PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL EN MISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MANOS Y APOYOS S.A

NATALIA SERNA HENAO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECILIAZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
MEDELLÍN
2014

PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL EN MISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MANOS Y APOYOS S.A

NATALIA SERNA HENAO

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Mag. Martha Álzate Cárdenas
Docente Asesora:

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

ESCUELA DE POSGRADOS

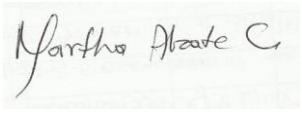
ESPECILIAZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

MEDELLÍN

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Trabajo de grado contiene una propuesta acorde con el perfil de la Especialización en Gerencia del Talento Humano con un apoyo teórico adecuada y suficiente, análisis a profundidad teniendo en cuenta un diagnóstico con metodologías convenientes, un plan estratégico o táctico y claridad escritural que puede mirarse desde la coherencia, redacción y construcción de ideas.



_____

Martha Alzate Cárdenas

Docente asesora

Medellín, Noviembre de 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 6
GLOSARIO 7
RESUMEN 8
ABSTRACT 8
1. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL 9
1.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL 9
1.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL: 10
2. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN 11
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN 13
3.1 OBJETIVO GENERAL 13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13
4. JUSTIFICACIÓN 14
5. MARCO REFERENCIAL 16
5.1 MARCO TEÓRICO 16
5.2 MARCO LEGAL 20
6. DISEÑO METODOLÓGICO UTILIZADO PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO 21
7. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO 23
TABLA 7.1 23
TABLA 7.2 24
7.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 26
Grafico 7.1.1 26
Grafico 7.1.2 27
Grafico 7.1.3 28
Grafico 7.1.4 29
Grafico 7.1.5 30
Grafico 7.1.6 31
Grafico 7.1.7 32
Grafico 7.1.8 33

Grafico 7.1.10 ..... **34**
Grafico 7.1.11 ..... **35**
Grafico 7.1.12 ..... **36**
Grafico 7.1.13 ..... **37**
Grafico 7.1.14 ..... **38**
8. PROPUESTA PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL **39**
9. RECURSOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO **44**
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES **45**
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **46**
ANEXO A: MATRIZ DOFA **48**
ANEXO B. CARTA DE ACEPTACIÓN **49**
ANEXO C: CARTA DE NO AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN **50**
ANEXO D: CARTA DE NO AUTORIZACIÓN **51**

INTRODUCCIÓN

Según información recopilada a lo largo del proceso de formación en el trayecto del presente trabajo de grado, se pudo constatar que el plan de formación de personal es una herramienta productiva que se implementa en las empresas públicas y privadas para definir y constituir acciones de formación para los empleados.

Reina en el (2009 p.90) indica que *"El plan de formación permite que sus destinatarios adquieran conocimientos y actitudes, así como el desarrollo de habilidades y destrezas que contribuyen a que la entidad cuente con buenos profesionales integrados en un proyecto común y esto se traduzca en el ofrecimiento de unos servicios de calidad*".

Estas actividades que se implementaron en el plan de formación contribuyen a la mejora continua de la organización, porque mientras se obtienen empleados con capacidades de mejora y crecimiento, la organización obtiene una ventaja competitiva que es el desarrollo del talento humano, este proceso es continuo, evaluado y planificado.

La metodología que se utilizó para la implementación del plan de desarrollo de personal en la empresa de servicios temporales es cuantitativa, metodología que fue diseñada para 20 empleados, de diferentes rangos jerárquicos (directivos, coordinadores, auxiliares y operativos) y por ende diferentes funciones, entre los 18 a 45 años de edad.

Fue importante implementar el plan de desarrollo de personal en la empresa de servicios temporales porque direcciona a la organización con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado, sentido de pertenencia de parte de la organización y de sus empleados y disminución de niveles de rotación de personal.

A nivel personal fue importante realizar el presente trabajo de grado por la experiencia lograda a partir de adquisición de aprendizaje, transmisión de conocimiento, gestión de conocimiento e implementación de prácticas en la empresa; no solo donde se implementó el proyecto si no de igual manera en empresas futuras.

GLOSARIO

Plan de desarrollo de personal: El plan de formación de personal es una herramienta productiva que se implementa en las empresas públicas y privadas para definir y constituir acciones de formación para los empleados.

Ventaja competitiva: Se denomina ventaja competitiva a una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras

Relaciones laborales: La relación laboral son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo.

Gestión de recursos humanos: La relación laboral son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo.

Habilidades: Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

RESUMEN

La importancia del aprendizaje en las personas, especialmente cuando existe una posibilidad de construir un aprendizaje que brinde una ventaja competitiva en el medio fundamentada en talento humano permite que cada vez haya más demanda para quienes lideran el área de gestión humana y desarrollan competencias. La visión realizada en el contexto permite concluir que existen diferentes tipologías de competencias para las diferentes áreas en las empresas, la cual determina que cada vez se requiere un nivel de estudios y aprendizajes constantes y las empresas deben generar soluciones innovadoras a través de competencias y análisis cualitativos. Estas consideraciones motivaron el siguiente trabajo la cual se desarrolla en la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A.

ABSTRACT

The importance of learning in people, especially when there is a possibility of building a learning that provides a competitive advantage in the medium based on human talent allows that more and more demand for those leading the area of human management and develop skills. The vision realized in the context shows that there are different types of skills for different areas in companies, which determines that each time a level of education and continuous learning is required and companies must generate innovative solutions through competence and analysis qualitative. These considerations motivated the following work which develops in the temporary employment agency Manos y Apoyos S.A.

1. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.

1.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente trabajo de grado, se desarrolló en la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A.

Según información de la página web de la empresa:

Manos y Apoyos S.A. fue constituida en el año 2002 como una empresa de servicios temporales en el sector salud, posteriormente incursiona en los sectores comercial, industrial, educativo, hotelero, restaurantes y otros.

Manos y Apoyos S.A. se compromete a la prestación de servicios de personal temporal en misión que genere satisfacción a nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo.

Valores:

COMPROMISO
Hacemos nuestras las necesidades del cliente transformándolas en resultados confiables.

FE
Valor personal indispensable para llevar a feliz término cualquier proyecto.

RESPETO
A la integridad del ser humano proyectándolo a nuestros clientes y colaboradores.

HONESTIDAD
La transparencia y la rectitud rigen todos los niveles de nuestra organización

MISIÓN

Proporcionar servicios oportunos de personal temporal, en misión que generen satisfacción, a las partes interesadas.

VISIÓN

Ser reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios temporales en forma oportuna, con personal competente y comprometido con el mejoramiento continuo.

Funciones del área de gestión humana : Realizar reclutamiento de hojas de vida y convocatorias de candidatos para los perfiles administrativos y en misión, entrevistas, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias, definir los programas de bienestar laboral, definir y ejecutar el programa de formación del personal, responder por la ejecución de los procesos disciplinarios de la organización, controlar la legalización y vigencia de los contratos laborales, asegurar el suministro de la dotación de los empleados en misión que

tenga derecho y al tipo contrato, mantener notificada al área de salud ocupacional sobre los requerimientos de seguridad industrial requeridos por los empleados en misión, responder por la afiliación adecuada al sistema de seguridad social, ARL y caja de compensación del personal contratado, realizar seguimiento al estado del clima laboral tanto administrativo como de los empleados en misión, realizar las evaluaciones del desempeño de los empleados, estar pendiente de los comunicados y actualizaciones de normatividad legal para empresas temporales expedidas por el ministerio de trabajo para ser aplicado al interior de la organización.

Mejoramiento estratégico:
En su compromiso con el mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, ha definido un Sistema de Gestión de Calidad bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 basada en la “Prestación de servicios y proceso de selección de personal temporal en misión en los sectores salud, industrial, comercial, educativo, hotelero y restaurantes”; el cual se encuentra en proceso de certificación.

1.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL:

El tiempo estimado para la realización de la intervención fue de 6 meses, culminando en Noviembre del año 2014 obteniendo el diseño, intervención, evaluación y retroalimentación del proyecto. La empresa recibió a satisfacción el proyecto, según consta en el anexo B. Carta de aceptación de la empresa

La gerencia de la empresa Temporal Manos y Apoyos, decidió darle continuidad al proceso de implementación del plan de formación de personal para los empleados en misión que actualmente labora para con ellos. La decisión fue tomada a partir de una decisión estratégica para su ventaja competitiva en el medio, el desarrollo del talento humano.

2. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

El plan de formación de personal es una herramienta esencial para las organizaciones, ya que su elemento fundamental es el desarrollo del personal, colocando en el medio una ventaja competitiva. Es importante considerar que una de las mayores problemáticas que se pueden presentar en las empresas y más las empresas de servicios temporales es la falta de sentido de pertenencia que se tiene para con la organización, porque en Colombia el auge de los servicios temporales ha permitido que los empleados en misión no sientan realmente un proceso de identidad con la organización.

O´Reilly en (1989, p 89.), afirma que:

> No se puede lograr un sentimiento de pertenencia y de compromiso por parte de los trabajadores (temporales). Los trabajadores temporales harán solamente lo justo, y nada más. Puede ser que la empresa usuaria esté de acuerdo con que el trabajador temporal haga nada más que lo justo. Pero hay que cuestionar las bases de competencia de esta empresa ya que hoy en día los valores como la calidad son básicos para la competitividad de la empresa y se logra solamente con una actitud de pertenencia por parte de todos los empleados.

Diferentes factores han contribuido tanto al aumento de la demanda como de la oferta de trabajadores temporales. Las condiciones sociales, los avances tecnológicos, la política y las normas sociales, han influido tanto en las empresas como en los individuos.

Las EST tienen una ventaja que para las empresas usuarias puede ser positiva y es la satisfacción de la contratación de un personal, desligándose de la administración del recurso humano. Hernando Moreno indica en (1996 p.80) que *“Fundamentalmente es disponer de un valioso instrumento de flexibilidad en la gestión de los recursos humanos temporales*”.

Las organizaciones actuales, tienen un carácter cambiante de forma funcional respecto a sus objetivos y propósitos. Estos cambios en ocasiones repercuten de manera negativa la salud física y mental de no solo los miembros de su organización, si no, también el objetivo por el que la organización actúa.

Las empresas aducen diferentes razones por las que recurren a las EST Bronstein en (1991 p. 45) indica que: “Las más corrientes son la necesidad de sustituir a trabajadores permanentes que se hallan ausentes (sobre todo es para el relevo de trabajadoras que disfrutan de licencia por maternidad), la ejecución de tareas ocasionales o de trabajos que requieren una cierta competencia técnica de la que el usuario no dispone, y las «crestas» de actividad, estacional o coyuntural. A menudo, las empresas usuarias reconocen también que acuden a una EST para que ésta les facilite un trabajador temporal con miras a cubrir, llegado el caso, un puesto permanente que ha quedado vacante.”

Pero se encuentra a diario afecciones en los empleados en misión, como falta de identificación, falta de comunicación, no hay trabajo en equipo ni alianzas, por eso la necesidad de investigar frente a los planes de formación que se pueden realizar con el personal de las empresas de servicios temporales, identificando y actuando para así obtener una mentalidad objetiva de parte de los trabajadores frente a las problemáticas antes mencionadas buscando una mayor identificación y sentido de pertenencia, evitando una de las mayores problemáticas que tienen las empresas de servicios temporales el cual es: la rotación de personal.

Hoy por hoy acabar con las empresas de servicios temporales es una misión casi imposible, pero se asemejara cuáles son los planes de formación e identificación que se pueden desarrollar, para intentar cumplir con este objetivo del presente trabajo, no solo efectuando lo que por ley establece el Ministerio de trabajo en Colombia, sino también con el fomento de parte de la organización hacia sus colaboradores para el logro de los objetivos tanto corporativos como subjetivos.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar del plan de desarrollo de personal en la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico en la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A acerca de la importancia de la construcción e implementación del plan de formación.

- Generar estrategias para articular información necesaria en la construcción del plan de formación.

- Ampliar información y aprendizaje construido durante la formación académica en gerencia del talento humano.

4. JUSTIFICACIÓN

Sabada (2009 p. 89) afirma que: "*La formación junto con la motivación, constituye un factor clave en el desempeño del trabajador y su productividad, así como en la calidad de su labor y de los frutos de ésta*".

Según las evaluaciones realizadas por organizaciones durante muchos años, se da por entendido que la formación es un aspecto que es valorado de parte del empleado donde su objetivo principal es el desarrollo continuo de aprendizaje y mejoramiento de desempeño dentro de su labor. Todos los trabajos requieren antes y durante de realizarlo recibir una formación ya sea formal e informal, incluso día a día de acuerdo a cada labor se asume una posición de formador así sea atendiendo una llamada. El aprendizaje es importante porque constantemente la sociedad y sus avances requieren nuevos aprendizajes de igual manera las personas al obtenerlos sienten una gran satisfacción.

El plan de formación es una estrategia que las empresas implementan para un constante aprendizaje de los empleados, este debe incluir la población con la que se trabajara, las acciones, cronograma de actividades, presupuesto, resultados y evaluación. Solé y Mirabet en (1997 p. 24) afirman que "*El propósito de la formación, es el de capacitar un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado*"

La formación es una estrategia de cada empresa destinada para los empleados a realizar una labor donde ella puede ser progresivamente más compleja y responsable, actualizar conocimientos, ascender a cargos, garantizar continuidad en empleos, adaptación a la tecnología y a nivel personal es una fuente de aprendizaje.

Solé y Mirabet En (1997 p. 40) afirman que "*La formación debe ser un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir las metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas*"

Para la sociedad que se conforma a través de la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A. es importante realizar el plan de formación por los avances constantes en tecnología, en política y por ende en la sociedad que se van implementando en las empresas y en sus empleados.

Porque los empleados de la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A sienten una gran satisfacción de estar en constante aprendizaje respecto a su labor y a nuevas tendencias que pueden garantizar de maneras más ágil y rápida sus funciones.

Para las organizaciones en especial para la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A es importante ya que al obtener una ventaja competitiva evaluada por la gestión de competencias entre otras organizaciones, es calificada como un efecto positivo para con sus empleados, obteniendo así empleados felices que garantizan su labor.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico se definirá que es un plan de formación y como se realiza y algunos conceptos básicos del planteamiento de problema para ir desenvolviendo la idea del significado y cimiento del plan de formación.

Un Plan de Formación es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. Solé y Mirabet (1997 p. 60) en afirman "*El Plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: El público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación*".

El propósito de la formación así concebida es el de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados.

Sánchez Cerezo en (1991 p.77) dice "La formación se define, por tanto, como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona".

Solé y Mirabet, (1997 p. 89) dicen que "*La formación actualmente se desarrolla dentro de un nuevo concepto de empresa, considerada ésta como un sistema social abierto e integrado que se encuentra sumergido en un entorno. Ese entorno está compuesto por todos los elementos sociales, políticos, económicos, axiológicos. etc., que integran nuestra actualidad*".

Senge en (1992 p.70) afirma que "*La organización inteligente y por lo tanto sus procesos de aprendizaje, se tienen que apoyar en cinco disciplinas o enfoques particulares: Dominio personal y profesional de los trabajadores, sistema de razonamiento y de actuación de la organización, liderazgo compartido, aprendizaje en equipo e integración sistémica de las cuatro anteriores en un proyecto de organización común*".

El aprendizaje es según Sange en (1992 p. 56) "*Proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación".*

La importancia de la formación se evalúa, se potencia o se desarrolla a partir de la legislación, los sindicatos, los grupos sociales, las nuevas tecnologías, la

competencia, los valores sociales, la cultura empresarial, los proveedores, los clientes y los mismos trabajadores.

Para el diseño del plan de formación se tendrán en cuentan los siguientes pasos:

- Determinar las necesidades de formación. Para ello se tendrán en cuenta:
- Preguntas directas sobre las necesidades de formación a los empleados, y a los representantes de los mismos y a los sindicatos El método puede ser a través de cuestionarios, entrevistas, reuniones etc.
- Analizando otros datos de la empresa, se pueden sacar conclusiones acerca de las necesidades de formación del personal de la misma: informes sobre accidentes de trabajo, o sobre absentismo laboral, cuestionarios de opinión general, sugerencias de clientes, quejas informes sobre el estudio de la competencia etc.
- Tipos de necesidades de formación determinadas:
- Necesidades de formación inmediata, derivados de problemas detectados sobre rendimiento en la empresa y grado de satisfacción del empleado.
- Necesidades de formación a largo plazo, que se producen por cambios previstos en los puestos de trabajo y obedecen a un plan estratégico general de la empresa.
- Establecimiento de tipos de formación:
- Según la prioridad de la necesidad de formación se programará a corto, medio o largo plazo.
- Según la eficacia de la misma se clasificará como de importancia alta, media y baja
- Por el tipo de formación, se clasificará en presencial, on-line, a distancia o si combina varios sistemas.
- Temporalización de la formación: en función de su urgencia y complejidad, se establecerá para cada necesidad de formación un plazo razonable en que debe ejecutarse, teniendo en cuenta las etapas de mayor o menor actividad de la empresa.
- Duración y horario de la formación, determinando si la formación es de días completos o de horas a lo largo de la jornada laboral, o qué parte de la formación se imparte fuera del horario laboral.
- Nivel de formación de los trabajadores que tienen que formarse, agrupándolos según el grado de conocimientos previos que posean y según su disponibilidad para acceder a la formación teniendo en cuenta que se les debe consultar y acordar con ellos un horario cuando la formación se imparta fuera del horario de trabajo.
- La formación puede ser externa, si se realiza en una academia o centro de formación especializado, o interna si se lleva a cabo por alguna persona de la empresa que pueda formar a los demás.
- En el supuesto de que la formación sea muy especializada y el trabajador deba desplazarse a otra debe contarse con el acuerdo previo y el consentimiento del trabajador.

- Presupuesto y financiación: el plan de formación debe contar con una estimación presupuestaria y una asignación financiera.
- Vigencia del plan: suele tener una vigencia máxima de 2 años, revisando el mismo cuando se considere oportuno. Igualmente, debe ser sometido a la aprobación de directivos y representantes de los trabajadores.

Se define este concepto ya que este proceso de aprendizaje puede ser analizado desde distintas maneras ya que hay formas disímiles para realizarlo. En una organización el aprendizaje puede estar en el día a día.

Aprender hace parte del sistema de educación y desarrollo personal, orientado de manera adecuada la persona puede encontrarse motivado no solo por los nuevos conocimientos si no por lo que puede obtener al aprender más.

“El aprendizaje es concebido como el cambio de la conducta debido a la experiencia, es decir, no debido a factores madurativos, ritmos biológicos, enfermedad u otros que no correspondan a la interacción del organismo con su medio (UNAD) El aprendizaje es el proceso mediante el cual se adquiere una determinada habilidad, se asimila una información o se adopta una nueva estrategia de conocimiento y acción”.

Este proceso de aprendizaje permite que las personas se apropien de un conocimiento desde diferentes posturas, un concepto, proceso, actitud o valores y no es desconocimiento de nadie que para estar en sociedad constantemente se debe aprender.

A medida que pasan los años los seres humanos nos formamos en diferentes áreas, comenzando por la primaria, secundaria, universidad y asi sucesivamente, pero es claro que la formación que se recibe debe ser completada a través de otros procesos de formación.

Formación en las empresas

Avallone (1989 p. 77) lo define como: "*Formar significa generar cambios en la actuación laboral de los empleados*". Esto implica que los empleados puedan interiorizar y actuar dentro de las competencias y tareas que afronta su lugar de trabajo, así mismo, es un complemento de las funciones y el sujeto que las asume. La formación del personal debe ser considerado como una estrategia que las empresas utilizan para afrontar los cambios tecnológicos, sociales y económicos.

De tal forma que las organizaciones y los gobiernos han comenzado a valorar la educación continua o formación como una inversión, lo que permita a la empresas adaptarse a los avances tecnológicos, de sistemas de gestión o herramientas para afrontar la competitividad y maximizar la eficacia y la eficiencia en sus procesos.

Ya que el cambio del día a día permite a la sociedad avanzar rápidamente, por eso el proceso de adaptación de las empresas a estos cambios debe permitir formar a su personal para desarrollar una mejor productividad.

Para para la formación del personal es necesario un factor que permite que los objetivos que se planteen allí sean asertivos y es la motivación. Como lo indica Sole y Mirabet en 1997 La motivación es la energía que nos hace seguir y acometer hacia el logro de nuestros sueños, sin excusas, sin quejarse, de manera imparable, haciendo lo correcto y tomando riesgos.

Estos estímulos realizan un proceso por el cual la persona puede o no sentirse bien dentro de la organización esta forma de reacción estará ligado directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona.

Luz Dary Lopera, Jefe de Gestión Humana de Haceb en el 2012 afirma que "Es muy importante pensar en el bienestar de los empleados. Si tenemos los trabajadores con un buen clima laboral, vamos a reflejar una buena productividad. Si un empleado sale todos los días contento porque va a trabajar en Industrias Haceb, si es consciente que en esta compañía se le brinda lo mejor, lo tratan bien, hay calor humano, se le brinda una alimentación balanceada, él va a reflejar eso en la productividad. Si existe esta motivación, la productividad siempre será alta".

Marta Cecilia Posada, coordinadora del área de Desarrollo Humano, dice que "*Mantener motivados a los trabajadores hace que ellos trabajen por y para la empresa. De igual forma, destaca la cercanía y el sentido de gratitud que allí se despierta porque en ella han crecido, porque les ayudan a salir adelante, porque se piensa en sus familias y se les brinda estabilidad*".

Y una de las formas de mantener la motivación del personal es realizando un plan de formación que le permita su crecimiento individual y grupal no solo dentro de la empresa sino también en la sociedad misma.

5.2 MARCO LEGAL

En Colombia la ley afirma en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990 que: *"En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación".* Y el Ministerio de trabajo responde frente a la inquietud de que las horas de capacitación deben realizarse en la jornada laboral que: *"Conforme a lo señalado en las normas referidas, es claro que las actividades recreativas, deportivas o de capacitación que el empleador realice, deberán ser desarrolladas dentro de la Jornada Ordinaria de Trabajo, para la que fue contratado el trabajador, independientemente del número de trabajadores de la empresa".*

6. DISEÑO METODOLÓGICO UTILIZADO PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

Población: Manos y Apoyos, empresa de servicios temporales que brindan la posibilidad de vincularse a diferentes empresas de sectores como Salud, Comercial, Servicios, etc. Su población es conformada por 20 empleados. Su ubicación privilegiada permite una vinculación permanente con las actividades comerciales, industriales, políticas, deportivas y científicas que sin duda alguna han posibilitado el desarrollo productivo y formativo del servicio que ofrece la temporal. La población abordada para el desarrollo del presente trabajo de grado son todos los empleados en misión.

Estrategias de recolección de datos:

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una intervención en común. En la presente intervención trata con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas nombradas.

Observación: Es una estrategia que permite un acercamiento a las situaciones unidas a la investigación y que implica no solo limitarse a ver si no que a utilizar todos los sentidos para hacer una lectura global del contexto (formas, olores, sonidos, relaciones)

Cuestionario: Es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de información el cual es un grupo de preguntas relacionadas con las variables de la investigación, el cuestionario se aplica a diferentes necesidades y a un problema de investigación, originando en cada estudio preguntas de diferente tipo y grupo.

Instrumentos: Los instrumentos utilizados fueron la observación y el cuestionario.

La pretensión del diagnóstico y descripción del problema se realizó un análisis con la matriz DAFO que es: "*Una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada*". Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

FORTALEZAS: son los recursos y características que representan una auténtica ventaja diferencial para la organización y, por lo tanto, hay que sacarles el máximo provecho posible.

DEBILIDADES: Son los recursos y situaciones que se encuentran al interior de la Universidad y que representan un actual o potencial desventaja. Estos hechos o situaciones, son expresiones negativas y, por lo general, constituyen un obstáculo para el desarrollo de la institución y para alcanzar sus objetivos.

OPORTUNIDADES: Son hechos o situaciones que están presentes en el exterior de la Organización y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan su desarrollo, si se determina aprovecharlas desde adentro de la organización. También son definidas como posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechables por un actor para la realización exitosa de su estrategia o proyecto.

AMENAZAS: Son riesgos, hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la Empresa y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo. Son las restricciones que presenta el entorno para la realización de las acciones de un actor, y sobre las cuales éste tiene poco o ningún grado de control. La explicitación de los riesgos y amenazas facilita la acción responsable, evita los fracasos y ayuda a asumir las dificultades para convertirlas en oportunidades.

7. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El análisis de los datos se desarrolló en dos etapas la primera se ejecutó un análisis del perfil socio económico de los empleados en misión de la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A.

TABLA 7.1

Formato para evaluar el perfil socio-económico de los empleados.

Perfil Socioeconómico de empleados en misión de la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A . Por: Natalia Serna Henao							
Nombre							
Cédula:							
Cargo:							
Datos Generales							
Sexo			Edad:		Lugar de Residencia:		
Hombre							
Mujer							
Lugar de Nacimiento				Estado Civil			
Ciudad				Soltero		Casado	
Departamento				Viudo		Unión libre	
Antecedentes educativos							
Nivel Educativo							
Primaria		Técnico		Pregrado		Otro	
Bachiller		Tecnológico		Postgrado			
Indique cuales eran las materias en las que se destacaba durante su trayectoria académica							
A)		B)		C)		D)	

¿En qué área usted considera que podría desarrollar habilidades?
¿Si tuviera la oportunidad de estudiar o capacitarse en qué área sería?

Construcción propia

TABLA 7.2

Se realizó una entrevista a profundidad donde se conocen los ingresos, las causas y la disponibilidad de tiempo para realizar el plan de desarrollo de personal de los empleados en misión.

Encuesta a profundidad de empleados en misión de la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A Por: Natalia Serna Henao				
¿Cuál es el cargo que asume actualmente en la compañía?				
¿Cuáles son sus funciones?				
¿Cuándo comenzó a laborar en nuestra compañía?				
¿Cuáles son sus ingresos mensuales?				
A.) 616.000 a 1.200.000	B.) 1.250.000 a 2.000.000		C.)Más de 2.000.000	D.) Por comisiones
¿Por qué razón le gustaría estudiar o capacitarse?				
Que horario considera mejor para realizar estudios fuera de su jornada laboral				
A) Diurno		B) Nocturno		C) Fines de semana
D) Distancia				
Si usted tuviera la oportunidad de estudiar ¿En qué nivel le gustaría hacerlo?				

a. Seminario		
b. Diplomado		
C. Cursos		Explique la razón por la cual lo haría:
D. Técnica		
E. Tecnología		
F. Pregrado		
G. Postgrado		
H. Maestría		
I. Doctorado		

Si la compañía le brinda la oportunidad de estudiar ¿Cómo coordinaría sus horarios y funciones que tiene actualmente?
¿Qué cargo le gustaría desempeñar dentro de la compañía y explique la razón?
¿Qué habilidades considera usted que tiene?

Construcción propia

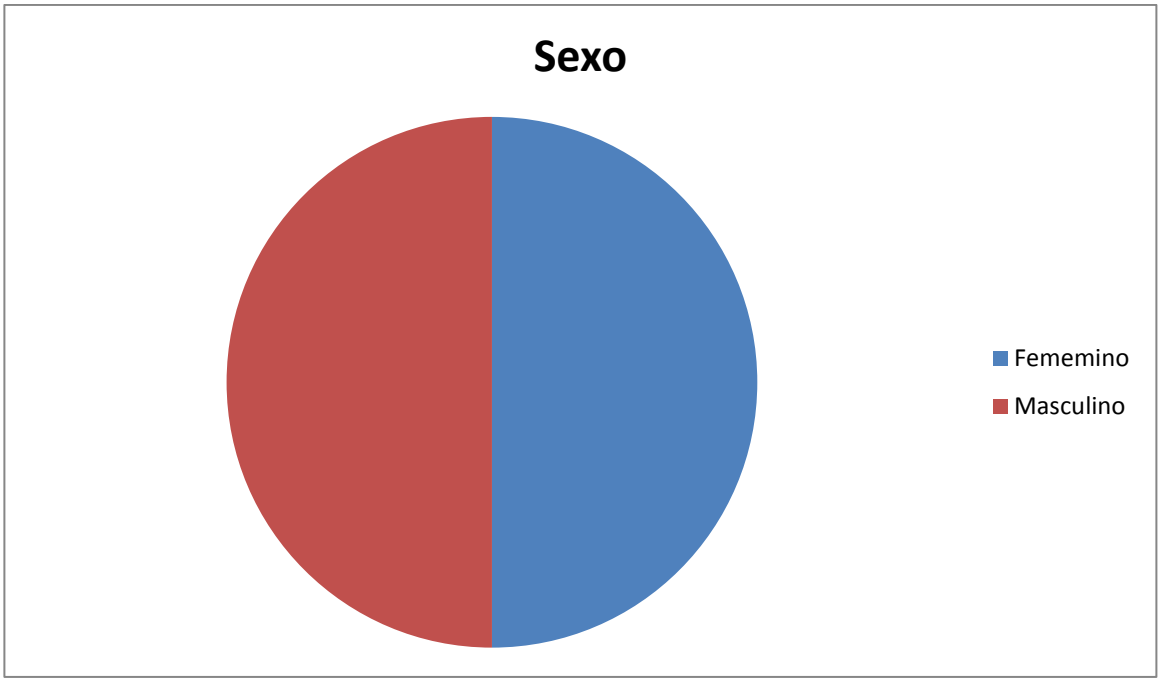
7.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de componentes principales permitió resumir la información y la estructura de cada una de las diferentes variables que se necesitaban para el análisis.

Análisis de perfil socio-económico

Grafico 7.1.1

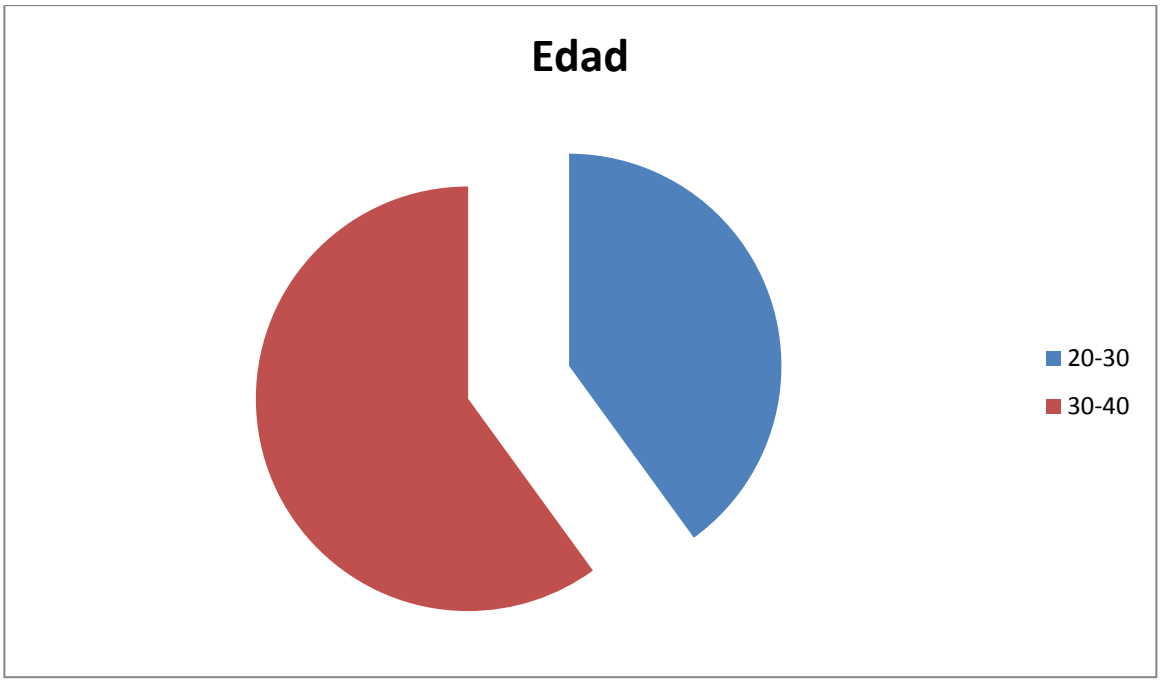
La muestra de la población evidencia que el 50% son mujeres y el otro 50% son hombres



Construcción propia

Grafico 7.1.2

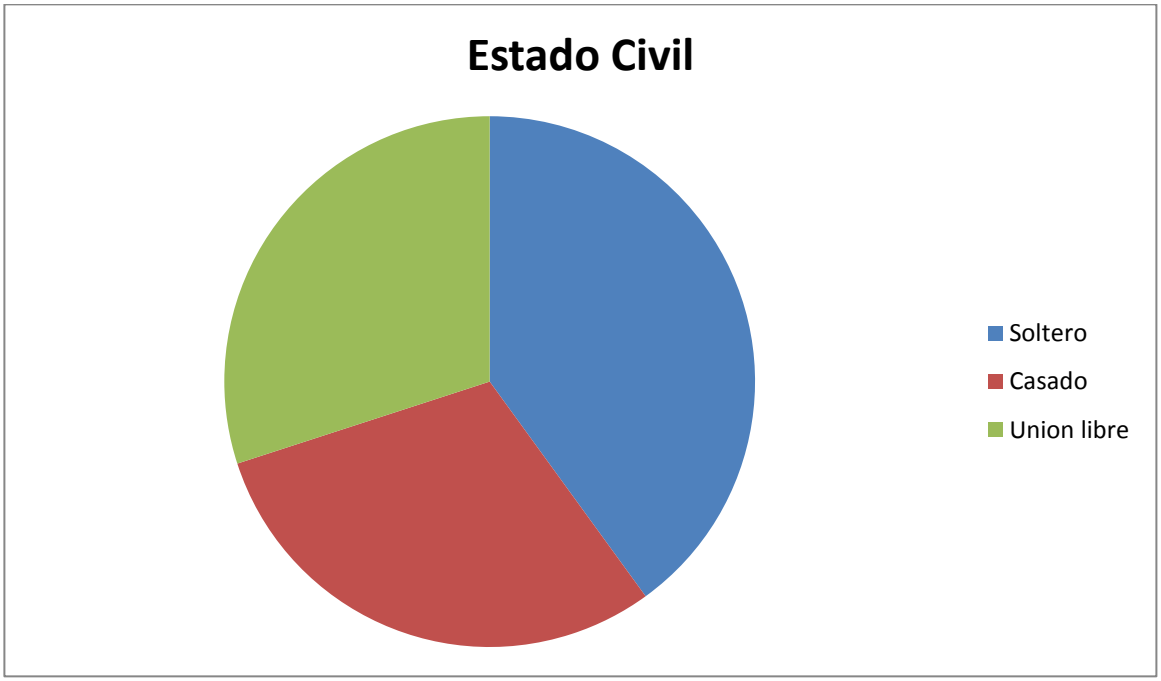
La edad de los participantes oscila entre los 20 a 40 años



Construcción propia

Grafico 7.1.3

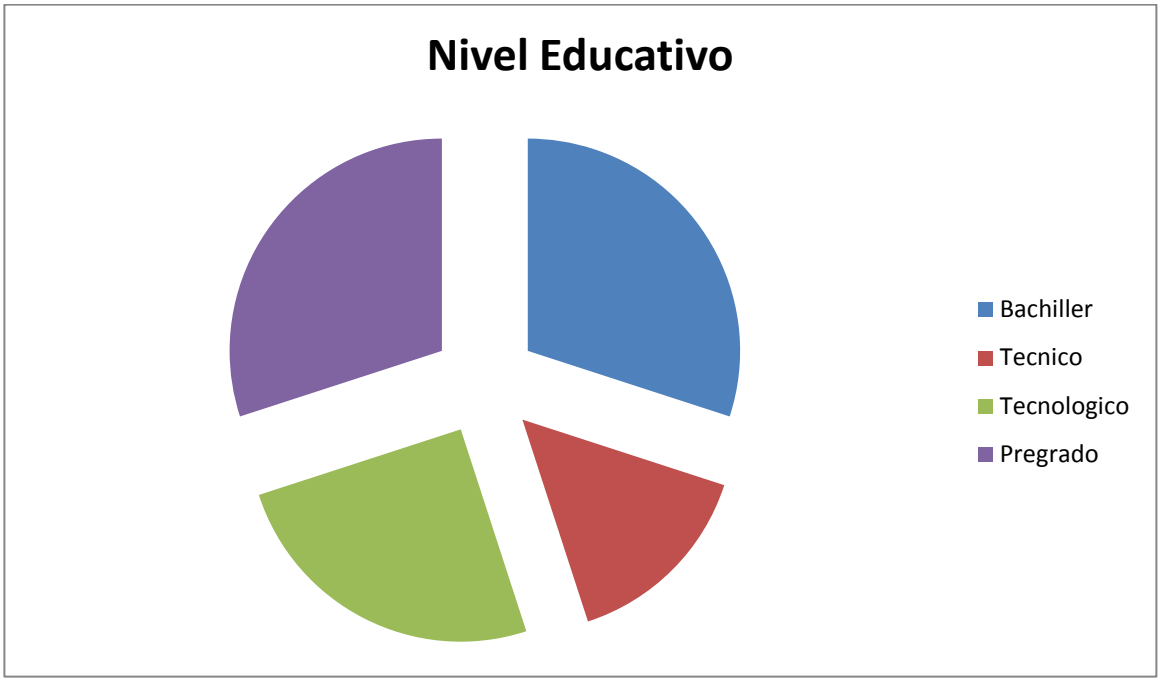
La mayoría de los participantes son solteros, aunque existen 6 personas casadas y 6 que se encuentran en unión libre.



Construcción propia

Grafico 7.1.4

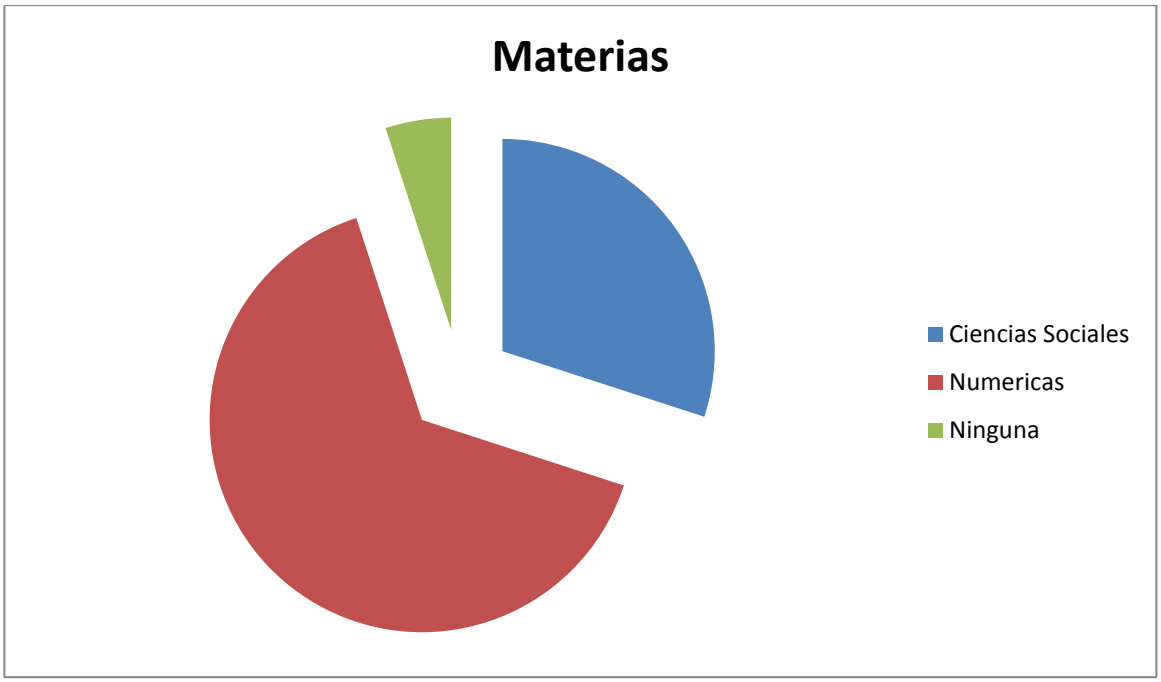
El nivel educativo de los participantes se encuentran entre bachilleres, técnicos, tecnológicos y pregrado



Construcción propia

Grafico 7.1.5

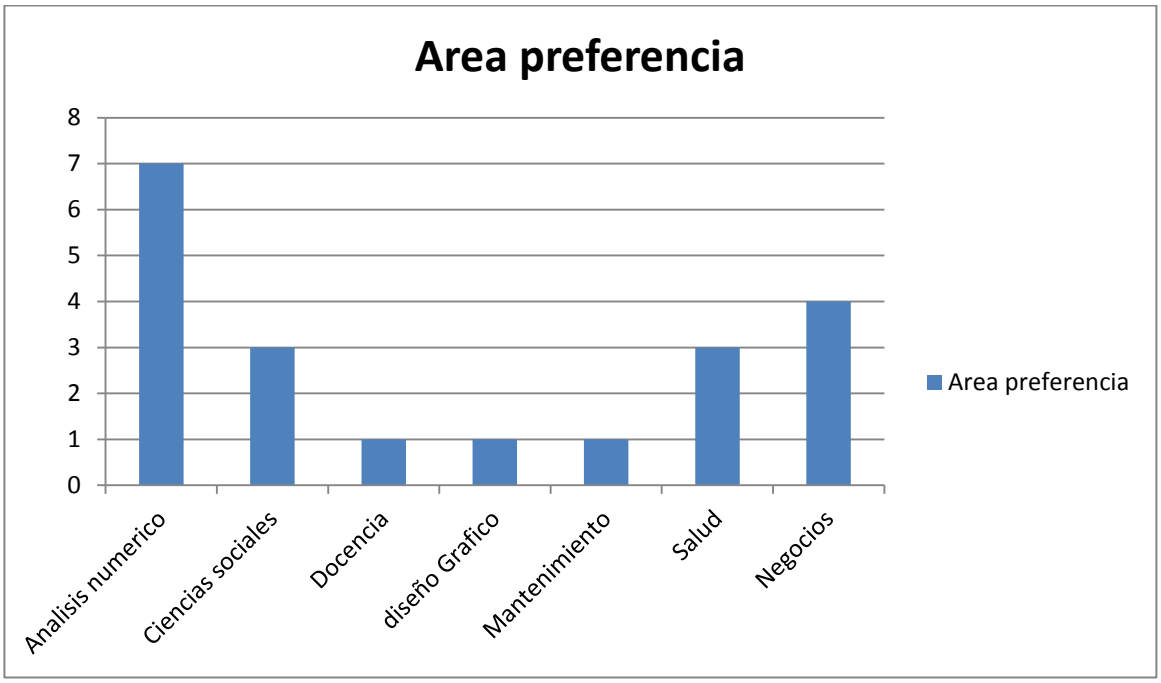
Las materias de preferencia durante la trayectoria de sus vidas académicas, predominaron las materias basadas en análisis numérico y en ciencias sociales



Construcción propia

Grafico 7.1.6

Las áreas de preferencia de trabajo de preferencia fueron las áreas de análisis numérico, comerciales y negocio.

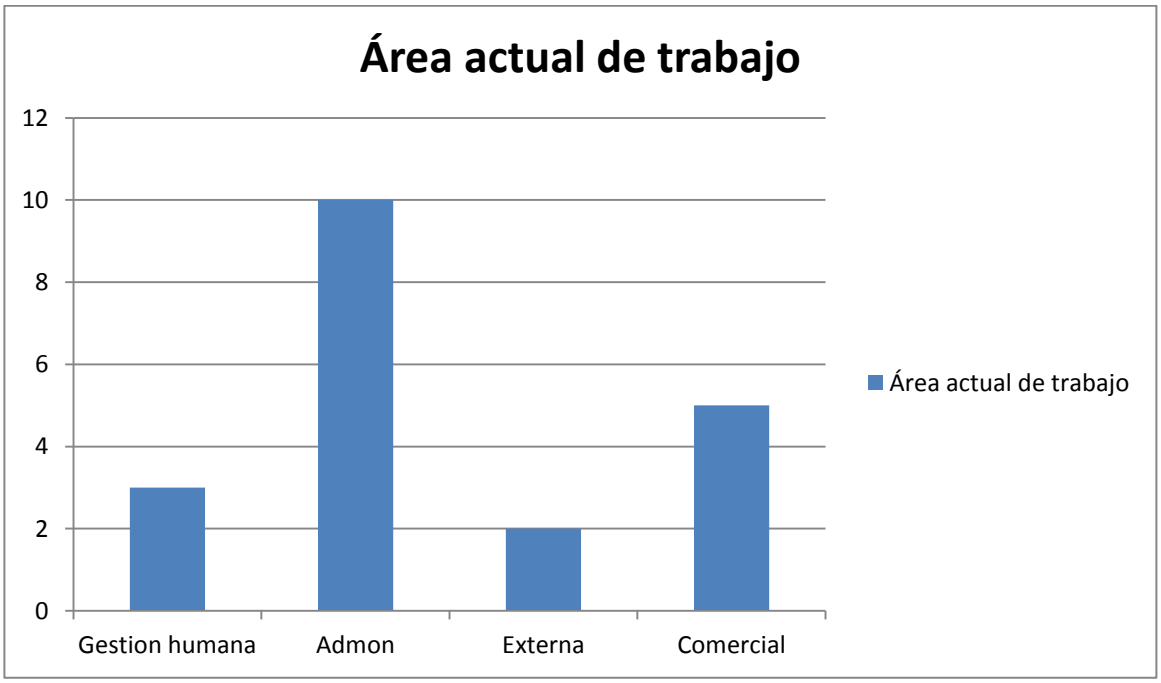


Construcción propia

Análisis de la encuesta a profundidad

Grafico 7.1.7

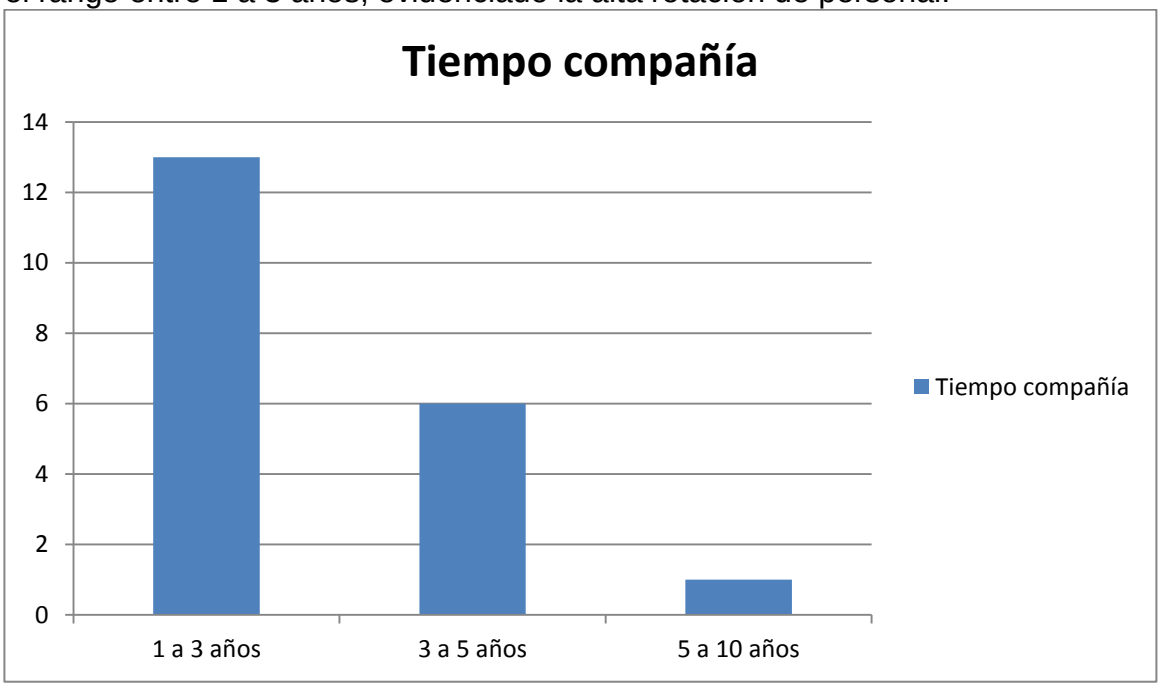
EL área actual de trabajo de los participantes oscila entre áreas administrativas, gestiones humanas, externas y comerciales, siendo el área administrativa de mayor prevalencia.



Construcción propia

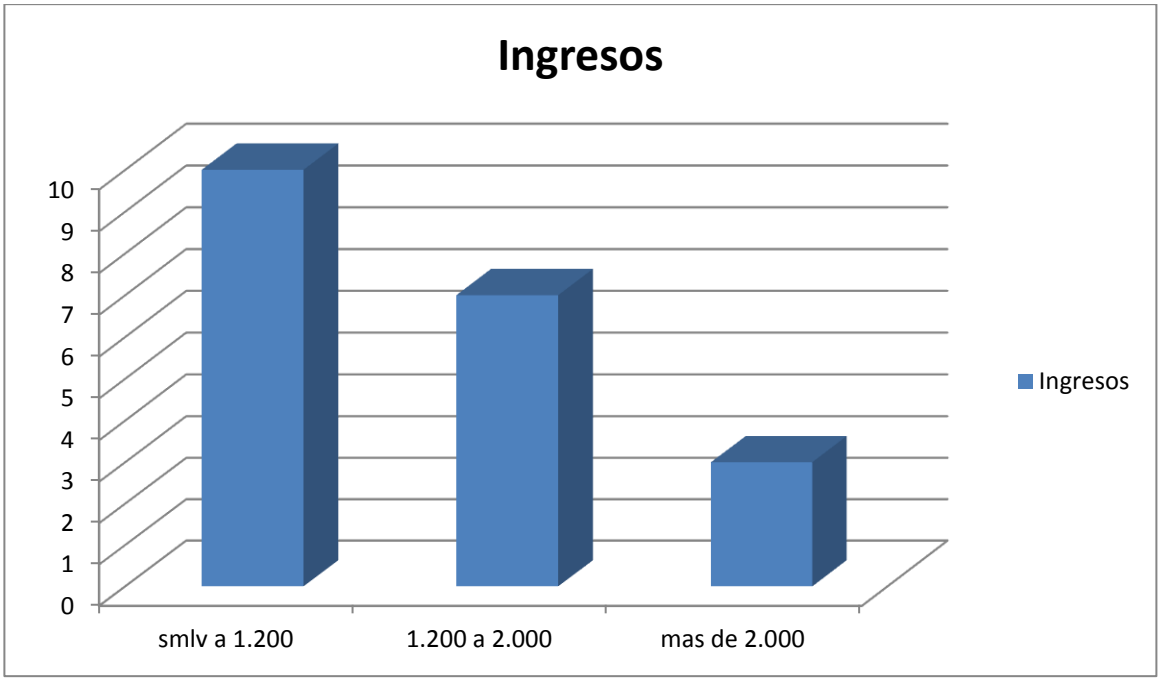
Grafico 7.1.8

El tiempo de permanencia en la compañía oscila entre 1 a 5 años, prevaleciendo el rango entre 1 a 3 años, evidenciado la alta rotación de personal.



Construcción propia

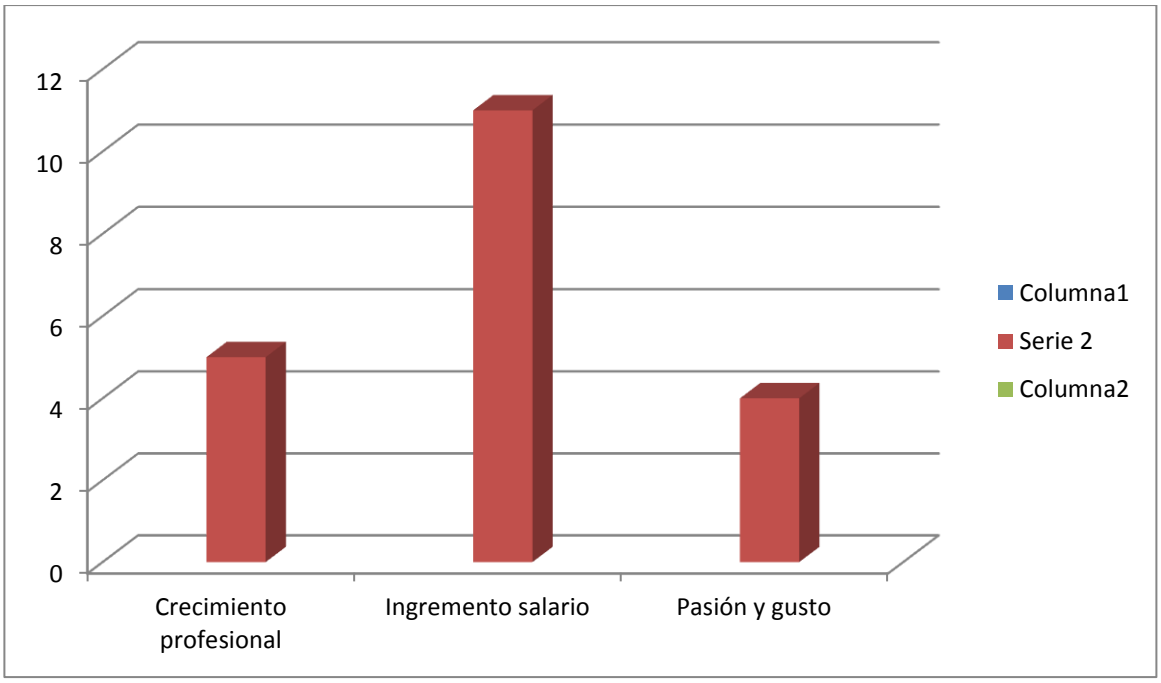
Grafico 7.1.9 Los ingresos de los participantes prevalece entre el salario mínimo legal vigente a 1.200.000.



Construcción propia

Grafico 7.1.10

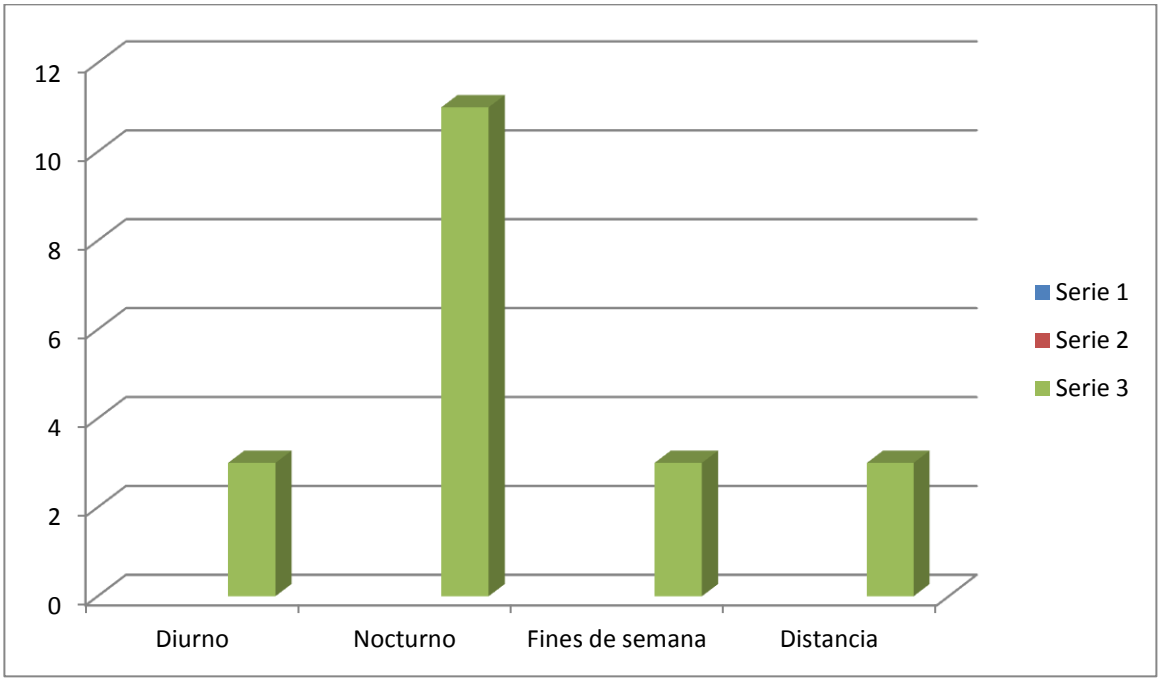
La razón por la cual las personas les gustarían capacitarse oscila en tres razones por crecimiento profesional, incremento de salario y pasión, prevaleciendo el incremento de salario para obtención de calidad de vida.



Construcción propia

Grafico 7.1.11

Los horarios de preferencia en que los participantes realizarían sus estudios son nocturnos.



Construcción propia

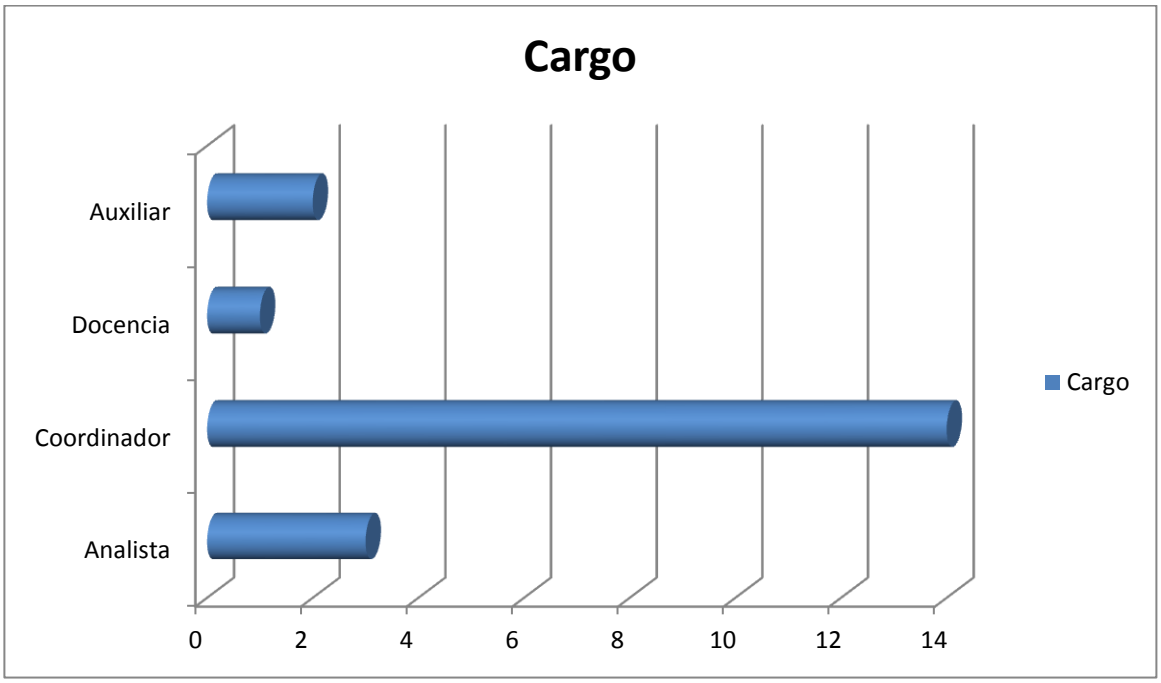
Grafico 7.1.12

El área de preferencia de estudio se encuentra entre el nivel tecnológico, pregrado y postgrado.

Construcción propia

Grafico 7.1.13

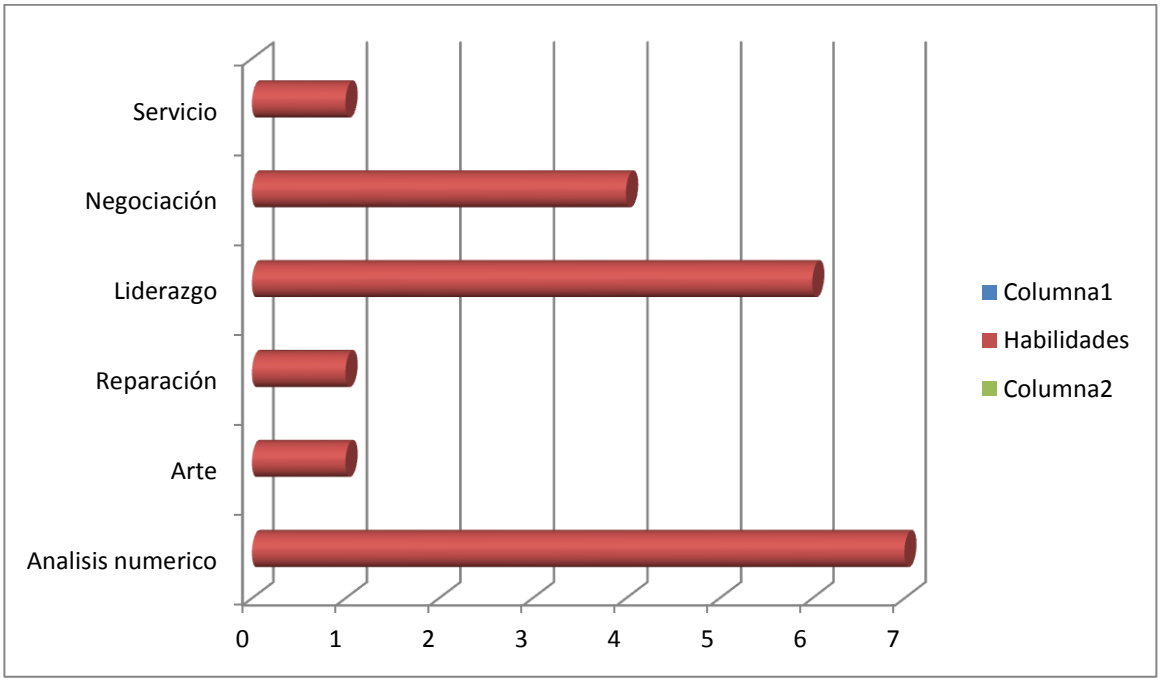
El cargo que el aspirante le gustaría obtener en un futuro prevale en cargos de mayor nivel como coordinadores, directores y analistas.



Construcción propia

Grafico 7.1.14

Las habilidades con las que cuentan los participantes se encuentran entre el análisis numérico, el liderazgo, reparación, arte, negociación y servicio prevaleciendo el análisis y el liderazgo como mayores habilidades.



Construcción propia

8. PROPUESTA PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL

La siguiente propuesta se desplegara a partir del resultado analizado de la metodología utilizada en la recolección de información, por los empleados en misión de la temporal Manos y Apoyos S.A., Para ello se plantean diferentes estrategias basadas en modelos de aprendizaje y práctica.

Para el desarrollo de las capacitaciones se debe tener en cuenta las siguientes fases

1. Asemejar los puestos clave de la Organización así como las competencias que se requieren para ocupar dichos puestos.
2. Delinear, cuando sea posible, un plan de rutas e itinerarios profesionales dentro de la Organización. Se deberá iniciar el proceso con el análisis del perfil profesional de los distintos puestos implicados. Comparando la diferencia entre los perfiles se podrán establecer las rutas de movilidad y los pasos necesarios para recorrerlas.
3. Elaborar un plan de aviso que haga llegar a todos los colectivos implicados, las principales características de los planes de carrera.

Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:

- Título de la sesión
- Tiempo asignado para la realización de la capacitación
- Descripción de la actividad
- Objetivos específicos de la sesión
- Materiales a utilizar
- Métodos y técnicas de capacitación
- Procedimientos de evaluación y retroalimentación

Herramientas para la clasificación de los ejes:

Desempeño: Se toman las evaluaciones de desempeño de los últimos 3 años donde se evidencian los parámetros de los empleados en misión.

Objetivos cuantitativos: Cada empleada establece metas alcanzar a nivel cuantitativo.

Objetivos cualitativos: Cada individuo establece metas basadas en objetivos cualitativos a partir de las competencias.

Potencial: Se realizan evaluaciones periódicamente en donde se establecen parámetros que permiten la medición de cumplimiento de objetivos.

Parámetros:

- Es importante que todas las personas implicadas en el Plan de Desarrollo conozcan tanto las pruebas de identificación como los criterios de diseño de la matriz del talento. También es relevante que conozcan su situación en dicha matriz para tener unas expectativas de desarrollo que se ajusten a la realidad de la empresa.
- Para cada programa se indicarán las personas responsables del mismo y las fechas de cumplimiento de todas las acciones que se determinen. Asimismo el plan deberá ir acompañado por un plan de formación individualizado que favorezca el desarrollo de los participantes en el plan.
- Como herramienta de apoyo para llevar a cabo el diseño del plan se deberá tener en cuenta el análisis de adecuación persona/puesto de manera que, en función de una serie de competencias que tenga identificadas la organización se determine el nivel de cada una de ellas requerido por el puesto y el nivel que realmente poseen las personas.
- Teniendo ambos perfiles, es posible determinar a priori qué personas se adecuarán mejor a los puestos vacantes, es decir, qué personas poseen el perfil de competencias más adecuado para el puesto a cubrir y qué acciones formativas será necesario llevar a cabo para potenciar aquellas competencias requeridas por el puesto y que la persona no tiene suficientemente desarrolladas.

Tareas de cada área de trabajo:

- Dar apoyo técnico al sistema, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar que el sistema funciona tal y como se ha definido.
- Sensibilizar, formar y adiestrar a la línea de mando implicada.
- Aplicar el plan que se determine para cada colaborador dando su apoyo.
- Actuar como entrenadores efectivos.
- Formar y desarrollar a los elegidos en el puesto de trabajo, dele-gando tareas y asignando responsabilidades.
- Los empleados deben asistir a las actividades formativas programadas.
- Desarrollar en el nuevo puesto las habilidades, destrezas y cono-cimientos requeridos
- La empresa le facilitará toda la ayuda necesaria para garantizar su desarrollo y crecimiento real, pero la persona deberá realizar todas las acciones que se hayan determinado dentro de dicho plan.

Herramientas o técnicas para el desarrollo del plan de formación.

- Formación de competencias
- Coaching.
- Mentoring

Seguimiento del Plan

El seguimiento del Plan de formación se implementara como herramienta de satisfacción.

Las principales tareas que se deben realizar se pueden agrupar por colectivos de la siguiente manera:

Recursos humanos: Crear los instrumentos de seguimiento necesarios. Facilitar recursos a los mandos intermedios dándoles apoyo técnico y corrigiendo desviaciones.

Recursos humanos: Hacer un seguimiento de las personas bajo su responsabilidad asegurando que reciben la formación en el puesto de trabajo. Señalar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas.

Empleados en misión: Facilitar información a mandos intermedios y a recursos humanos. de las nuevas tareas y responsabilidades. Informar acerca de los programas formativos externos que sigue.

Herramientas utilizadas para el desarrollo de las capacitaciones

1. Salarios (tiempo completo).
2. Honorarios
3. Viáticos
4. Viajes
5. Materiales
6. Papel y fotocopias
7. Costo de mano de obra.
8. Materiales de capacitación
9. Alquiler de equipo: Precio de alquiler, multiplicado por el número de días.

Evaluación de los procesos de capacitación

La evaluación se llevara a cabo desde el principio, durante y al final de cada proceso de capacitación, por parte de los participantes y el docente.

Cada capacitación cuenta con un objetivo específico, para ello al finalizar cada sesión se realizara una evaluación en donde se percibe el nivel de aprendizaje y habilidades de los participantes.

Para la evaluación de los docentes es importante que los participantes hagan uso respecto de esta evaluación así se evaluara el nivel de satisfacción, metodología y objetivo de la capacitación.

Se realizaran actividades de seguimiento que forman parte de los programas de capacitación de igual manera la evaluación del programa.

Se realizaran informes y retroalimentación de todos los procesos realizados.

Ejemplo

El plan de formación de personal ha decidido fomentar la capacidad de liderazgo a: 20 Empleados en misión cada uno se gana un promedio de 1.600.000$ (1.600.000$/20) con todas las prestaciones sociales.

Está conformado por 4 grupos de la siguiente manera: 4 grupos de 5 personas. Cada grupo asistirá 10 días a la capacitación para un total de 80 horas. El seminario total tendrá una duración de 140 días por ende el salón de capacitación será prestado por un valor diario de ($200.000 * 140) días total de 28.000.000$

El valor del día del profesional especialista es de (100.000$ por 140 días) da un total de 14.000.000$

Serán entregados 2.000 almuerzos. Valor almuerzo ($7000 * 2000) almuerzo total de 14.000.000 $ más 140 días del capacitador ($7.000 * 140) para un total de $980.000

Serán entregados 2.000 refrigerios. Valor refrigerio ($5000 * 2000) total de 10.000.000$ mas 140 días del capacitador ($5.000 * 140) para un total de $700.000

Salarios: $106.666.666

Salón: $28.000.000

Salario especialista: $14.000.000

Almuerzo formadores: $14.000.000

Almuerzo capacitador: $980.000

Refrigerios formadores: $10.000.000

Refrigerios capacitador: $700.000

Total de: $174.346.666

Ejemplo de encuesta de satisfacción:

	Excelente	Muy bien	Bien	Satisf.	No satisf.
Alojamiento	5	4	3	2	1
Comida	5	4	3	2	1
Salón de clases	5	4	3	2	1
Apoyo administrativo	5	4	3	2	1
Actividades sociales	5	4	3	2	1
Transporte local	5	4	3	2	1

Fuente disponible en: http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=311&MSJ=NO#Inicio

9. RECURSOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Recursos humanos: Psicólogo (a) o jefe de gestión humana, Jefe de cada área, In house, grupos de empleados.

Recursos materiales: Las instalaciones necesarias. Material fungible, de índole diversa, que es necesario para diseñar las actividades. Instrumentos, materiales, herramientas, etc. Material audiovisual, de transporte, deportivo, cultural, etc. Salones, hojas de papel, lápices, tableros, video bem.

Recursos financieros: La financiación permite enunciar cómo serán previstos los gastos y qué institución, organización, o actividad/es va/n a financiar el proyecto.

Presupuesto

PRESUPUESTO MES A MES		
Salones		$1.000.000
Sillas		$ 80.000
600 hojas		$ 60.000
Lápices		$ 20.000
Refrigerios		$ 600.000
Capacitador		$ 200.000
Tablero		$ 40.000
Video- Bem		$ 500.000
Portátil		$ 600.000

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	CRONOGRAMA SEMESTRE 1																
Temas	**Febrero**				**Marzo**				**Abril**				**Mayo**				
Exploración de información	**6**	**13**	**19**	**27**													
	X	**x**	**x**	**x**													
Recolección de información					**6**	**13**	**20**	**27**									
					X	**x**	**x**	**X**									
Entrega de información y sensibilización con la organización									**3**	**10**	**17**	**24**					
									x	**X**	**x**	**X**					
Entrega del diseño y propuesta trabajo de grado													**1**	**15**	**22**	**30**	
													X	**x**	**x**	**x**	

	CRONOGRAMA SEMESTRE 2																							
Temas	**Junio**				**Julio**				**Agosto**				**Septiembre**				**Octubre**				**Noviembre**			
Sensibilización	**4**	**12**	**20**	**28**																				
	x	**X**	**x**	**x**																				
Encuestas-Entrevistas					**1**	**9**	**17**	**25**																
					x	**x**	**x**	**X**																
Diseño de propuesta de acuerdo a los resultados									**5**	**13**	**21**	**29**												
									x	**X**	**X**	**x**												
Inicio de capacitaciones													**2**	**10**	**18**	**26**								
													x	**x**	**x**	**x**								
Capacitaci0nes																	**7**	**15**	**23**	**30**				
																	x	**X**	**x**	**x**				
Evaluación y retroalimentación																					**4**	**12**	**20**	**28**
																					x	**X**	**x**	**x**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aprendizaje Aubrey, R. y Cohen, P. (1995). *La organización en aprendizaje permanente. Estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas*. Bilbao: Deusto.

Avallone. L. (1995). *Dirección y gestión de recursos humanos*). Madrid: Esic.

Bronstein, A. (1991). *Adiestramiento y formación del personal?* Bilbao: Deusto.

Lopera, L. (2014). Entrevista con Jefe de Gestión Humana de Haceb. Disponible en: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx. Consultado el 14-04-2014.

Manos y Apoyos (2014). *http://www.manosyapoyos.com/.* Consultado el 4-04-2014

Matriz DAFO (2014) *http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2.* Consultado el 03-04-2014

Ministerio de trabajo en Colombia. *Ley Ley 50 de 1990*. www.mintrabajo.gov.co/

Moreno, H. (1996). *Gestión de recursos- humanos* (4,a edición). Mexico: lrwin.

Motivación LABORAL Gallego, D. y Alonso, M2 C. (1995). *La organización que aprende: Un enfoque proactivo para un contexto de calidad y competitividad.* Capital Humano, 84 (diciembre). 40-48.

Posada. M coordinadora del área de Desarrollo Humano. (2014) http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx. Consultado el 14-05-2014

Reina, A (2009). *Gestión estratégica de recursos humanos.* Mexico: lrwin.

O´Reilly, M. (2009). *Gestión de la formación en la empresa*. Pirámide: Madrid.

Sabada A. (2009 p. 89). *Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Málaga*. Siniestra: Díaz de Santos.

Sánchez Cerezo, S. (dir.). (1991). *Tecnología de la educación*. Léxicos de Ciencias de la Educación. Madrid: Santillana.

Senge, J.-M. (1992). *La evaluación en los procesos de formación*. Barcelona: Paidós.
Sole, F. Mirabet, A. (1997). *La formación permanente en la empresa*. Barcelona: Marcombo.

ANEXO A: MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tendencia al crecimiento	AUI más bajo en el mercado
	Demanda de sus servicios para pequeñas empresas	Empresas contrataciones directas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO - Ataque	ESTRATEGIAS FA - Defensiva
Buen nivel de directivos	Realizar investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les puede brindar un servicio	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda
Buen desempeño de lo sistemas de información	Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar los servicios	Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio
Personal competitivo	Planes de desarrollo de personal	
Buena capacitación para personal y para la empresa		
Tarifas bajas		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO - Refuerzo	ESTRATEGIAS DA - Retirada
No hay Planeación	Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios	Mejorar la calidad de los servicios desarrollando el plan de formación de personal
No hay sistema de gestión de calidad	Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa	
No hay prestaciones más que las de la ley		
Bajo nivel de estudios de mercado		
Bajo nivel de Ventas		

ANEXO B. CARTA DE ACEPTACIÓN

Manos y Apoyos S.A.
servicios temporales

Medellín, 7 de Octubre de 2014

Señora:

Natalia Serna Henao

Asunto: Aceptación de proyecto

La Gerencia de la empresa Temporal Manos y Apoyos S.A., ha decidido darle continuidad al proceso de implementación del plan de formación de personal para los empleados en misión que actualmente labora para con nosotros. La decisión fue tomada a partir de una decisión estratégica como ventaja competitiva en el medio y el desarrollo del talento humano.

Agradecemos su apoyo en el proceso de crecimiento de la organización.

Atentamente,

Gerencia General

Manos y Apoyos S.A.

ANEXO C: CARTA DE NO AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN

Manos y Apoyos S.A.
servicios temporales

Medellín, 25 de Noviembre de 2014

Señores
Fundación Universitaria Luis Amigó

Estimados señores:

Por medio de este escrito no se permite autorización a la FUNLAM situar en la biblioteca un ejemplar de trabajo de grado de Natalia Serna Henao realizado en nuestra organizando con nombre "Plan de desarrollo de personal en la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A." ya que por decisión tomada de mutuo acuerdo, Manos y Apoyos considera que el material es de estricta confidencialidad.

De igual manera se agradece el apoyo brindado para la obtención del proyecto mismo y el apoyo orientado de parte de la autora y FUNLAM

Atentamente,

Gerencia General
Manos y Apoyos S.A.

ANEXO D: CARTA DE NO AUTORIZACIÓN

Medellín, 25 de Noviembre de 2014

Señores
Fundación Universitaria Luis Amigó

Estimados señores:

Con el fin de obtener el título de **Especialista en Gerencia del Talento humano** he presentado a la FUNLAM el trabajo de grado titulado "**Plan de desarrollo de personal en la empresa de servicios temporales Manos y Apoyos S.A".**

Por medio de este escrito no autorizo a la FUNLAM situar en la biblioteca un ejemplar del trabajo de grado ya que por decisión tomada de mutuo acuerdo con la Empresa Manos y Apoyos se considera que el material es de estricta confidencialidad.

De igual manera agradezco el apoyo brindado para la obtención del título mismo y el apoyo orientado a la efectividad del trabajo de grado.

Atentamente,

Nombre: Natalia Serna Henao

Firma:

E-mail: natysernapsico@hotmail.com
Documento de identidad: 1.017. 169. 782
Código del estudiante: 1.017.169.782
Dirección: Carrera 96 C Numero 49 AA 13