico y analítico		Orientación hacia el logro	X	Facilidad de aprendizaje	X
	Vocación de servicio	X	Trabajo en equipo		Proactividad	X
	Dispuesto a aprender	X	Confianza en si mismo	X	Comunicación efectiva	X
	Implementa con experiencia		Piensa estratégicamente		Liderazgo	
	Organizar y delegar		Compromiso	X	Manejo de crisis y tensión	X

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES
Realizar entregas de correspondencia y documentos. Recoger paquetes o materiales requeridos. Realizar trámites bancarios o administrativos externos. Llevar un registro de las diligencias realizadas.
Otras funciones inherentes por la naturaleza de su cargo.

Fuente: Autoría propia

3) **Objetivo Específico 3**

Proponer medidas complementarias, para mejorar la adaptación al puesto, el desempeño del personal administrativo y la claridad organizacional en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S

Más allá de la formalización del protocolo de inducción y reinducción, la mejora continua de la adaptación y el desempeño del personal administrativo en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S. requiere la implementación de un conjunto de medidas adicionales que incidan en las problemáticas identificadas: alta rotación del 8.33% (Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., 2025) y deficiencias administrativas que ralentizan los procesos y subutilizan el capital humano (Cid & Baldovinos, 2025), por lo que se propone la creación de un programa de mentoría a cargo del jefe inmediato como "padrino" que guía a cada nuevo ingreso administrativo en los primeros tres meses, ofreciendo apoyo práctico y emocional para facilitar su integración y reducir la ansiedad del nuevo empleado, disminuyendo así la rotación temprana (Werther y Davis, 2008 citados en Ortega et al, 2023).

Siendo una microempresa se presentan desafíos para establecer rutas de carrera y desarrollo, por lo que se deben definir las posibilidades de crecimiento dentro de los cargos administrativos, a través de la especialización o adquisición de nuevas competencias, motivando al personal a capacitarse y a permanecer en la empresa, lo que es fundamental para el crecimiento organizacional (Ramírez-Torres, 2023). Asimismo, para fortalecer la eficiencia y reducir errores administrativos, se propone la creación de manuales de procedimientos para todas las actividades administrativas, abordando la falta de estandarización señalada por Hammer y Champy (1993, citados en Alfaro-Rodas, 2023), incluyendo, entre otros: el procedimiento de gestión de correspondencia y archivo, el proceso de elaboración y registro de facturas, la gestión de cobros y pagos, el procedimiento de nómina y seguridad social, el manejo de caja menor, y la gestión de compras y proveedores. Adicionalmente, para garantizar la efectividad de estas iniciativas y la mejora en la claridad organizacional (Macías, y otros, 2024), se propone implementar un sistema de retroalimentación continua y evaluación de desempeño semestral, que incluye además de las evaluaciones periódicas de tipo 360 grados, la retroalimentación en áreas de mejora individuales y grupales, así el reconocimiento de logros. Finalmente, se propone fortalecer los canales de comunicación interna y establecer un programa de reconocimiento al buen desempeño, fomentando la motivación y el sentido de pertenencia en el equipo, esencial para consolidar una cultura organizacional sólida y mejorar la productividad general de Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.

Para la implementación de las medidas iniciales y, las adicionales incluyendo el protocolo y los manuales de procedimientos, se estima un plazo de tres a seis meses, período durante el cual se llevarán a cabo evaluaciones y retroalimentación constantes para medir los cambios en la rotación de personal y en la eficiencia administrativa, este índice de rotación se monitoreará activamente, comparando los índices antes y después de la implementación, mientras que las entrevistas de retiro serán un instrumento clave para

entender las causas de salida y realizar ajustes al programa, fortaleciendo la capacidad de la empresa para un crecimiento sostenible, tal como se busca con la atención a la SST (INSST, 2022)

Conclusiones

A partir de los objetivos específicos y resultados de este proyecto, se puede concluir que: el diagnóstico muestra como en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S. se enfrenta una problemática multifacética que afecta la rotación de personal y la eficiencia, con carencia de formalización y estandarización en los procesos de gestión humana y administrativos, especialmente en la inducción, la cual es desestructurada y superficial, lo que prolonga la adaptación de los nuevos empleados y lleva a la subutilización del talento. Además, no socializar y exteriorizar elementos estratégicos como misión, visión, valores y un organigrama claro, junto con la falta de manuales de funciones y procedimientos estandarizados, genera inconsistencias y ambigüedad, un problema que es perjudicial para la eficiencia, lo que se respalda en los análisis cuantitativos, en los que la mayoría del personal administrativo no ha recibido inducción ni capacitación y percibe dificultades en la adaptación, recalcando la necesidad de formalizar y documentar los procesos, ofreciendo una oportunidad para el crecimiento sostenible de la empresa.

Se concluye como pertinente que, en respuesta al diagnóstico, se diseñó y elaboró un conjunto de herramientas fundamentales para Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S. formalizando los elementos estratégicos de la empresa (Misión, Visión, Valores y Organigrama), se elaboró también el manual de funciones detallado para cada cargo administrativo, definiendo responsabilidades y mejorando la adaptación, se crea una política de SST en cumplimiento de la normativa vigente (Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015), y un procedimiento estandarizado para la gestión de documentos administrativos para eliminar las inconsistencias, sin dejar de lado el protocolo de inducción y reinducción que se diseñó como un proceso paso a paso integrando toda la información clave, con el fin de formalizar y estandarizar los procesos, mejorando la cohesión, el desempeño y la permanencia del personal administrativo, lo que contribuye a la operatividad diaria.

Finalmente, para complementar el protocolo y los documentos diseñados, se proponen medidas adicionales para una mejora integral en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S., incluyendo un programa de mentoría donde el jefe inmediato guía al nuevo ingreso, para reducir la ansiedad y la rotación temprana, se enfatiza también en la necesidad de definir rutas de crecimiento y especialización para motivar la capacitación y permanencia del personal administrativo y la ineficiencia se aborda con una propuesta de creación de manuales de procedimientos para todas las actividades administrativas. Para cerrar, se propone una mejora en la comunicación con un sistema de retroalimentación continua y evaluación de desempeño semestral, junto con el fortalecimiento de los canales de comunicación interna y un programa de reconocimiento, que busca mejorar la claridad organizacional, la motivación y el sentido de pertenencia, solo para las medidas ya diseñadas en esta entrega, se estima una implementación estimada de tres a seis meses, con monitoreo constante de la rotación y eficiencia.

Referencias

- Alfaro-Rodas, G. (2023). Reingeniería de Procesos como una Herramienta para la Mejora de la Productividad en las Empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). 1623-1641.
https://www.researchgate.net/publication/374580186_Reingenieria_de_Procesos_como_una_Herramienta_para_la_Mejora_de_la_Productividad_en_las_Empresas.
- Cid, J., & Baldovinos, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). 665-674.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10075200.pdf>.
- Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S. (2025). *Informe de gestión 2024*. Talento humano.
- Estela, R. (2020). *Investigación propositiva*. Perú:
<https://institutorambell.blogspot.com/2022/11/investigacion-propositiva.html>.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Alemania: Fundación Paideia Galiza y Ediciones MORATA
<https://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
- Gómez Ferri, J., Grau Muñoz, A., Giulia Ingellis, A., & Jabbaz, M. (2018). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Valencia:
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=cb3bd06f30788436JmltdHM9MTY4NjYxNDQwMCZpZ3VpZD0xOGQ1MGMwZC11YWE0LTZiMTUtMGY0ZS0xZjlyZWJhMzZhMDQmaW5zaWQ9NTE4MA&pfn=3&hsh=3&fclid=18d50c0d-eea4-6b15-0f4e-1f22eba36a04&psq=T%c3%a9cnicas+cualitativas+de+investigaci%c3%b3n+soci>
a.
- Hernandez-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill Educación.
https://books.google.com.co/books?id=5A2QDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Idiger. (2019). *Caracterización General del Escenario de Riesgo por la Actividad de la Construcción*. Bogotá: <https://www.idiger.gov.co/rconstrucciones>.
- INSST. (2022). *Conceptos generales de la prevención de riesgos laborales y ámbito jurídico*.
<https://www.insst.es/documents/94886/4154780/Tema+16.+El+modelo+de+sistema+de+gesti%C3%B3n+de+la+OIT.pdf>.
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto cero*, 09(08), 69-74.
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=a\)%20Poblaci%C3%B3n.,los%20accidentes%20viales%20entre%20otros%22](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=a)%20Poblaci%C3%B3n.,los%20accidentes%20viales%20entre%20otros%22).

- Macías, M., Castillo, M., Cedeño, M., Delgado, D., Figueroa, L., Sánchez, C., & Velasquez, M. (2024). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(4) 378-388. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734754.pdf>.
- Ortega, L., Lozano, R., & Amador, M. (2023). La importancia de la inducción laboral estratégica para el desarrollo profesional en la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 14(27). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v14n27/2007-7467-ride-14-27-e568.pdf>.
- PageGroup Colombia. (2024). *ESTUDIO DEREMUNERACIÓN COLOMBIA 2023*. https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/2023-02/Estudio_Remuneracion_Michael_Page_Colombia_2023.pdf.
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8 (2) 83-106. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8939089.pdf>.

Anexos

Anexo A: Instrumento entrevista semiestructurada

Entrevista semiestructurada (dirigida a gerencia y personal administrativo vigente y retirado)	
Objetivo	Instrucciones
Recopilar información cualitativa sobre la percepción de los procesos actuales, adaptación del personal, existencia de estrategia corporativa y estandarización de procesos operativos, y otras necesidades específicas	Responda de forma abierta, ampliamente en sus respuestas, detalle lo que considere y profundice en los temas que considere relevantes, su participación está regulada por las normas colombianas de confidencialidad en la información y protección de datos. Por lo cual certifica que ha sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos, certifica que actúa consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información, conoce de la autonomía que posee para abstenerse de responder total o parcialmente las preguntas que le sean formuladas y a dejar de colaborar cuando usted lo considere y sin necesidad de justificación alguna. Certifico que mi participación es voluntaria y no implica ningún costo de ninguna de las partes.
Pregunta	Variable
¿Cuál es su percepción general sobre el proceso de integración o "bienvenida" que recibe el personal administrativo nuevo en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.?	Inducción o reinducción
Respuesta	
¿Considera que el personal administrativo nuevo se adapta rápidamente a sus funciones y a la cultura de la empresa? ¿Qué dificultades observa en este proceso?	Adaptación y desempeño
Respuesta	
¿Existen documentos formales que describan la misión, visión, valores o el organigrama de la empresa? Si no es así, ¿cree que su ausencia afecta la dirección de la empresa?	Existencia de elementos estratégicos
Respuesta	
¿Se utilizan manuales de funciones o descripciones de puestos para el personal administrativo? ¿Qué tan claras son las responsabilidades de cada cargo?	Estandarización de procesos y procedimientos
Respuesta	
En cuanto a los procesos administrativos internos (ej. archivo, contabilidad),	Estandarización de procesos y procedimientos

¿Existen procedimientos estandarizados y documentados? ¿Qué tan eficientes considera que son?	
Respuesta	
¿Qué conocimiento tiene sobre las políticas o prácticas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) implementadas en la empresa?	Conocimiento y percepción sobre SST
Respuesta	
¿Qué capacitaciones o formaciones ha recibido el personal administrativo relacionadas con los procesos internos y procedimientos de la empresa?	Inducción o reinducción
Respuesta	
¿Cómo cree que la falta de un proceso de inducción formal impacta en la productividad y el desempeño individual y colectivo del personal administrativo?	Adaptación y desempeño
Respuesta	
Si pudiera implementar una mejora clave en la gestión del personal administrativo, ¿cuál sería y por qué?	Oportunidades de mejora
Respuesta	
¿Estaría dispuesto(a) a participar en la implementación de un protocolo de inducción y reinducción, así como en la formalización de documentos estratégicos de la empresa?	Oportunidades de mejora
Respuesta	

Gracias por su valioso apoyo

Anexo B: Instrumento Encuesta

Encuesta al personal administrativo	
Objetivo	Instrucciones
Recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre la percepción del personal administrativo acerca de adaptación, claridad de funciones, conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos y la necesidad de un protocolo de inducción y reinducción.	Marque con una "X" la opción que mejor corresponda a su opinión o escriba su respuesta donde se indica, esta información es muy valiosa y está regulada por las normas colombianas de confidencialidad en la información y protección de datos. Por lo cual certifica que ha sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos, certifica que actúa consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información, conoce de la autonomía que posee para abstenerse de responder total o parcialmente las preguntas que le sean formuladas y a dejar de colaborar cuando usted lo considere y sin necesidad de justificación alguna. Certifico que mi participación es voluntaria y no implica ningún costo de ninguna de las partes.
Pregunta	Variable
Cuando usted ingresó a la empresa, ¿recibió algún tipo de orientación o bienvenida formal?	Inducción o reinducción
SI	NO
¿Qué tan fácil fue para usted adaptarse a sus responsabilidades y al entorno de trabajo en Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.?	Adaptación y desempeño
DIFICIL (3) _____ NI FÁCIL NI DIFICIL (2) _____	FÁCIL (1) _____
¿Considera que tiene claridad sobre las funciones y responsabilidades específicas de su puesto de trabajo?	Estandarización de procesos y procedimientos
DEACUERDO (3) _____	NO ESTOY SEGURO (2) _____ EN DESACUERDO (3) _____
¿Conoce la misión, visión y valores de Escala Arquitectónica & Sudamin A&D S.A.S.?	Existencia de elementos estratégicos
SI	NO
¿Sabe a quién reportar directamente y cómo encaja su puesto dentro de la estructura general de la empresa (organigrama)?	Existencia de elementos estratégicos

SI	NO
¿Considera que existen procesos o procedimientos claros y estandarizados para la realización de sus tareas diarias?	Estandarización de procesos y procedimientos
DEACUERDO (3) _____	NO ESTOY SEGURO (2)___ EN DESACUERDO (3) _____
¿Ha recibido capacitación formal sobre los procesos internos, sistemas o procedimientos específicos de la empresa que son relevantes para su puesto?	Adaptación y desempeño
SI	NO
¿Qué tan importante considera que es tener un protocolo de inducción y reinducción formal para el personal administrativo?	Inducción o reinducción
MUY IMPORTANTE (3) _____	NO ESTOY SEGURO (2)___ NADA IMPORTANTE (3) _____
Si se implementara un nuevo protocolo de inducción y reinducción, ¿cree que mejoraría su desempeño y la eficiencia general del área administrativa?	Adaptación y desempeño
DEACUERDO (3) _____	NO ESTOY SEGURO (2)___ EN DESACUERDO (3) _____
¿Qué aspecto cree que es el más urgente de mejorar en la adaptación o gestión del personal administrativo en la empresa?	Oportunidades de mejora
Respuesta breve	

Gracias por su valioso apoyo

