

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO
SOCIAL EN LA EMPRESA CEMEX COLOMBIA S.A.**

EIMY LINETH JAIMES ALVARADO

DIANA CAROLINA MORA GARCÍA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

BUCARAMANGA

2004

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO
SOCIAL EN LA EMPRESA CEMEX COLOMBIA S.A.**

EIMY LINETH JAIMES ALVARADO

DIANA CAROLINA MORA GARCÍA

Trabajo de grado para optar al título de Trabajadora Social.

**Director de Proyecto
Dr. CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

BUCARAMANGA

2004

A Dios por la vida.
A mis padres y hermanos por su amor.
A mi familia por su apoyo.
A la familia Velasco Hernández por su
amistad incondicional.
Al grupo de Música y Danzas UIS por su
amistad y formación.

EIMY

A todos Aquellos que caminan junto
a nosotras paso a paso los fabulosos
estadios de la existencia y detienen
su marcha para que celebremos
juntos al calor de un abrazo este
logro que les compartimos con el
alma.

EIMY Y CAROLINA

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:

Carlos Eduardo Torres Sánchez, Trabajador Social y Director de la práctica académica por su valiosa orientación y singular apoyo.

Escuela de Trabajo Social y su cuerpo docente, por su enseñanza y labor invaluable.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. EL COLABORADOR CEMEX EN LA ORGANIZACIÓN	6
1.1 TEORÍA SISTÉMICA	6
1.1.1 Entradas	7
1.1.2 Procesamiento	7
1.1.3 Salida	8
1.1.4 Retroalimentación	9
1.2 CARACTERÍSTICA SISTÉMICAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	9
1.2.1 Objetivo	9
1.2.2 Globalidad	10
1.2.3 Feed Back	13
1.2.4 Entropía	18
1.2.5 Homeostasis	19
1.2.6 Sinergia	20
1.2.7 Limites	21
1.2.8 Jerarquía	22
1.3 TEORÍA Y LA INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN	23
1.3.1 Integración y autocontrol	25
1.3.2 Autoridad	26

1.3.3	Retribución y beneficios	27
1.3.4	Evaluación y reconocimiento	28
1.4	CAPITAL INTELECTUAL	32
2.	CEMEX COLOMBIA S.A. EN EL CONTEXTO LOCAL	40
2.1	ECONOMÍA COLOMBIANA	41
2.2	CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA	45
3.	CONTEXTO PARTICULAR	48
3.1	CÚCUTA	48
3.1.1	Construcción en Cúcuta	49
3.2	IBAGUÉ	51
3.2.1	Construcción en Ibagué	53
4.	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	58
4.1	MISIÓN	59
4.2	VISIÓN	60
4.3	ESTRATEGIAS	60
4.4	VALORES CEMEX	60
4.5	UNIDADES DE NEGOCIO DE CEMEX COLOMBIA S.A.	61
4.6	VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS	61
4.6.1	Área de desarrollo social en Colombia	62
5.	CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	64
5.1	CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	64
5.2	PERSONAL EN PLANTAS	66
5.2.1	Administrativos	66

5.2.2 Operarios	67
5.3 DIAGNÓSTICO DE ZONA ORIENTE	67
5.3.1 Fortalezas	67
5.3.1.1 Operarios	68
5.3.1.2 Administrativos	68
5.3.1.3 Relaciones interpersonales	68
5.3.1.4 Desarrollo social	68
5.3.2 Oportunidades de mejoramiento	69
5.3.2.1 Operarios	69
5.3.2.2 Administrativos	69
5.3.2.3 Relaciones interpersonales	69
5.3.2.4 Desarrollo social	70
5.4 DESCRIPCIÓN DE PLANTAS	70
5.4.1 Planta cemento Cúcuta	70
5.4.2 Planta concreto Cúcuta	71
5.4.3 Planta cemento Bucaramanga	72
5.4.4 Planta concreto Bucaramanga	72
5.5 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	73
5.6 DIAGNÓSTICO ZONA OCCIDENTE	74
5.6.1 Fortalezas	74
5.6.1.1 Operarios	74
5.6.1.2 Administrativos	75

5.6.1.3 Relaciones interpersonales	75
5.6.1.4 Desarrollo social	75
5.6.2 Oportunidades de mejoramiento	75
5.6.2.1 Operarios	75
5.6.2.2 Administrativos	75
5.6.2.3 Relaciones interpersonales	77
5.6.2.4 Desarrollo social	77
5.7 DIAGNOSTICO DE PLANTAS	77
5.7.1 Ibagué planta caracolito	77
5.7.2 Ibagué mina payande	78
5.7.3 Ibagué transportadora	79
5.7.4 Ibagué comercial	80
5.7.5 Ibagué planta de concreto	81
5.8 PLANEACIÓN	81
5.8.1 Planeación zona nor-oriental	82
5.8.2 Planeación zona occidente	85
6. ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL EN CEMEX COLOMBIA	89
6.1 MISIÓN	90
6.2 ÁREAS DE INTERVENCIÓN	90
6.3 ACCIONES PROFESIONALES DE DESARROLLO SOCIAL	91
6.3.1 Contacto	91
6.3.2 Visita a planta	91
6.3.3 Caso	92

6.4 FUNCIONES DE LA PRACTICANTE DE TRABAJO SOCIAL	92
6.4.1 Área formativa familiar	93
6.4.2 Área comunicaciones	93
6.4.3 Área Recreodeportiva	93
6.4.4 Área social	94
6.5 DIAGNOSTICO DE LA DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL	94
6.6 PROPUESTA DE DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACION CEMEX COLOMBIA	97
6.6.1 Desarrollo de la persona en la organización	98
6.7 PRESENTACIÓN METODOLÓGICA DE LA PROPUESTA	104
6.7.1 Provisión del talento humano	104
6.7.2 Mantenimiento y conservación	107
6.7.3 Evaluación	108
6.7.4 Responsabilidad social	110
7. CONCLUSIONES	113
8. RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	118

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sistema productivo	5
Figura 2. Niveles de funcionamiento del sistema humano dentro del Proceso de producción	6
Figura 3. CEMEX cerca de Usted	50
Figura 4. Organigrama de la vicepresidencia de recursos humanos	62

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Crecimiento del PIB, según ramas de actividad económica	42
Cuadro 2. Tasa de crecimiento del sector de la construcción en Porcentajes	46
Cuadro 3. Licencias de construcción expedidas	49
Cuadro 4. Area aprobada para VIS según tipo de solución de vivienda en Ibagué	54
Cuadro 5. Area aprobada para vivienda diferente a VIS según tipo de solución 98-02	54
Cuadro 6. Ejecuciones reportadas en infraestructura en Ibagué 1999-2003	55
Cuadro 7. Cantidad de obras de proyecto en Ibagué 2004-2008	56
Cuadro 8. Unidades de negocio	61
Cuadro 9. Caracterización de la población	64
Cuadro 10. Personal en planta	66

RESUMEN

TITULO ¹: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL EN LA EMPRESA CEMEX COLOMBIA S.A.

EIMY LINETH JAIMES ALVARADO
DIANA CAROLINA MORA GARCÍA**

PALABRAS CLAVES

- Trabajo Social en la Industria Cementera.
- Trabajo Social organizacional.
- Propuesta de Desarrollo Humano en Empresas.
- Visión sistémica del hombre en la organización.
- Capital Intelectual en la industria cementera.
- Aplicación de la teoría Y en la industria de cemento.

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

El presente trabajo describe la experiencia laboral en la industria cementera de estudiantes de Trabajo Social UIS.

La intervención del Trabajo Social específicamente en industrias productoras de cemento, pretende humanizar el proceso productivo, enfatizando en la protección, conservación y desarrollo del capital humano.

OBJETIVOS

- Implementar la intervención profesional del Trabajo Social en empresas productoras de cemento y afines.
- Aplicar las nuevas teorías administrativas para fomentar el desarrollo humano en las organizaciones.
- Integrar los objetivos individuales a los organizacionales para establecer un mejoramiento continuo en la empresa.

El proceso de intervención se basó en las teorías; sistémica, Capital Intelectual y "Y". Se utilizaron elementos de planeación moderna y tradicional obteniendo como resultado un modelo de trabajo en el área de recursos humanos con óptica social.

CONCLUSIONES

- La empresa se preocupa en mayor medida por la implementación de procesos tecnológicos avanzados para el funcionamiento del sistema productivo, que difieren en un alto porcentaje de la implementación de nuevas teorías que apunten al verdadero desarrollo humano de los colaboradores.

¹ TRABAJO DE GRADO

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora Nelly Aguilar

- La experiencia profesional en Cemex Colombia. se constituyó como la iniciación de una etapa de cambio donde se empieza a reconocer que a través de la labor desempeñada por Trabajo Social se puede proyectar el mejoramiento continuo del talento humano en cuanto a su calidad de vida y su desempeño dentro de la organización.
- Sin importar cual sea el campo de desempeño del Trabajador Social y su rol, se pueden aplicar todos los conocimientos y metodologías de Trabajo Social adquiridos en la academia.
- El mantenimiento y conservación del talento humano de Cemex Colombia implica un compromiso mutuo que incluye directivos y a todo el personal que labora en ella.
- La concepción tradicional del Trabajo Social en la compañía impidió que el accionar de las estudiantes en práctica trascendieran el plano asistencial.
- Una buena remuneración económica recibida por la labor desempeñada, no garantiza la satisfacción del personal, por esto el accionar del Trabajador Social Organizacional busca generar el desarrollo humano dentro de la organización.

SUMMARY

TITLE*: PROPOSAL FOR RESTRUCTURE OF SOCIAL DEVELOPMENT IN CEMEX COLOMBIA S.A. COMPANY

EIMY LINETH JAIMES ALVARADO
DIANA CAROLINA MORA GARCÍA**

KEY WORDS

- Social Work in the cement industry.
- Organizational Social Work
- Proposal for Human Development in the company.
- Systematic vision of the men in the organization.
- Intellectual Capital in the cement industry.
- Application of theory Y in the cement industry.

DESCRIPTION OR CONTENT

This document describes the work experience of social work students of UIS in the cement industry.

The specific participation of social work in cement industries pretend humanize the productive process, emphasizing, conservation and development of the human capital.

OBJECTIVES:

- To implement the participation of social work in cement companies and other similar companies.
- To apply the new administrative theories to promote the human development in organizations.
- To integrate individual and organizational objectives to establish a continuous improvement in the company.

The participation process was based in the systemic theory, intellectual capital, and "Y". Modern and traditional planning elements were used obtaining as a result a work model in the human resources field company.

CONCLUSIONS

- The company biggest worry is to apply advance technology process to operate the productive system, unlike to apply new theories aiming to the true human development.

*Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora; Nelly Aguilar.

- The work experience in CEMEX Colombia it was the beginning of a phase of change where recognition starts for social work to improve human talent in life quality and performance inside the organization.
- No matter which field is social work interacting and its role, all the social work knowledge and methodology are applicable in the academy.
- A very good monetary retribution for work does not guarantee personnel satisfaction; this is why social work looks out to generate human development inside the organization.

INTRODUCCIÓN

Las cambiantes presiones de los noventa se han caracterizado por el advenimiento de nuevas formas organizacionales en las cuales se concibe al individuo como un agente dinámico y cambiante, que hace parte del sistema organizacional. Basados en la idea de que casi todo el valor de las organizaciones independiente de su tamaño, actividad económica, comercial o industrial es generado por la energía humana, capacidad intelectual y valoración de la imaginación del recurso humano que se ha convertido en el recurso de mayor valor en la nueva economía y de las nuevas formas de administración, en la actualidad y más a futuro la real riqueza de estas organizaciones se adquirirá en la medida en que estas proporcionen al mercado productos nuevos, creativos y revolucionarios ideados por la gran maquinaria humana con que cuenta la organización. El papel del hombre y la mujer dentro de la organización cobra vital importancia, las empresas se preocupan por atraer y mantener el mejor recurso humano, esto implica el manejo de la dimensión biopsicosocial de cada individuo y para ello la empresa necesita de un profesional capacitado que apoye el desarrollo humano del colaborador dentro de la organización.

Por esto la práctica académica se realizó en Cemex Colombia (Multinacional que produce y comercializa cemento y concreto) en el área de Desarrollo Social, departamento adscrito a Recursos Humanos. Cemex Colombia es un sistema en donde interactúan diferentes elementos; el primordial “las personas” buscan en su trabajo, el medio para satisfacer sus necesidades primarias y a su vez la empresa se preocupa por mantener y desarrollar el talento humano que posee cada uno de ellos. La inmersión en el área laboral realizada en Cemex Colombia (Zonas Oriente y Occidente) permitió reconocer y aplicar las diferentes teorías aprendidas en la academia como

teoría sistémica, teoría de la integración y capital humano y aplicar las diferentes metodologías del Trabajo Social. Los objetivos de la práctica están encaminados a fortalecer el desarrollo integral del colaborador CEMEX y sus familias:

- Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del Talento Humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.

- Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.

- Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

- Orientar un mejoramiento continuo del entorno socio laboral del colaborador CEMEX Colombia.

En el siguiente trabajo se describe el proceso realizado en la compañía, partiendo de la fundamentación teórica, base del accionar profesional, continuando con el análisis del contexto que afecta a la organización y a las personas participantes en el proceso, la caracterización organizacional, la descripción de la experiencia y finalmente el desarrollo de una propuesta de reestructuración del área de Desarrollo Social. A pesar de la diferencia de ideologías entre jefes y practicantes, la experiencia práctica se convirtió en una oportunidad para presentar nuevos campos de intervención del Trabajo Social. El siguiente texto, utiliza la combinación de diferentes metodologías (tradicionales y estratégicas) para brindar al lector un conocimiento general del campo de practica. Se articulo la teoría con la práctica para demostrar la implementación de esta durante el desarrollo de la misma.

1. EL COLABORADOR CEMEX EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 TEORÍA SISTÉMICA

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig Don Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas.

CONCEPTO DE SISTEMAS

- Un conjunto de elementos.
- Dinámicamente relacionados.
- Formando una actividad.
- Para alcanzar un objetivo.
- Operando sobre datos/energía/materia.
- Para proveer información/energía/materia.

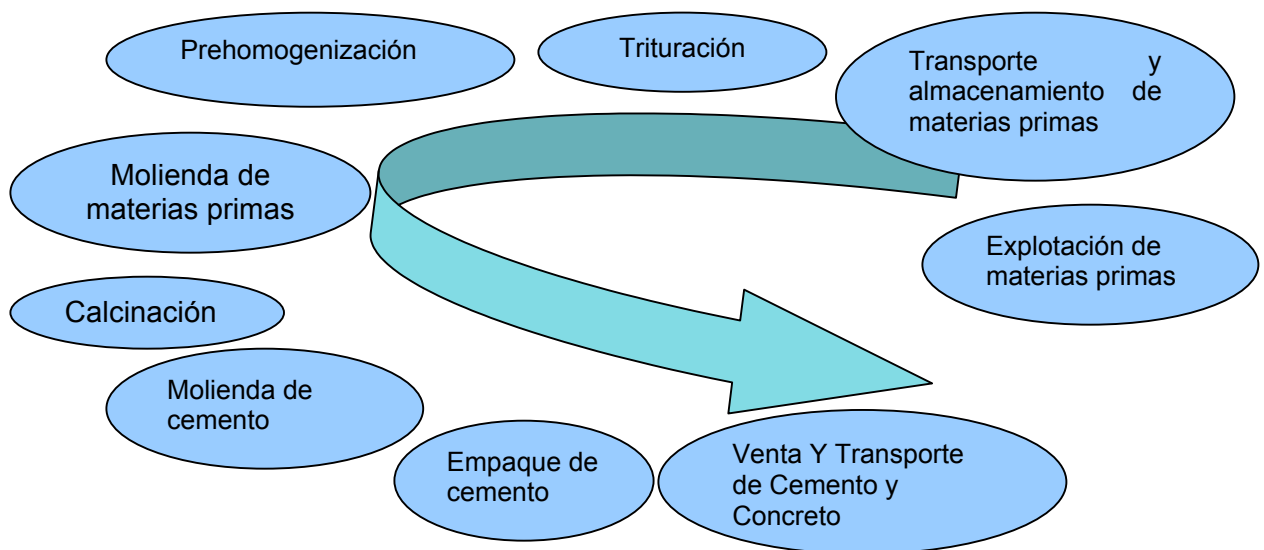
Para (CHIAVENATO 1983:3) el sistema es:

“Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema”² La empresa Cemex Colombia como sistema funcional dentro del proceso productivo fabrica, comercializa, vende y transporta en todo el país las marcas de cementos Samper y Diamante con un alto reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional, constituyéndose en los principales activos de la organización, ya que a la hora de su adquisición por los constructores se tiene en cuenta su calidad como mayor provecho para la construcción, adicional a esto se produce y comercializan productos secundarios como Concreto premezclado, Mortero Seco y Modulares. Este proceso esta íntimamente ligado al sistema humano que compone la organización, en

² CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill.p.8
1990

donde cada uno de los colaboradores³ cumple una función a lo largo de la cadena productiva, la cual se enriquece a través de un proceso de *Retroalimentación* constante y eficaz con el cual se enriquece el proceso y se disminuye la entropía. El sistema productivo está presente desde el primer momento en que se inicia el proceso, así:

Figura 1. Sistema productivo



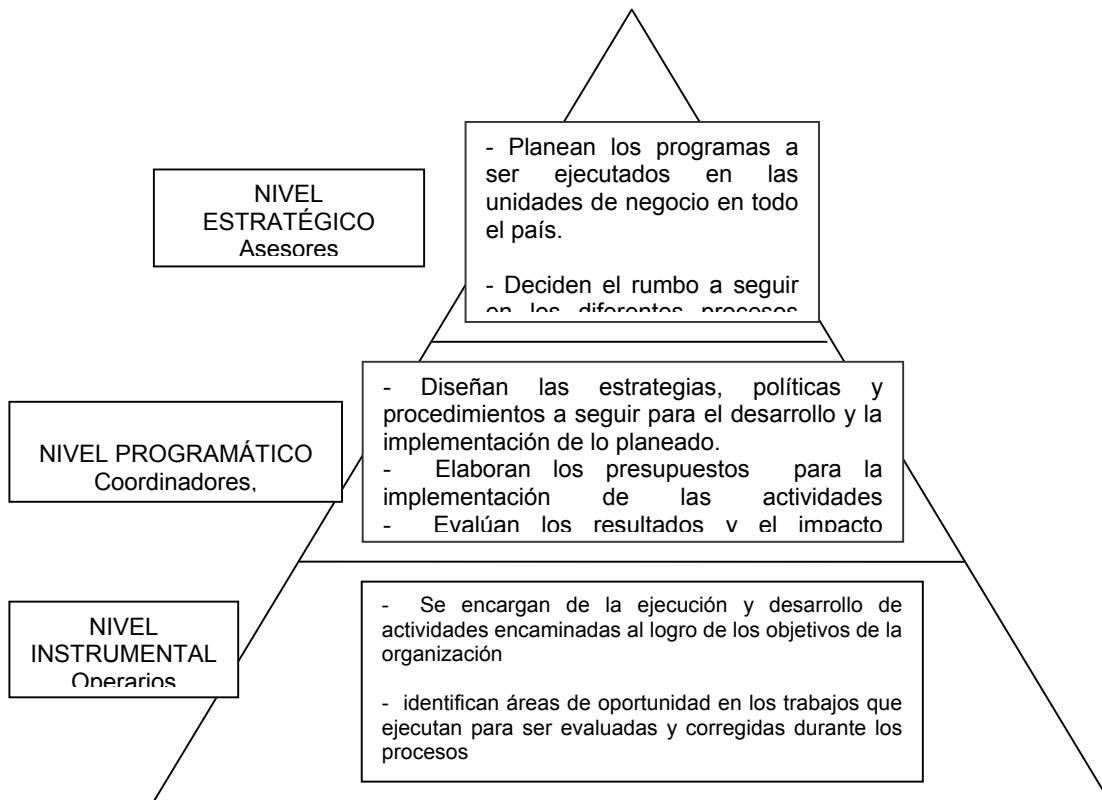
“Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación – conversión - exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”⁴

CEMEX Colombia es un sistema abierto, ya que mantiene constante interrelación con otros sistemas; como el gobierno nacional, los vendedores del

³ Adjetivo con el cual se denomina a los trabajadores de Cemex Colombia

producto, el consumidor final, la comunidad de los municipios en donde operan sus plantas, el medio ambiente, los demás países en donde la organización tiene sedes. Cemex esta conformado por dos subsistemas: el **sistema productivo** que realiza los procedimientos mecánicos para la producción de cemento y el **sistema humano** que opera la maquinaria y vigila el proceso productivo, el sistema humano se encuentra presente en los diferentes niveles de la organización, realizando funciones estratégicas, programáticas e instrumentales. Existe una interdependencia funcional entre los dos subsistemas, además la influencia del medio externo sobre este, crea variaciones que alteran o favorecen el correcto funcionamiento del sistema general.

Figura 2. Niveles de funcionamiento del Sistema Humano Dentro del Proceso de Producción



⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill. pag.16 1990

Cemex Colombia como sistema presenta los siguientes procesos:

1.1.1 Entradas. Cemex Colombia como sistema recibe sus entradas o insumos necesarios para la realización y funcionamiento del proceso productivo de diferentes proveedores. El capital más valioso para Cemex Colombia es su recurso humano. Los colaboradores Cemex son un sistema abierto que está en constante intercambio con los demás sistemas y recibiendo los inputs necesarios para el funcionamiento de su subsistema físicos y psicológico, posee sus propios objetivos que son asumidos internamente según las exigencias del medio y que pretende alcanzar mediante la realización de su trabajo y el pago que reciben por este, una vez alcanzados dichos objetivos se propone nuevos, buscando siempre el aprovechamiento de los espacios que brinda la organización para el mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia. Las entradas de Cemex Colombia son:

- **Recursos materiales:** maquinaria y equipos, materias primas, tecnología y procesos, energía, servicios, Información.

- **No materiales:** personas, asesores, servicios personales, candidatos a cargos, recursos financieros y de mercadeo.

1.1.2 Procesamiento. Es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados. En Cemex Colombia se observa este proceso en la transformación de la materia prima en producto final. En esta fase es donde se desempeñan todas las características de los sistemas, igualmente debe mezclarse la jerarquía de la estructura con la importancia de las personas. El proceso productivo de Cemex Colombia hace necesario que las áreas estén

en constante interrelación, durante todo el proceso. Todo sistema necesita y presta sus servicios a otro con lo cual la disfuncionalidad o fallas en la ejecución de las actividades específicas de cada área afecta directamente a uno o varios subsistemas de las otras áreas, es decir, si se falla en la extracción de insumos en el área de operaciones y extracción en la mina, ya sea por cantidad o calidad, se verán seriamente afectadas las áreas de producción, cemento y empaque. El proceso en el colaborador Cemex se manifiesta al recibir estímulos externos que influyen y modifican su personalidad, reaccionando de diferentes maneras ante las presiones de la familia, trabajo y sociedad, ya que sus conductas y comportamientos son influenciados y el influye sobre las conductas y comportamientos de las personas a su alrededor.

1.1.3 Salida. El resultado de la operación del sistema productivo mediante estas (Output) el Sistema envía el producto (cemento, concreto) al medio externo, también son salidas; los desechos, la contaminación ambiental, la investigación y desarrollo, personas expertas y capacitadas, experiencias, cuentas por cobrar, promoción, propaganda y mercadeo en general. En el colaborador Cemex las salidas son las destrezas y capacidades (experiencia) adquiridas en la compañía y la modificación de algunos patrones de su comportamiento como consecuencia de la interacción con sus compañeros, el sentido de pertenencia y las demás cualidades cultivadas en la organización para su mejoramiento personal y laboral.

Las salidas en el colaborador Cemex se manifiestan en la facilidad de adaptarse a los cambio (**homeóstasis**) manifestada en respuesta, reconocimiento y estabilidad emocional; ya que controla sus reacciones para vivir en armonía con sus semejantes, reconoce y respeta los **límites** establecidos entre sistemas, desde su sistema primario (la familia), hasta su macro sistema social, establece **jerarquías** para el funcionamiento del

sistema, es consciente que esta diferenciación de funciones es vital para establecer el orden. Sus subsistemas físicos y psicológicos están íntimamente relacionados y sobre los cuales no tiene el control absoluto, son altamente **entrópicos**, por envejecimiento, cansancio o desmotivación pero reconoce estas debilidades y busca ayuda para solucionarlas.

1.1.4 Retroalimentación. “Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema”⁵.

En Cemex el proceso de Retroalimentación del sistema operativo se puede apreciar claramente ya que algunos procesos de salida, retornan a la entrada como materia prima, es el caso del cemento, producto final de la planta de operaciones que es la materia prima del concreto, otro producto de la compañía. El colaborador Cemex es creativo (**sinérgico**) aprovecha los recursos del entorno y los direcciona para su bienestar.

Cemex Colombia se encuentra en un proceso constante de retroalimentación con sus clientes potenciales y con la comunidad obteniendo beneficios mutuos y fortaleciendo la imagen de la compañía en el mercado.

1.2 CARACTERÍSTICAS SISTÉMICAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 Propósito u objetivo. “Los sistemas se hicieron y se hacen para algo. A los sistemas se les atribuye una función; los sistemas no tienen su propósito propio se les adjudica; quien si puede crear su propio propósito es el hombre y se orienta por él”.⁶

⁵ TORRES, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista 1999

⁶ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill 1990, pag.28

La empresa Cemex fue constituida para producir y comercializar Cemento y concreto en los diferentes países en donde esta ubicada. En Colombia adquirió las marcas de cemento Samper y Diamante y busca posicionarse como la marca de cemento mas vendida en el país. Los objetivos institucionales y las metas de crecimiento son propuestas desde las directivas, siendo el mayor apoyo y la mayor fuerza que le permite a la organización el cumplimiento de su Misión, Visión y Políticas institucionales. Esto se refleja claramente en su misión, “Servir a las necesidades globales de construcción de nuestros clientes y crear valor para nuestros accionistas y otros grupos de interés al convertirnos en la compañía cementera más eficiente y rentable del mundo. Para lograr esta meta, trabajamos constantemente para desarrollar y realizar lo que creemos es el enfoque de mayor amplitud y más visionario en nuestra industria.”⁷

Por esto el objetivo del colaborador Cemex es cumplirlos así como cumplir las metas propuestas por las directivas de la organización, de esta manera obtienen una bonificación económica que sirve para cumplir metas a nivel persona, aprovechando de igual forma los programas y espacios brindados por la compañía para el desarrollo y crecimiento integral de sus colaboradores

1.2.2 Globalidad. Todo sistema funciona en un orden de un suprasistema, y todo sistema para funcionar obedece a otros sistemas que lo obedecen a él, y que son conocidos como subsistemas.

Si observamos las partes de un sistema, podemos notar que cada una de ellas, posee sus propias características y condiciones. “Se puede señalar que cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema, es decir un conjunto de partes e interrelaciones que se

⁷ MISIÓN CEMEX Colombia

encuentran estructural y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características. “Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores”⁸

Todo sistema esta involucrado en otro sistema y este a su vez forma parte de otro sistema.

“Todo sistema esta inmerso en otro sistema y esto lo hace interdependiente con otro sistema y todo lo que le acontece a un sistema del sistema total, le acontece a todo.”⁹

Ningún sistema es autosuficiente, por eso siempre formara parte de un sistema mayor o suprasistema. Un sistema no es absolutamente autónomo para lograr sus propósitos. Todo sistema depende de un Suprasistema.

Cemex es una compañía global líder en la producción y comercialización de cemento y concreto premezclado, los materiales más usados en la industria de la construcción. Opera veinticuatro horas al día, siete días a la semana en una industria de rápido cambio, sirviendo a miles de clientes en cuatro continentes. En Cemex se combina un profundo conocimiento de los mercados locales con su red mundial de operaciones y sistemas de tecnología informática a fin de proveer productos y servicios de clase mundial a sus clientes, que incluyen desde pequeños constructores hasta grandes contratistas industriales.

Fundada en México en 1906, la compañía ha crecido desde que desempeñaba un papel pequeño y local hasta ser una compañía líder en la

⁸ ERTOGLIO, Johonsen, Introducción a la Teoría general. de Sistemas. Editorial mundo Madrid 1995

⁹TORRES, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Bucaramanga Vol. 27, No.2. (jul–dic.1998)

industria cementera. Ahora, se posicionan estratégicamente en los mercados más dinámicos del mundo en América, Europa, Asia y África. Con una red de operaciones que produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado y clinker a clientes en más de 30 países, y cómo uno de los comercializadores más grandes del mundo mantiene relaciones comerciales con más de 60 naciones.

- Tiene presencia en más de 30 países en 4 continentes
- Más de 26,000 empleados
- Ventas netas por más de 6,500 millones de dólares en 2002
- Capacidad de producción de 81 millones de toneladas de cemento al año
- 53 plantas cementeras propias, 17 con participación minoritaria y casi 500 plantas concretas
- 181 centros de distribución y 57 terminales marítimas
- Relaciones comerciales con más de 60 naciones

La operación de Cemex a nivel mundial esta presente en los siguientes países:

- México
- Estados Unidos
- España
- Egipto
- Filipinas
- Indonesia
- Tailandia
- Bangladesh
- Venezuela
- Colombia
- República Dominicana
- Panamá

- Costa Rica
- Nicaragua
- Puerto Rico
- El Caribe

En la actualidad Cemex Colombia tiene sedes encargadas de la producción, transporte y comercialización de cemento y concreto en lugares estratégicos de la geografía nacional. Cemex esta inmerso en un sistema mayor del cual obtiene los imput necesarios para su funcionamiento y en el cual desarrolla actividades comerciales para mantener su equilibrio. Un cambio en una de las unidades del sistema, producirá cambios en las otras.

El Colaborador Cemex es un subsistema que sé interrelaciona con los demás subsistemas del medio, como la familia, la comunidad la empresa. Con todos los sistemas mantiene relaciones y cualquier dificultad en alguno de ellos repercute simultáneamente en los demás, ya que todos están íntimamente relacionados.

El sentido de globalidad entre los colaboradores Cemex se da de acuerdo al correcto cumplimiento de las funciones o tareas asignadas a cada unidad de negocio, y el cumplimiento de sus objetivos como área dentro de la compañía, de lo cual dependerá el éxito, mantenimiento, reducción o fracaso en todo el proceso de la operación, lo cual en gran parte depende de la motivación y el grado de aceptación y posicionamiento de los lideres dirigentes en cada área o unidad de negocio lo cual hace menos difícil la convivencia laboral y la realización de las tareas diarias.

1.2.3 Feed Back. Los sistemas organizados están dotados de un proceso de conversión por el cual los elementos del sistema pueden cambiar de estado. Este proceso de conversión cambia elementos de entrada en

elementos de salida, denominados inputs y outputs. En un sistema con organización estos procesos agregan valor y utilidad a las entradas al convertirse en salidas. “Es el mecanismo mediante el cual una parte de energía de salida de un sistema retorna a la entrada, en inglés es llamado Feed Back”¹⁰

Los resultados de un sistema son fuerzas de entrada para otro sistema. “El Feed- back es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una maquina retorna a la entrada”¹¹. “Es una forma de comunicación de retorno proporcionando por la salida del sistema a su entrada, en el sentido de alterarla de alguna manera”¹².

En Cemex esto proceso se puede apreciar en la retribución que recibe la compañía de las entidades estatales y privadas de seguridad social (Pensiones, Cesantías, Riesgos Profesionales y Salud, SENA) a las cuales la compañía le realiza aportes parafiscales, así como el beneficio mutuo de los clientes, la compañía y la comunidad.

Manifestándose claramente en la responsabilidad social de la compañía asumiendo un compromiso, serio y decidido con el país, reflejado en la responsabilidad ambiental de todas sus unidades de negocio, en el uso eficaz de los recursos naturales no renovables y renovables, en el aprovechamiento óptimo de la energía y en la mitigación de los impactos ambientales asociados a sus actividades industriales. El ejemplo más significativo de esto es la operación de la Planta Caracolito en Ibagué Tolima, la más moderna del país, ya que cuenta con un novedoso sistema de

¹⁰ TORRES SÁNCHEZ Carlos Eduardo. Grupos Teoría y Experiencias Académicas. Bucaramanga 2002

¹¹ KAST, Freemont., Administración en las organizaciones, un enfoque moderno, Editorial Universal Buenos Aires, 4a. ed. 1996.

¹² CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill. 1990 pag. 52

transporte entre la cantera y la Planta por medio de una banda tubular, emplea equipos con altos rendimientos energéticos y usa los más modernos sistemas de control de emisiones atmosféricas de la industria cementera. Asimismo, dentro de su operación está involucrada la recuperación y armonía del entorno por lo que ha dedicado ingentes esfuerzos en la consolidación de 40 mil metros cuadrados de zonas verdes y la siembra más de mil árboles, tanto en zonas de protección ecológica dentro de la planta y la mina, así como en zonas verdes toda la ciudad de Ibagué.

Por su parte, la Planta Cúcuta, donde se tiene un aprovechamiento de residuos industriales en su proceso de fabricación de cemento, tiene a su cargo un programa de conservación de especies fáusticas (iguanas y patos), en la planta ubicada en el municipio de los patios que cuenta con amplio reconocimiento en el territorio nacional. Asimismo, a las unidades operativas de concretos se les han implementado sistemas de recirculación de aguas residuales industriales, obteniendo un ahorro del 30 por ciento del consumo de agua potable y asegurando cero vertimientos y contaminación a cuerpos de agua superficial o alcantarillados públicos. Gracias a estos sistemas, la industria concretera en Colombia ha sido catalogada como de bajo impacto ambiental por este concepto. En cuanto a la gestión ambiental adelantada en la parte minera, el manejo de la mina Payandé en el municipio de San Luis Tolima que es catalogada como plan piloto en rehabilitación de áreas intervenidas por esta actividad. La mina es visitada anualmente por un sinnúmero de personas que acuden para realizar cursos de preparación en el área ambiental y minera. Además ha logrado el reconocimiento de varias entidades gubernamentales nacionales e internacionales, por constituir un ejemplo de que la actividad minera sí se puede desarrollar dentro del contexto de desarrollo sostenible. De esta forma Cemex Colombia trabaja continuamente en el perfeccionamiento y mejoramiento continuo de su Política Ambiental y de Seguridad Industrial, y en la identificación de

estrategias para cumplir objetivos comunes en cada una de las unidades de negocio que pertenecen a Cemex como empresa de clase mundial comprometida con el Desarrollo Sostenible. Enmarcado en la estrategia ambiental de *Cemex en el mundo*, Cemex Colombia fomenta la creación de una cultura ambiental al mismo tiempo que apoya la financiación de proyectos de conservación liderados por entidades ambientalistas, por medio de la donación de libros ecológicos patrocinados por la compañía. Es así, como en años anteriores Cemex Colombia donó a la Fundación Natura 570 ejemplares del libro "Celebración a la Vida", edición de lujo que incluye una recopilación de las mejores fotografías de las últimas tres décadas tomadas por 90 de los fotógrafos más reconocidos a nivel mundial. También donó 200 ejemplares del libro "Mega diversidad. Los países biológicamente más ricos del mundo", a la entidad Conservation International Colombia. Este libro, que fue galardonado con varios premios internacionales por su hermosa presentación, tiene como tema central el análisis de la concentración de casi el 70% de la diversidad biológica del planeta en tan sólo 17 naciones del mundo, entre las cuales Colombia ocupa el tercer lugar, precedido únicamente por Brasil e Indonesia.

El proceso de Feed Back está presente diariamente en toda la estructura organizacional, en doble sentido; permitiendo la utilización de este instrumento igualmente a gerentes de planta, gerentes de área y personal de base o colaboradores, gracias a este mecanismo se detectan a tiempo los procesos que son innecesarios ahorrando tiempo y optimizando recursos de la institución. "El proceso de retroalimentación permite reconocer lo que se esta haciendo bien y modificar o reforzar las acciones mal ejecutadas."¹³ Todas las mañanas en las reuniones con los grupos de trabajo y en las reuniones de gerencia:

¹³ BENSON, William. Gerenciando a la gente. Ventaja competitiva más allá de los 90. Pág. 15 Editorial Omega S.A, Barcelona España 1998

- Se intercambian puntos de vista y se proporciona retroalimentación en doble vía si es necesario.

- Se discute acerca de los progresos obtenidos con relación a los indicadores de gestión estipulados.

- Se identifican los logros obtenidos, al igual que brechas e irregularidades en el desempeño.

- Se estipulan mecanismos que permitan reducir la brecha existente entre lo realizado y las metas y se aclara en que forma el desempeño de los colaboradores no esta cumpliendo con las expectativas y como se puede mejorar.

- Aportar en el mejoramiento del desempeño de los colaboradores y les da la oportunidad de corregir a tiempo los errores, antes de evaluar su desempeño.

- Se buscan soluciones a los problemas presentados de la misma persona que los esta causando, ella posee la respuesta más acertada.

En el desarrollo de los procesos el colaborador Cemex se encuentra en constante interacción con sus compañeros de trabajo generando un intercambio cultural, que modifican algunos comportamientos creando códigos de comunicación y comportamiento entre ellos típicos para cada planta, plasmado esto en la utilización de apodos a la hora de referirse a sus compañeros de trabajo y jefes.

1.2.4 Entropía. “Es la tendencia al desgaste, a acabarse que tiene un sistema, esta tendencia de desgaste es normal en todo sistema por su natural sinergia, pero no todos los sistemas son igualmente entrópicos”¹⁴

Gigch Van P. John, afirma que la entropía hace referencia a la cantidad de variedad en un sistema, donde la variedad puede interpretarse como la cantidad de incertidumbre que prevalece en una situación de elección con muchas alternativas distinguibles. La entropía, incertidumbre y desorden son conceptos relacionados.

Debido al esfuerzo realizado para cumplir con la producción de cemento, el sistema tiende al desgaste. Por esto se deben realizar paradas en la producción para realizar mantenimiento a la maquinaria y ajustar los elementos necesarios para disminuir el riesgo de daño en los equipos y disminuir los factores de riesgo de los colaboradores, las maquinas se vuelven obsoletas por esto el equipo de mantenimiento se encarga de disminuir la entropía.

Esta característica se observa de igual forma en procesos como las ventas, los procesos administrativos, estos también llegan a niveles de saturación y desgaste que requieren de "paradas" para revisar objetivos y estrategias de acuerdo con los rápidos cambios del mercado local y global y tomar las medidas necesarias para ajustarse a dichos cambios; como sucede al reducirse las ventas de cemento en donde las estrategias de mercado tienen que rediseñarse.

Las condiciones en las que se realiza el trabajo requieren de gran exigencia física y mental de los colaboradores, reduciendo el tiempo personal y familiar

¹⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill 1990 pag.76

de estos, esto ejerce una mayor tendencia al desgaste, cualidad más visible en los colaboradores o personal de base.

Las tensiones laborales la falta de motivación y la no alineación de los objetivos institucionales con los personales, hace que el colaborador Cemex manifieste cansancio físico y psicológico. Las directivas saben que este es el mayor recurso con que cuentan para el logro y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, por tal razón se cuenta dentro de la compañía, con un área de Desarrollo Social perteneciente a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la cual enfoca todos sus esfuerzos por impulsar el Desarrollo Integral de los Colaboradores y sus familias a través de programas que satisfagan sus necesidades y contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida enmarcados en las políticas organizacionales hacia un mejor desempeño laboral.

1.2.5 Homeóstasis. Es una respuesta o necesidad de seguridad que tienen todos los sistemas. “Se identifica como aquella tendencia necesaria y presente en todos para garantizar su existencia, y se define como una de las características más normales de los sistemas”¹⁵

“Es el equilibrio dinámico, entre las partes del sistema, los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente”¹⁶

Es el equilibrio que presenta la empresa, manifestado en el reconocimiento de sus marcas de cemento, en la seguridad de continuación del proceso productivo y que las ganancias netas sean mayores que el costo de

¹⁵ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill 1990

¹⁶ CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la Teoría Gral. de la Administración. Mexico. Ed Mc Graw-Hill, 1994.

producción, para los colaboradores Cemex la seguridad laboral el posicionamiento y respaldo que le brinda la compañía son de primordial importancia para los trabajadores y sus familias, ya que saben con que se cuenta para la satisfacción de sus necesidades.

La estabilidad emocional y la seguridad laboral del trabajador hacen que se encuentre en equilibrio para realizar las funciones dentro de la compañía.

1.2.6 Sinergia. “Es la capacidad para producir nuevos elementos, es la dinámica constructiva, tendencia a la renovación, pero enfocada hacia la transformación.”¹⁷ Es la capacidad de movimiento, transformación, evolución que se da en todos los sistemas. Es considerada también como la capacidad de movimiento, transformación, evolución que se da en todos los sistemas.

La capacidad de adaptarse para competir en el mercado hace que CEMEX renueve sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros.

Para elaborar nuevos productos que respondan a las cambiantes necesidades de sus clientes, valiéndose para esto de la continua capacitación que brindan a los profesionales Cemex en países como Egipto, España, México y Estados Unidos, entre otros.

En los colaboradores se manifiesta en los cambios de conducta producidos por la interacción con los demás trabajadores de la empresa, estos cambios en la conducta pueden ser negativos o positivos.

En Cemex Colombia la manifestación de esta característica se da de forma constante, se podría decir que diariamente como producto del proceso

¹⁷ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill 1990

productivo que se mantiene, al igual que como resultado del ya mencionado proceso de retroalimentación o Feed- Back se están generando cambios en las condiciones que acompañan la interacción y las formas de comunicación entre pares, entre jefes y trabajadores.

En ocasiones no siendo las mejores, con relación al trato, el respeto y a la forma de utilizar la autoridad y el poder que se tiene, generando entre los colaboradores altos niveles de insatisfacción respecto a las situaciones presentadas, y las decisiones que se toman, vale nombrar que este tipo de actitudes cambian o varían de acuerdo a la situación y grados de estrés que se manejan de acuerdo al funcionamiento de los procesos y al cumplimiento o no de lo planeado.

1.2.7 Límites. Los sistemas tienen límites que los separaran del medio, es aquella región que separa un sistema de otro, los límites dentro de un sistema abierto tienden a ser semipermeables, lo cual indica que influye y es influenciado por el suprasistema.

“Constituyen barreras para muchos tipos de interacción entre la gente, dentro y fuera del sistema, establecen el dominio de las actividades de la organización.”¹⁸

Los límites demarcan lo que pertenece al sistema y lo que no, cada planta CEMEX tiene límites fijos establecidos según la ubicación geográfica de sus unidades de negocio. Cada proceso tiene un espacio en donde cumple su función, por esto en la compañía se distinguen las áreas administrativas, de producción, de transporte y comercialización.

¹⁸ TORRES SÁNCHEZ Carlos Eduardo. Grupos Teoría y Experiencias Académicas. Bucaramanga 2002

La ubicación de los colaboradores Cemex se hace de acuerdo a sus conocimientos y capacidades en las diferentes áreas, tiene una ubicación específica, un espacio definido y cumplen con tareas puntuales dentro del proceso productivo.

Debido a la complejidad en la producción de cemento, en el sistema la realización y ejecución de todos los procesos son indispensables para cumplir con el objetivo de la compañía, partiendo de esto, la jerarquización no se manifiesta en primacía de procesos sino en el orden consecutivo y lógico dentro de la cadena productiva.

La estructura organizacional de la compañía esta claramente definida de forma vertical, funcional según la capacitación y formación del personal, Gerentes de planta, Gerentes de área, Coordinadores, Facilitadores y operarios.

1.2.8 Jerarquía. Es la posición o ubicación de los subsistemas, esto es de los componentes del sistema. Orden que preestablecen para organizar el funcionamiento. “En todos los sistemas físicos, biológicos y sociales pueden encontrarse jerarquías, compuestos por subsistemas de orden menor y también de suprasistemas de mayor orden.”.¹⁹

Se basan fundamentalmente en la necesidad de agrupamiento incluyendo combinación de subsistemas en un sistema más amplio con el objeto de coordinar las actividades y los procesos. Debido a la complejidad en la producción de cemento, en el sistema la realización y ejecución de todos los procesos son indispensables para cumplir con el objetivo de la compañía, partiendo de esto, la jerarquización no se manifiesta en primacía de procesos

¹⁹ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill 1990

sino en el orden consecutivo y lógico dentro de la cadena productiva. La estructura organizacional de la compañía esta claramente definida de forma vertical, funcional según la capacitación y formación del personal, Gerentes de planta, Gerentes de área, Coordinadores, Facilitadores y operarios.

1.3 TEORÍA Y “LA INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN”

Douglas McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

TEORÍA X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo.
- La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

TEORÍA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Mc.Gregor, autor de la Teoría de la Integración, menciona la necesidad de integrar los objetivos de la organización con los intereses y necesidades de los trabajadores. Esta integración consiste en que mientras la empresa desea mayores utilidades a menor costo, el trabajador quiere mejor salario, mejores condiciones físicas, sociológicas y afectivas en el trabajo.

El principio de integración de Mc.Gregor, “plantea la creación de condiciones que permitan que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.”²⁰

Cemex Colombia propicia la satisfacción de las necesidades y demandas de carácter social de sus colaboradores, es decir sus objetivos individuales encaminándolos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

1.3.1 Integración y autocontrol. Este concepto supone que “la organización realiza y cumple mejor y más eficazmente sus objetivos económicos si se ajusta en aspectos tan importantes como las necesidades y aspiraciones de sus miembros”²¹

Este principio exige que se reconozcan no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. En Cemex Colombia se muestra una actitud renovadora en las formas de direccionalidad en los procesos gerenciales, posicionando al trabajador en un alto grado de participación en el proceso administrativo, y cambiando el paradigma paternalista existente, partiendo del conocimiento integran del ser humano y considerándolo como parte de un todo integral e interrelacionado.

²⁰ MC.GREGOR Douglas; el lado humano de las organizaciones Pág. 49 México: Mc Graw Hill, 1994

²¹ Mc GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1994

El trabajo se convierte en un medio para el colaborador proporcionándole satisfacción, posicionamiento, medios de movilidad, autonomía, realización personal, cumplimiento de los objetivos y las metas y orientando su fuerza y su energía humana al cumplimiento de sus propios objetivos sea cual fuere el nivel así como del cumplimiento de los objetivos de la empresa, brindándole la oportunidad para que los colaboradores se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción y para que se desarrollen y desarrollen su potencial aumentando la eficiencia del individuo en función del cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.

1.3.2 Autoridad. El manejo de la autoridad en este caso se da de una forma horizontal y con una mecanismo de delegación de funciones (Descentralización de la autoridad y de las formas de manejo de personal) son mas abiertas a recibir sugerencias de los empleados, se tiene en cuenta sus opiniones siempre que estas favorezcan los intereses de la compañía y no se contrapongan a los de los empleados, casi siempre las opiniones de los trabajadores con relación a las mejoras en la forma de ejecución de tal o cual actividad, terminan siendo adoptadas por la empresa, dado que es el trabajador el directamente implicado en la acción y sabe a ciencia cierta cuales la mejor acción a seguir para su ejecución, con esto se esta valorando la actitud proactiva de los trabajadores y reduciendo los costos, que como hace mención el autor, se hubiera gastado mucho dinero en contratar a alguien quien detectara el inconveniente y diera las mismas soluciones.

Cemex Colombia para integrar los objetivos institucionales con los de sus colaboradores realizo un estudio denominado análisis de perfiles con el que se identificaron las principales aspiraciones y necesidades sociofamiliares del trabajador y basándose en los resultados arrojados por este estudio, diseño e implemento un plan anual de calidad de vida con el cual se contribuye al

mejoramiento y satisfacción de las necesidades del colaborador y su núcleo familiar.

1.3.3 Retribución y Beneficios. Teniendo clara la postura de intereses de las partes, (trabajadores - empresa) se trabaja por la respuesta mutua de cada una de estas, creando un ambiente laboral agradable, estable, y en mutua armonía con su entorno físico, psíquico y social, buscando siempre elevar el nivel de la calidad de vida de los trabajadores y su familia, así como buscar beneficios para la empresa en cuanto a rendimiento, producción y ganancias, usando estrategias, métodos e instrumentos con los cuales se logre la optimización de los recursos de la empresa y la interacción entre los colaboradores y esta.

La estructura, política y procedimientos utilizados por la compañía como patrón de funcionamiento están orientados en parte a ayudar al personal, así como a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la empresa. Como beneficios tangibles con que cuenta la compañía para satisfacer las necesidades de sus colaboradores se encuentran:

- Programas de vivienda y crédito impulsados por la cooperativa de trabajadores con respaldo de la organización.

- Programas de capacitación y mejoramiento continuo para los colaboradores.

- Programas de recreación y deporte para los hijos menores de 12 años.

- Capacitación a las esposas de los trabajadores en programas de pequeñas y medianas empresas y manualidades como apoyo al sustento y a la economía familiar.

1.3.4 Evaluación y reconocimiento.

a. Evaluación:

Siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar como alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras. Estas dudas se pueden aclarar si se implanta, en el caso de una organización, una correcta evaluación.

La evaluación es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, desacuerdos, desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. Puede decirse que la evaluación es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Los objetivos de la evaluación son:

- Medir el potencial Humano y determinar su plena aplicación por parte del empleado.
- Buscar que la administración de recurso humano se constituya en una herramienta indispensable para el funcionamiento de la organización.
- Dar cabida y participación a los empleados dentro de la empresa y permitirles crecer dentro de la misma, uniendo los objetivos individuales con los organizacionales.

Cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en la vida. Algunas veces se evalúa cómo es el desempeño frente a compañeros, a la familia, etc., y se sacan conclusiones que sirven para tratar de mejorar actitudes. Cuando se es evaluado en el sitio de estudio o trabajo, los superiores conocen qué y cómo se está haciendo determinada labor, así mismo se sabe si el esfuerzo es el indicado o si por el contrario se debe mejorar.

Por esta razón, una evaluación trae beneficios tanto para el que la realiza como al que se la aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus empleados, así mismo, para los empleados, a quienes se les realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de autoevaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando.

Para una empresa, los beneficios son que ésta está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué le está aportando cada empleado; así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los empleados.

Es importante por lo tanto, tener la capacidad de Retroalimentación con base en los resultados que se hayan obtenido en la evaluación porque no existe nada peor que saber que se está por mal camino y continuar en él.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

La evaluación como técnica en la administración del personal, se remonta a 1916, es decir que tiene un largo tiempo de experimentación acumulada.

La evaluación sirve para:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa que opina la empresa de él.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas.
- Se pueda conocer el potencial humano de la empresa.
- Se establezca un perfil de cualidades de los empleados.
- Mejora el desempeño, mediante la Retroalimentación.
- Implementación de políticas de compensación que puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Se supone que diciéndole a un individuo cuales son los defectos de su proceder, se contribuye de manera eficaz a hacer que cambie. Pero es evidente que no rectificara a menos que acepte aquella critica negativa y que este de acuerdo con ella. En cambio contrastemos la situación en que un trabajador evalúa su propia actuación respecto a determinadas metas que se propuso a sí mismo hace unos meses con la situación en que le toca escuchar los juicios que formula su jefe sobre su conducta frente a los objetivos y normas que él señaló.

“La evaluación cada seis meses o cada año constituye un aliciente particularmente propicio para aprender por otra razón: se da Retroalimentación sobre la conducta observada hace ya mucho tiempo. Es indudable que las personas aprenden y cambian mirando hacia atrás y reconociendo los propios defectos de hecho es la única manera de aprender. Sin embargo la Retroalimentación más efectiva es la que sigue inmediatamente a la conducta, el trabajador puede aprender mucho de una equivocación o falla concreta en su desempeño, siempre que se analice cuando toda la evidencia esta a la mano. Tres o cuatro meses después de la experiencia es escasa la probabilidad de aprender de ella. Y la probabilidad todavía se reducirá mas cuando el jefe se refiera en su critica general a diversos incidentes ocurridos en varios meses”.²²

²² Mc GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1994

El proceso de evaluación en la organización es constante y se da en todos y cada uno de los procesos que enriquecen la cadena productiva, por aislados que estos sean, se evalúan tanto los procesos, como el personal a cargo de su ejecución y funcionamiento, combinando en este proceso de evaluación mecanismos de retroalimentación y entrenamiento, reforzando de esta manera los mensajes dados informalmente, dando la oportunidad al o los colaboradores de considerar los efectos de la retroalimentación generada en el proceso, permitiendo hacer una evaluación general del desempeño, y tomando las medidas necesarias de acuerdo a los resultados, es decir:

- ***Si es sobresaliente.*** Se piensa en que es lo que esta haciendo posible este rendimiento, como se puede mantener y estimular para hacerlo interesante a otros, de que manera se puede o se debe recompensar al colaborador por estos resultados, y poner de modelo los alcances y resultados para que puedan ser retomados por otros.

- ***Si necesita mejorarse:*** Se identifican aspectos que esta incidiendo negativamente que es lo que el colaborador debe hacer que no lo esta haciendo correctamente o esta dejando de hacer de acuerdo a las funciones que debe cumplir, de que manera se puede ayudar para solucionar los inconvenientes presentados y lo más importante que se va a hacer si no mejora.

- ***Si es marginal o insatisfactorio:*** A veces a pesar de los esfuerzos para crear un ambiente de trabajo positivo, ocurren problemas de desempeño que requieren atención y acciones inmediatas que de no tomarse podrían afectar la organización, lo cual da pie para corregir lo necesario y brindar la oportunidad de funcionar antes de proceder, iniciar un proceso de reformatión y entrenamiento para lograr mejoras.

”La habilidad de tomar decisiones apropiadas y oportunas marcara la diferencia en los resultados”²³

“La correcta aplicación de los mecanismos de evaluación nos indicara el cumplimiento de las metas propuestas”²⁴

b. Reconocimiento:

El reconocimiento del desempeño y los logros, construye autoestima y motivación para llegar a niveles más altos de logro. El reconocimiento del trabajo bien realizado por los colaboradores Cemex es hecho de un modo informal, verbalmente y que no tiene ninguna trascendencia en el refuerzo de la autoestima del colaborador y ninguna valoración de tipo económico o estímulo material.

1.4 CAPITAL INTELECTUAL

El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Otra definición de Capital intelectual: es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

²³ KAPPUS, Edward Evaluación de Desempeño Segunda edición Pág. 25. Buenos Aires, Argentina. 2001.

²⁴ KAPPUS, Edward op, cit. p.25.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo. "Calidad del trabajo". El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Es necesario que la Empresa desarrolle el Capital Humano porque la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas.

El economista norteamericano **Gary Becker** fue premiado con el Nóbel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que

forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: "La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

Hasta el siglo XIX, la inversión en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

Según Becker, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Para Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural

El Capital Intelectual esta formado por cuatro categorías de activos (Brooking, 1996): activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.) activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), activos de propiedad intelectual (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.) y activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc.

Se entiende por capital humano, “el conglomerado de conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas actitudes, y aprendizaje de las personas que componen la organización, y que de una u otra forma aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la identificación con la cultura corporativa.”²⁵

El capital humano son las habilidades y capacidades del personal de la planta, la experiencia que han adquirido en los años de trabajo en la compañía, el sentido de pertenencia que se manifiesta en actitudes positivas de trabajo. “El capital estructural lo conforma todo aquello que facilita el trabajo en la compañía, equipos, programas, procesos de producción, todo aquello que se queda en la planta una vez todos se van a descansar,

²⁵ EDWINSSON, Leif y MALON, Michael. El capital intelectual. Editorial Norma. 1998.

también esta incluido el reconocimiento de las marcas Diamante y Samper en el mercado y la fidelidad de los clientes.”²⁶

Debido a la importancia del capital Intelectual, la organización concentra sus esfuerzos en el desarrollo y mantenimiento de las habilidades del individuo, por esto los planes de mantenimiento y conservación del talento humano promueven la alineación de los objetivos individuales con los organizaciones manteniendo la visión sistémica en cada uno de los procesos efectuados para este fin.

La captación del capital humano de la compañía inicia con la selección de los mejores egresados universitarios, quienes reciben entrenamiento en las diferentes áreas.

Cemex Colombia enriquece a sus colaboradores personal y profesionalmente, con el compromiso de crear un ambiente en el que su gente pueda madurar su potencial y desarrollarlo al máximo.

A medida que se emprenden nuevos retos el trabajo se vuelve más exigente y creativo, y se aumentan el esfuerzo para no sólo brindar a los colaboradores Cemex el entrenamiento y las herramientas necesarias para su desarrollo profesional, sino fortalecer su determinación para alcanzar el éxito personal y tomar control de su futuro.

Cemex busca siempre ofrecer mayores oportunidades para que su gente desarrolle las habilidades requeridas para el éxito en la vida. Asimismo, se esfuerza para promover un equilibrio saludable entre trabajo y familia, y para ayudar a su gente a manejar la tensión y el estrés de la vida cotidiana. En

²⁶ MANTILLA B., Samuel Alberto. Capital intelectual y contabilidad del conocimiento. ECOE Ediciones, 1999.

resumen, los programas están enfocados a mejorar la calidad de vida de los colaboradores en un mundo cada vez más complejo.

Para Cemex Colombia la gente es la clave de su futuro. Sabe que es necesario crear una base de talento que comprenda lo que implica tomar el liderazgo, y que además ayude a otros a ser líderes, que adopte nuevas técnicas y que conozca los fundamentos de la compañía y la industria.

La empresa cuenta con los siguientes programas que buscan capitalizar el mejor recurso humano.

a. PROGRAMA "LIDERAZGO GLOBAL:

Tiene como propósito desarrollar y asesorar a un grupo de ejecutivos que cuenten con el perfil y el potencial necesarios para ocupar posiciones ejecutivas de liderazgo en CEMEX a corto plazo. Este desarrollo facilita la continuidad de las operaciones actuales y la diversificación internacional. A cada participante se le diseña un programa de desarrollo individual que incluye asignaciones internacionales, rotación programada de puestos y/o países, educación formal y asesoría personal por parte de un miembro del Comité administrador del programa. Para el éxito de este proceso, es crucial el involucramiento y el estímulo de los Directores de Unidades de Negocio y del Staff Central en el desarrollo del participante. La participación en el programa está dirigida a los ejecutivos con mayor potencial, quienes son estrictamente seleccionados.

b. PROFESIONALES EN DESARROLLO:

Para crear la próxima generación de líderes en CEMEX, es necesario trabajar desde los cimientos y crear una base de talentos que conozca los

fundamentos del negocio y tenga una perspectiva multifuncional. Quien demuestre un alto potencial- sea que forme parte de la organización o se trate de un recién egresado de carrera es una pieza clave que, con un programa adecuado de desarrollo, puede constituirse en parte de la edificación de ese futuro.

El programa "Profesionales en desarrollo" se divide en dos importantes fases. La primera de ellas es una fase de Formación básica, de un año de duración, durante el cual el profesional se desenvuelve en todas las áreas clave de la empresa. Durante la segunda etapa del programa, la persona pasa a la fase que corresponde a una formación de especialidad (profundización) para lo que selecciona una de cuatro alternativas, esto de acuerdo con su habilidad y desempeño personal, pero sobre todo, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

2. CEMEX COLOMBIA S.A. EN EL CONTEXTO LOCAL

La compañía CEMEX llega a Colombia como consecuencia del proceso de globalización; fenómeno de carácter internacional que se observa en todos los sectores del planeta; consiste en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), se caracteriza por la eliminación de las fronteras económicas que impiden la libre circulación de bienes servicios y fundamentalmente de capitales.

Con el proceso de globalización, no solo las economías del mundo se integran, también aspectos culturales, políticos y ambientales adquieren conocimiento mundial.

La globalización en Colombia ha significado la desnacionalización de la industria ya que muchas compañías han sido adquiridas por empresas extranjeras; ejemplo de esto son el sector Bananero, las flores, Proleche y **Cementos Diamante y Samper** entre otras.

La adquisición de empresas nacionales por compañías extranjeras como es el caso de Cemex Colombia implica modernización y tecnología, adquisición de maquinaria que ejecuta muchos de los procesos que realizaban los trabajadores, produciendo despidos sistemáticos. Cementos Diamante y Cementos Samper contaban con una planta de personal de cerca de 2000 empleados, al ser adquirida por Cemex, esta fue reducida a aproximadamente 850 empleados en las diferentes plantas en todo el país. . Consecuencia negativa del proceso de globalización.

2.1 ECONOMÍA COLOMBIANA

Durante el año 2002, la economía colombiana creció a una tasa de 1,50% respecto a 2001; según informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

El informe señala que respecto a otros países de América Latina, Colombia presentó crecimiento del PIB similar al de Brasil (1,5%) y México (1,2%).

“El crecimiento de Colombia fue superior al de Argentina con tasa de -11,0%, Uruguay con -10,5%, Venezuela con - 7,0% y Paraguay con - 3,0%. En contraste, fue superado por Perú con tasa de crecimiento de 4,5%, República Dominicana con 4,0%, Ecuador con 3,4%, Costa Rica con 2,8% y Chile con 1,8%.”²⁷

El comportamiento del PIB durante el año 2002 estuvo asociado a un incremento en la tasa de cambio nominal y en las reservas internacionales. En el mercado laboral se presentó un leve aumento de la población ocupada en el territorio nacional y en la tasa de desempleo.

En el mercado laboral se observó un aumento de 0,69% en el número de personas ocupadas en el territorio nacional, con un incremento correspondiente a 114.000. La tasa de desempleo a finales del año 2002 fue 15,1%, superior a la registrada en diciembre de 2001 (13,8%).

Al descomponer el resultado del PIB de 2002 por ramas de actividad, se observan las siguientes variaciones: agropecuario, silvicultura, caza y pesca 0,54%; explotación de minas y canteras -4,75%; electricidad, gas y agua 3,03%; industria manufacturera 1,10%; construcción de edificaciones

21,54%; construcción de obras de ingeniería civil -7,87%; comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles 1,49%; transporte, almacenamiento y comunicaciones 3,43%; establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 2,35%; servicios sociales, comunales y personales 0,90%.

Cuadro 1. Crecimiento del PIB, según ramas de actividad económica

Ramas de actividad	2000	2001	2002
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	3,85	0,68	0,54
Explotación de minas y canteras	-10,28	-9,74	-4,75
Electricidad, gas de ciudad y agua	0,89	1,70	3,03
Industria manufacturera	11,80	-1,29	1,10
Construcción	-3,89	13,77	5,76
Trabajos de construcción y construcciones y edificaciones	-10,37	11,73	21,54
Trabajos y obras de ingeniería civil	2,74	15,59	-7,87
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	7,34	2,27	1,49
Transporte, almacenamiento y comunicación	1,53	4,33	3,43
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	-0,98	-0,60	2,35
Servicios sociales, comunales y personales	0,59	1,66	0,90
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-15,13	-5,51	-0,08
Subtotal valor agregado	3,14	1,15	1,50
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	-0,12	4,85	1,39
Producto interno bruto	2,92	1,39	1,50

Fuente: DANE. Marzo 2003

El 2002 fue un periodo importante para el país por ser una etapa de transición en muchos frentes. Los colombianos sienten el paso de un estado a otro en la administración, la seguridad y orden público, el sentido de la autoridad, las relaciones internacionales y aun en la economía, mostrándose

²⁷ www.economiacolombiana.com Junio 2003

esta última en el 2002 en una fase de recuperación de la actividad productiva, aunque de manera muy moderada, tanto que “para el 2003 se prevé un crecimiento de la producción neta de tan solo 2% real y hasta el 2006 la proyección llega a un modesto 3.9%, producto de tasas tímidas en el consumo y sobre todo de la inversión pública”²⁸

Obedeciendo a la cambiante estructura social, política y económica del país se han generado políticas gubernamentales que favorecen la reactivación de sectores que se encontraban en crisis, tal es el caso del sector de la construcción que incrementan el consumo de cemento y concreto, entre estas políticas tenemos:

- PLAN COLOMBIA:

Es una estrategia para reactivar la economía colombiana basada en la consecución de la paz.

Se caracteriza por la lucha frontal contra el narcotráfico, plan de cultivos alternativos para darle una ocupación lícita a los campesinos que hoy cultivan la coca; la modernización del Estado; el perfeccionamiento de la justicia; inversión social y la recuperación de la economía.

Las estrategias del plan Colombia reactivan sectores que estaban en recesión como la construcción y especialmente la industria cementera del país ya que dentro de sus programas se encuentran la construcción de obras de infraestructura civil urbana y social como el mejoramiento de la infraestructura vial, rehabilitación de parques, extensión de redes de acueducto y alcantarillado, mejoramiento y adecuación de escuelas

²⁸ CONSTRUYENDO, revista técnica de la construcción. Vicepresidencia Técnica Camacol, abril de 2003

comunitarias y mejoramiento de aeropuertos en donde el Cemento y el concreto son los principales productos para realizar dichas obras.

Estos programas son:

- Empleo en Acción:

“El programa llegó a 692 municipios con más de 3 mil obras comunitarias. Su objetivo primordial es generar empleo con mano de obra no calificada ubicada en los niveles 1 y 2 del SISBEN, reactivación de la construcción y comercialización de insumos y materiales para la construcción.”²⁹

- Vías para la Paz:

Mejorar, construir y mantener carreteras principales y rurales, puentes y proyectos fluviales en zonas vulnerables ubicadas en el Magdalena Medio, Macizo Colombiano y Sur Oriente del País. “Su ejecución hasta la fecha llega a 563 mil millones de pesos invertidos en zonas deprimidas y afectadas por altos niveles de violencia y cultivos ilícitos, incrementando la comercialización y venta de insumos tales como el cemento, el concreto, el acero etc.”³⁰

- Gestión Comunitaria:

Programa encaminado a beneficiar municipios menores de 20 mil habitantes con obras relacionadas a la infraestructura social básica como polideportivos, salones comunales, módulos educativos y baterías sanitarias.

²⁹ www.presidenciadelarepublica.gov.co

³⁰ www.invias.com.co

- Obras para la Paz:

Son obras que se adelantaron en tres regiones importantes del país (Putumayo, Sur de Bolívar y Caquetá).

El programa invirtió recursos por 26 mil millones de pesos destacándose obras como electrificación de Orito, puerto Caicedo, la ampliación de acueducto y alcantarillado de Puerto Guzmán y el mejoramiento de aeropuertos como el de Puerto Leguízamo en Putumayo, entre otras,

Para el 2003 se prevé un crecimiento de la producción neta de tan solo 2% real y hasta el 2006 la proyección llega a un modesto 3.9%, producto de tasas tímidas en el consumo y sobre todo de la inversión pública.

A pesar que el sector de la construcción tuvo un receso a finales de los 90, las obras públicas de la nación y de cada municipio incrementan el consumo de cemento y concreto ya que nuestras ciudades necesitan inversión en infraestructura y los gobernantes han destinando grandes partidas del presupuesto para ello.

2.2 CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

Después de experimentar un gran auge entre los años 1991 y 1994, el sector de la construcción se encuentran en la actualidad muy deprimido, exceptuando las obras públicas. La desaceleración del nivel de actividad había sido prevista en buena medida, debido al carácter cíclico de esta industria. El alto nivel de las tasas de interés desde finales de 1994, una menor demanda y el poco atractivo inversor provocado por la incertidumbre

política fueron los principales factores que agudizaron el retroceso de la actividad de edificación. En el año 1995 la tasa de crecimiento apenas superó el 5% y en 1996 el sector sufrió un nuevo retroceso, experimentando sólo un crecimiento del 0,34%, como resultado de una disminución importante en la construcción de edificaciones (-22,1%) y un aumento significativo de las obras de ingeniería civil (15,5%). Las cifras de 1997 señalan cierta recuperación, al fijar en un 5,2% la tasa de crecimiento global.

Cuadro 2. Tasa de crecimiento del sector de la construcción en porcentajes

1990	1999	2000	2001	2002
-13,1	19,2	5,2	0,3	5,2

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Como la mayoría de los países de América Latina, en los últimos cincuenta años Colombia ha registrado una fuerte tendencia a la urbanización. Mientras en 1951 la población urbana constituía el 39%, en 2002 ésta representa aproximadamente el 72%. Así mismo, se observa que la tasa de crecimiento de los hogares urbanos es 1,6 veces la de población, con una importante participación de los hogares jóvenes. Cada año se conforman en las ocho principales ciudades del país cerca de 120.000 hogares, generando una fuerte presión sobre la demanda actual y futura por vivienda urbana.

La caída del ingreso de las familias, el entorno económico colombiano y la demanda concentrada en la población con menores niveles de ingreso, han conducido a que la recuperación del sector de la construcción se fundamente en la construcción de vivienda de interés social (VIS). La demanda lo constituyen las necesidades de una población que crece continuamente, con ingresos familiares bajos y un déficit de unidades habitacionales que conducen al hacinamiento y los asentamientos humanos subnormales. La

población colombiana es mayoritariamente urbana (60.36%) - entendiéndose por población urbana aquella que reside en los cascos urbanos con más de 10.000 habitantes. Por esto en el 2002 se presente un incremento de la vivienda social promovido por el aumento de subsidios otorgados con presupuesto del gobierno, así como el mejoramiento de las posibilidades de conseguir créditos por parte de los beneficiarios del subsidio, esto se tradujo en un jalonamiento de la demanda por vivienda, también en los estratos altos y el valor de estas viviendas puede ser similar o superior a las viviendas sociales en su conjunto, a pesar de que su número llegue a menos de 5 mil por año.

En lo que toca al estrato medio, esto es en familias con ingresos mensuales entre cuatro y diez salarios mínimos, el gobierno optó por crear el seguro contra la inflación. Tarde o temprano la demanda por vivienda se deberá traducir en obras y empleo y que se presentara quizás a lo largo del 2003, un aumento de las demandas de estratos medios. Lo que siga en adelante, depende de las medidas que adopten el gobierno con relación a los subsidios y el impacto de las decisiones que se plasmaron en el plan de desarrollo.

Durante el 2003, la construcción de vivienda hará un aporte a la producción que va más allá del pronóstico de las autoridades y consecuentemente, influirá de manera decisiva sobre la demanda de varias líneas de producción relacionadas con la construcción y mejorara el ingreso de las familias que se desempeñan alrededor de la edificación. Además la reactivación de este sector genera un gran número de empleos aliviando en parte la situación económica de muchas familias. La reactivación del sector de la construcción beneficia a Cemex Colombia ya que los índices de venta del cemento y concreto aumentan, favoreciendo al trabajador, su familia y la comunidad Colombiana, ya que se dispone de mayor presupuesto para la implementación de programas.

3. CONTEXTO PARTICULAR

3.1 CÚCUTA

Las principales actividades económicas de la ciudad son; producción y comercialización de calzado, ladrillo, cacao, arroz y palma.

“El comercio representa el 45% de la actividad económica de la ciudad, debido a su ubicación geográfica con la frontera Venezolana. Durante muchos años la economía de la ciudad ha dependido del intercambio comercial con el país vecino, por esto las crisis de la República de Venezuela afectan negativamente la economía de la ciudad.”³¹

Las fluctuaciones en el precio del Bolívar³² hacen que la economía Cucuteña mantenga un dinamismo constante y particular; cuando se presenta una baja en el Bolívar es rentable comprar los productos de la canasta familiar en Venezuela y cuando el precio del Bolívar tiende al alza los venezolanos concurren a la ciudad a comprar productos de la canasta familiar. De esta inestabilidad económica surge el contrabando, la principal fuente de subempleo (38.1%) en la ciudad.

En la actualidad la tasa de desempleo en la ciudad es de 14%, las políticas municipales tienden a resolver este problema fomentando la creación de micro industria municipal. Dentro de las fábricas generadoras de empleo en la ciudad se encuentra **CEMENTOS DIAMANTE**, de la cual viven 68 familias

³¹ Fuente Cámara de Comercio de Cúcuta Febrero 2003

³² Moneda Oficial de la República de Venezuela.

Cucuteñas. Durante las dos últimas décadas del siglo XX Cúcuta sufrió notorias transformaciones en su vida social y económica. A partir de 1983 Cúcuta empezó a ser diferente, el Bolívar se devaluó causando un grave impacto en la economía debido a la dependencia que se había creado con respecto al mercado venezolano.

Esta consecuencia trajo la liquidación de un buen número de empresas y de cientos de empleados con el consiguiente incremento de la tasa de desempleo, elevada por los cientos de trabajadores colombianos que trabajaban en Venezuela y que retornaron a la ciudad. Desde esta crisis económica las actividades informales y la proliferación de barrios de invasión con problemas sociales, han hecho que la ciudad sufra un estancamiento en su desarrollo.

En la década del 90 se incrementa en la ciudad los problemas sociales generados por la violencia, la inseguridad, el desempleo, los desplazados y los deportados de Venezuela. Actualmente Cúcuta ya no es la vitrina vendedora de Colombia, ya no existe tan marcada dependencia económica del país vecino, lo que ha favorecido la creación de empresas propias como la del calzado y los textiles.

3.1.1 Construcción en Cúcuta

Cuadro 3. Licencias de construcción expedidas.

NUMERO DE LICENCIAS			
Año	Total	Vivienda	Otras edificaciones
1998	58	47	11
1999	68	59	9
2000	53	38	15
2001	56	40	16
2002	90	66	24

Fuente: DANE

A pesar de que las licencias de construcción han aumentado anualmente, Cúcuta es una ciudad intermedia con alta capacidad de expansión y posibilidades de construcción, pero la situación económica y de seguridad que afronta diariamente no ha permitido desarrollarla como el polo fronterizo de vital importancia que debería ser.

LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN:

“Es la autorización para desarrollar un predio con edificaciones y construcciones, cualesquiera que ellas sean, acordes con la delineación urbanística de la ciudad. Son modalidades de las licencias de construcción las autorizaciones para ampliar, adecuar, modificar, cerrar, reparar y demoler construcciones. Las licencias de construcción y sus modalidades, están sujetas a prórrogas y modificaciones y las adjudica la secretaria de obras publicas de cada municipio”³³

En el 2002 las **Obras Civiles** que incluye puentes, túneles, carreteras, aeropuertos, puertos, sistemas de riego, redes de acueducto, alcantarillado, gas, electricidad, telecomunicaciones, centrales hidroeléctricas, oleoductos, viaductos acueductos, parques e instalaciones deportivas; incluyendo además todas las actividades relacionadas con el mantenimiento, reparación, mejoramiento y adecuación de las mismas las realizo el gobierno municipal; el señor alcalde Manuel Guillermo Mora realizo mas 1000 obras representando un consumo elevado de cemento. Así mismo el primer mandatario local estableció convenios con la empresa Cemex Colombia para la dotación del mobiliario urbano para la Avenida Paseo del Río y la construcción de viviendas para funcionarios de la administración municipal y periodistas locales. Las obras de infraestructura privada se han detenido

³³ Departamento Nacional De planeación Junio 2003

debido a la caída del bolívar que como se menciona anteriormente desestabiliza la economía de la ciudad.

3.2 IBAGUÉ

También conocida como la CIUDAD MUSICAL DE COLOMBIA, es cuna de gente emprendedora y trabajadora. Tiene 600.000 habitantes, y se ha hecho notable desde hace apenas algún tiempo, gracias a su crecimiento en los sectores industrial, urbanístico y agrario.

La crisis nacional es sentida en la ciudad, donde el sector industrial es mesurado. Esta región, principalmente agraria, se ha visto especialmente vulnerada por el desestímulo estatal al sector, la falta de tecnología y los altos costos de inversión no viables frente a los productos de importación. Sobresale su producción de arroz, que ha disminuido en los últimos años, en términos de área cultivada. De otro lado, su producción de algodón, uno de sus productos bandera, se encuentra en un nivel bajo.

La industria cementera en Ibagué tiene gran influencia en el desarrollo económico y social ya que con sus aportes económicos retribuye a la comunidad el beneficio que esta obtiene de sus predios.

En Ibagué funciona la principal planta de Cemento de Cemex Colombia y el Caribe, su construcción se inició en el año de 1991 y su primera línea de producción inició operaciones el 17 de junio de 1993.

La planta de Caracolito, con una capacidad instalada de producción de 2.6 millones de toneladas métricas de cemento al año, es la planta más grande y eficiente de Centro y Sur América en términos de productividad, eficiencia y métodos de protección del medio ambiente.

ACCIONES DE CEMEX COLOMBIA EN IBAGUÉ:

- Para Cemex Colombia ha sido un honor, a través de su marca Cemento Diamante, tener el patrocinio de la camiseta del Deportes Tolima. Ésta ha sido una manera de impulsar el deporte en el departamento.

- Cemex Colombia ha invertido \$300 millones de pesos en el Deportes Tolima.

- Cemex Colombia es una compañía que trabaja por el progreso del Tolima. De una manera u otra, seguiremos trabajando e invirtiendo en beneficio del departamento.

- En el 2002 destinaron más de \$800 millones de pesos para el departamento del Tolima.

- Cemex Colombia ha apoyado la cultura, el deporte, la educación, el desarrollo del trabajo y la tecnología del departamento.

- La inversión ha sido repartida en diferentes actividades:

* Patrocinio de la camiseta del Deportes Tolima.

* Patrocinio oficial del Festival Folclórico Colombiano, por segundo año consecutivo.

* Donación de computadores a 20 instituciones educativas, a través del periódico El Nuevo Día.

* Destinación, para colegios del Tolima de equipos como parte del programa 'Computadores para Educar.

* Patrocinio campañas educativas 'Nuestra Nación' y 'Yes' con el Seminario Tolima 7 Días.

* Apoyo con donación y venta a precio preferencial de material a la Policía del Tolima y Sexta Brigada, para la realización de obras de infraestructura y viviendas.

* Traslado de matrícula de 100 camiones, que estaban matriculados en La Calera para que tributen en el Tolima.

* Patrocinio a asamblea de Camacol (marzo 18 de 2003).

* Patrocinio de semana de la Ingeniería en Ibagué, con la presencia del Ministro de Transporte.

* Participación activa en el plan de recuperación vial del municipio de Ibagué, con descuentos especiales y capacitación a técnicos.

3.2.1 Construcción en Ibagué. De acuerdo a las licencias de construcción en la ciudad de Ibagué, La actividad edificadora mostró su mayor dinamismo en el 94 con un área cercana a los 450.000 mts cuadrados. A partir de este año su tendencia es claramente decreciente llegando a 135.000 mts cuadrados en el 2002. La mayor área para la construcción de vivienda aprobado en 2002 fue aproximadamente de 600.000 mts cuadrados, de otro lado, la mayor área para otras edificaciones fue cercana a los 100.000. En promedio anual el promedio de área aprobada para vivienda es casi de 220.000 mts cuadrados y para otras edificaciones de 50.000 según la

Unidad de Planeación Minero Energética Ibagué (UPME). La vivienda predominante en Ibagué es de tipo casa, tanto para la VIS Vivienda Interés Social como para la no Vivienda de Interés Social (no VIS).

En la construcción de VIS la participación de la solución tipo casa promedia en un 82.7 desde 1998 hasta el 2002 es de, mientras la vivienda no VIS representa aproximadamente el 50%

Cuadro 4. Área aprobada para VIS según tipo de solución de vivienda en Ibagué

AÑO	% CASA	% APTO
1999	92.10	9.90
2000	93.59	6.41
2001	50.45	49.55
2002	94.85	5.15
Promedio	82.75	17.75

Fuente: DANE.

En la construcción de VIS el mayor porcentaje está representado por la vivienda tipo casa aunque el porcentaje de construcción de apartamento también es importante

Cuadro 5. Área aprobada para vivienda diferente a VIS según tipo de solución 98-02 fuente DANE

AÑO	% CASA	% APTO	% AMPLIACIÓN
1999	41.87	42.31	15.83
2000	52.69	23.35	23.96
2001	44.40	39.40	16.20
2002	58.01	21.66	20.33
Promedio	49.24	31.68	19.08

Fuente: DANE

En cuanto al área aprobada para otras edificaciones en Ibagué el tipo de construcción de mayor peso dentro del total es la destinada para el comercio

CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EN 1999- 2003:

“Al observar los datos sobre inversión en construcción de infraestructura en la ciudad de Ibagué se encuentra que la mayor actividad en este periodo se presento en 1997 y fue determinada por el incremento de la ejecución de recursos en construcción de vías y de obras civiles de recreación y deportes. Sin embargo, se observa que normalmente las mayores inversiones se reportan en las cuentas de construcción de infraestructura vial y de acueducto y alcantarillado que a excepción del año 97 han representado siempre el 85% del total de los 3 grupos”³⁴

Cuadro 6. Ejecuciones reportadas en infraestructura en Ibagué 1999-hasta Junio de 2003

CALIDAD DE INVERSIÓN	TIPO DE CONSTRUCCIÓN	1999	2000	2001	2002	2003
Construcción acueducto y alcantarillado	Obra civil	1998	2025	1748	3538	2668
Construcción de vías	Obra civil	1743	6119	12213	1599	3043
Construcción Recreación y deporte	Obra civil	625	1414	12396	776	57
Total 3 grupos	Obra civil	4366	9558	26357	5913	5767

Fuente: DNP

PERSPECTIVAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA:

En cuanto a las expectativas de este tipo de construcción en la ciudad, las obras proyectadas en el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) y las expectativas del comportamiento de la inversión pública permitieron elaborar el siguiente pronóstico para el periodo 2004-2008 y estimar a partir del mismo las cantidades de materiales de construcción a consumir por este sector.

Cuadro 7. Cantidad de obras de proyecto en Ibagué 2004-2008

Tipo de obra	Unidad	2004	2005	2006	2007	2008
Vías	Km.	8.6	8.8	10.2	7.7	1.9
Acueducto y Alcantarillado	Millas	1532.8	1667.7	1809.5	1809.5	1809.5
Recreación y deporte	Metros Cuadrados	4866.2	5294.5	5744.5	55744.	5744.5

Fuente: DNP

Por otro lado, Mientras la construcción para los estratos cinco y seis muestra una significativa recuperación, las obras para viviendas de interés social, estratos uno y dos, se encuentran estancadas en la capital tolimense.

Esta situación obedece a varias razones. En primer término, los constructores entienden que las viviendas de alto costo siguen siendo una necesidad en Ibagué y además el proceso de diseño, venta y construcción representa unas entradas económicas casi garantizadas. En segunda instancia, la Vivienda de Interés Social, VIS, depende del subsidio estatal y de las oportunidades de micro-crédito por parte del sector bancario; cuyas

³⁴ Departamento Nacional de planeación Junio 2003

oportunidades no muestran tiempos de recuperación ni en esta capital ni en el resto del país.

BALANCE:

Ibagué ha venido experimentando un comportamiento positivo para la construcción de vivienda estratos cuatro, cinco y seis. En los primeros cinco meses del año 2003, activado importantes proyectos de este tipo, en zonas como la calle 60, barrio Piedra Pintada y Santa Helena, entre otros.

Sin duda, esto es muy significativo pues de un área de 10 mil 156 metros cuadrados aprobados para construir vivienda nueva multifamiliar entre enero y mayo de 2002 se pasó a 31 mil 375 metros cuadrados durante este mismo lapso en 2003.

“Sin embargo, en lo que corresponde a VIS hay estancamiento en vista del represamiento que existe en el pago de subsidios y a la casi inexistente política de créditos para este componente del sector”³⁵

La crítica situación de la VIS se puede identificar en el cálculo que realiza el Departamento Nacional de Estadística junto con Camacol en el Tolima, cuyo balance arrojó que entre enero y mayo de 2002 se aprobaron 32 mil 263 metros cuadrados para vivienda de este tipo, y que en comparación con ese mismo período de 2003 tan solo se reseñaron 13 mil 922 metros cuadrados, lo que equivale a una reducción del 40.62 por ciento entre los períodos analizados. Este índice resulta muy significativo cuando se tiene en cuenta que la vivienda social para estratos uno y dos representa el 40 por ciento de este renglón sectorial en esta capital.

³⁵ Pulido, Nancy. Gerente Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, regional Tolima

4. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Fundada en 1906, CEMEX es una de las tres compañías cementeras más grandes del mundo y la primera en América, con una capacidad de producción anual cercana a 65 millones de toneladas métricas. Tiene operaciones en 30 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones alrededor del mundo. A través de sus subsidiarias ubicadas en tres continentes.

El Grupo Empresarial conformado por las sociedades cuya matriz o controlante es Cementos Diamante S.A., en adelante CEMEX Colombia, nació en 1996, cuando dentro de su política de expansión en mercados en crecimiento, CEMEX adquirió dos de las más importantes compañías cementeras del país: Cementos Diamante S.A. e Industrias e Inversiones Samper.

En el área de concretos, CEMEX adquirió varias de las empresas concreteras de mayor liderazgo y reconocimiento a nivel nacional, dando origen a Concretos Diamante-Samper S.A., en adelante CEMEX Concretos.

Desde 1996, la influencia de CEMEX ha sido evidente, mejorando significativamente los niveles de eficiencia y productividad, por medio de la optimización de los sistemas de comunicación, la implementación de tecnología de punta y una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente, logrando así generar valor agregado para los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades vecinas, siempre respetando el medio ambiente.

Figura 3.



4.1 MISIÓN

Satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización multinacional cementera más eficiente y rentable del mundo.

4.2 VISIÓN

Construir y desarrollar un mundo mejor que fortalezca las bases y principios del negocio, mediante la eficiencia del valioso recurso humano, la utilización de los sistemas de información más avanzados y la tecnología de punta que se emplea, para posicionarse como líder en el mercado nacional.

4.3 ESTRATEGIAS

- Enfocarse en el negocio medular de cemento y concreto premezclado en los mercados internacionales que servimos.
- Concentrarse primariamente en los mercados más dinámicos del mundo, en los que la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura es mayor.
- Mantener alta su tasa de crecimiento aplicando el flujo de efectivo libre a las inversiones selectivas que apoyen a nuestra diversificación geográfica.

4.4 VALORES CEMEX

Colaboración, para unirse a los esfuerzos de los demás, aportando lo mejor de nosotros mismos para obtener excelentes resultados.

Integridad, siempre actuando con respeto, rectitud y responsabilidad.

Liderazgo, visualizando el futuro, guiando nuestros esfuerzos hacia el servicio, la excelencia y la competitividad. Para unificar y fortalecer la identidad de CEMEX a nivel global se ha adoptado un código de ética de acuerdo a la misión y valores compartidos. El código es el marco de

referencia que define los patrones de conducta idóneos para CEMEX en las áreas que marcan las relaciones interpersonales de toda nuestra gente; relaciones con los empleados, clientes y proveedores, operaciones y seguridad.

4.5 UNIDADES DE NEGOCIO DE CEMEX COLOMBIA

Cuadro 8. Unidades de negocio

UNIDAD DE NEGOCIO	# DE COLABORADORES
Corporativo	150
Comercial	116
Concreto	300
Operaciones	340
Total Personas	906

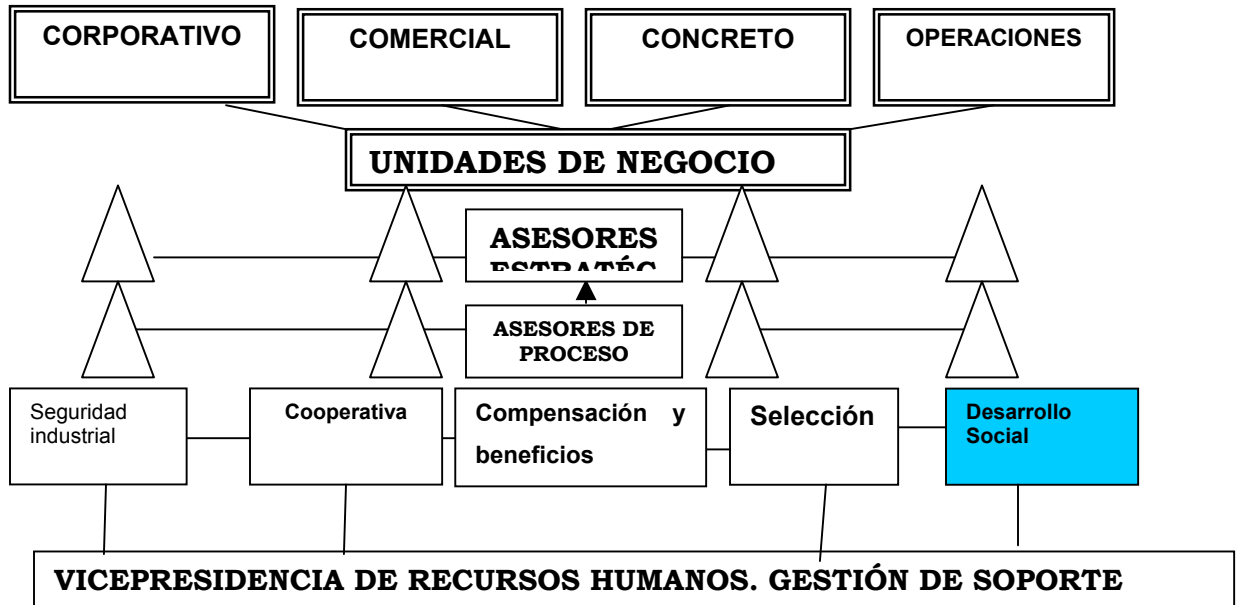
Fuente: Estructura operativa CEMEX COLOMBIA

4.6 VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La Vicepresidencia de recursos humanos está conformada por los siguientes departamentos:

Seguridad Industrial, Compensación y Beneficios (nómina), Selección, Cooperativa de trabajadores de Diamante y Samper (Coopdiasam), y Desarrollo Social; el papel de esta área dentro de la compañía en realizar una gestión de apoyo integral a las diferentes unidades de negocio.

Figura 4. Organigrama de la vicepresidencia de recursos humanos



MISIÓN DE LA VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Ser el socio estratégico más importante de la organización, convirtiendo el capital humano en una ventaja competitiva única mediante la atracción, vinculación, desarrollo motivación y retención del mejor talento humano comprometido, creando una cultura sólida de pertenencia, trabajo en equipo, integridad, seguridad y orientación al cliente en donde halla una administración adecuada del conocimiento que permita a la organización alcanzar ampliamente sus retos y metas. De esta forma el área de recursos Humanos Colombia llegará a se el proveedor por excelencia del talento humano requerido por CEMEX a nivel mundial.

4.6.1 Área de desarrollo social en Colombia. Desarrollo Social cuenta con un equipo de dos profesionales y tres practicantes distribuidas por el país en tres zonas: Norte, Centro y Occidente.

Zona Norte: Conformada por las plantas y oficinas de CEMEX ubicadas en las ciudades de Bucaramanga y Cúcuta.

Zona Occidente: Conformada por las plantas y oficinas de CEMEX ubicadas en las ciudades de Ibagué, Neiva, Cali, Pereira, Armenia, Pasto, Manizales y Sumapaz. Esta zona es coordinada por una profesional que tiene a su cargo una estudiante en prácticas de Trabajo Social.

Zona Centro: Conformada por las plantas y oficinas de CEMEX ubicadas en las ciudades de Bogotá, Villavicencio, La Calera y el edificio corporativo. Las zonas Centro y Occidente son coordinadas por una profesional de Trabajo Social que es a su vez la Directora Nacional del área y tiene a su cargo dos estudiantes en prácticas de Trabajo Social, en Bogotá y en Cúcuta.

La descripción del área, así como el quehacer profesional y funciones se ampliarán posteriormente en el capítulo 6.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

Cuadro 9. Caracterización de la población

Variables	Bucaramanga	Cúcuta	Ibagué
EDAD	20 – 50 Años	20 – 50 Años	20 – 50 Años
ESTADO CIVIL	67% Casados 20% U. Libre 11% Solteros	52% Casado 24% U Libre 19% Soltero	52% Casado 40% Unión Libre 8% Solteros
ESTUDIOS	43% Universitarios 67% Secundarios 23% Primaria	44% Universitarios 24% Secundaria 16% Primaria Y 16% Técnico	35% Universitarios 25% Técnicos 24% Secundaria 16% Primaria
VIVIENDA	44% Casa Propia 11% Amortización 44% Arriendo	42% Casa Propia 22% Amortización 26 % Arriendo	30% Casa Propia 48% Amortización 22% Arriendo
VEHÍCULO	10% Posee vehículo 90% No posee	40% Posee vehículo 60% No posee	35% Posee vehículo 65% No posee
INGRESOS MENSUALES APX	Gerentes de Área 7'000.000 Coordinadores 2'500.000 Operarios 700.000	Gerentes de Área 7'000.000 Coordinadores 2'500.000 Operarios 700.000	Gerentes de Área 7'000.000 Coordinadores 2'500.000 Operarios

			1`400.000
GASTOS	Alimento Vivienda Pago de deudas	Alimento Vivienda Pago de Deudas	Vivienda; Educación de sus hijos, alimentación Aporte a la familia extensa, pago de créditos bancarios
ASPIRACIONES CORTO PLAZO	44% Compra de vivienda 35% Cancelar deudas 21% Mejora en Dotación de Vivienda	33% Vehículo 18% Cancelar Hipoteca 15% Construir o mejorar vivienda	40% Vehículo 20% Cancelar Hipoteca. 15% Construir o mejorar vivienda. 10% Compra de muebles para el hogar 10% Cancelación de deudas 5% Inversión en vacaciones
EXPECTATIVAS LABORALES	38% Capacitación 35% Estabilidad en la Compañía 27% Ascensos	31% Capacitación. 27% Estabilidad en la compañía. 24% Ascenso	35% Capacitación. 27% Estabilidad en la compañía. 24% Ascenso. 14% Independización
ACTIVIDADES TIEMPO LIBRE	20% Natación 20% Fútbol 50% Ver televisión 10% Actividades Familiares	25% Fútbol 24% Ciclismo 15% voleibol	30% Practica de fútbol; 25% Gimnasio 18% Ver televisión 15%.Voleibol

Fuente. Resultados encuesta Nacional Colaboradores Cemex 2001

5.2 PERSONAL EN PLANTAS

Cuadro 10. Personal en planta

Ubicación	Hombres	Mujeres
230 Personas en la Planta Caracolito. Ibagué	223	7
30. Personas en la Mina. Ibagué	30	---
28 Personas en la transportadora. Ibagué	17	11
14 Personas en Concreto. Ibagué	13	1
5 Personas en Comercial. Ibagué	4	1
42 Personas en planta Cúcuta	39	3
10 Personas en Concreto Cúcuta	10	---
22 Personas en Planta Bucaramanga	20	2
19 Personas Concreto Bucaramanga	18	1

Fuente: CEMEX COLOMBIA S.A.

5.2.1 Administrativos. Población estudiada de la planta, son los directivos, gerentes de área y jefes del personal, aquí se encuentran los ingenieros, supervisores, personal del área comercial, abastos y secretaria general.

- Obtienen mayores ingresos por la posición jerárquica dentro de la organización.
- Poseen mayor responsabilidad con relación a la planeación y cumplimiento de metas y objetivos en cada una de las áreas a su cargo.
- Tienen a su mando personal de base.
- Tienen mayor posibilidad de capacitaciones especializadas en el exterior.
- Tienen mayor posibilidad de ascender laboralmente dentro de la organización.
- Muestran una mayor movilidad social ascendente en periodos cortos de tiempo.

- Poseen espacio físico privado, dotado con las comodidades necesarias para la realización de sus actividades y con acceso continuo a la información organizacional por medios electrónicos.

5.2.2 Operarios. Personal de base de la organización, sus funciones la desarrollan en su mayoría en campo durante todo el día, cumplen con horarios de trabajo de 8 horas diarias con excepción a las paradas de mantenimiento y a producción extrema, tiempo durante el cual se manejan horarios de 12 horas.

- Tienen un nivel sociocultural bajo, y sus estudios son medios, tienen un alto sentido de compañerismo.
- La autoprotección y el cumplimiento estricto de las normas de Seguridad son parte fundamental de su vida laboral.
- Reciben entrenamiento constante y apoyo a su trabajo.
- Ejecutan lo planeado por los jefes directos, están en capacidad de ejercer cualquier trabajo dentro de la planta, aspecto positivo ya que la multifuncionalidad estimula el autoestima de nuestros colaboradores.

5.3 DIAGNOSTICO DE ZONA ORIENTE

5.3.1 Fortalezas

- Remuneración apropiada, mayor a la establecida en el mercado laboral. esto le permite al colaborador satisfacer sus necesidades básicas.
- manteniendo un nivel de vida superior al promedio de cualquier trabajador.
- Retribuciones de la compañía con sus empleados como transporte, uniformes, alimentación y programas de formación académica y personal, que incluyen a sus familias.
- Fácil acceso a diferentes líneas de prestamos a través de la cooperativa de

los trabajadores “Coopdiasam.”³⁶

- Participación activa en las actividades programadas por Desarrollo Social.

5.3.1.1. Operarios

- Capacitación en los diferentes trabajos dentro de la planta.
- Reconocimiento personal en las comunidades donde habitan, esto favorece la autoestima y aumenta la motivación laboral.
- Colaboradores proactivos, dinámicos.

5.3.1.2 Administrativos

- Actualización académica constante en las mejores universidades Nacionales y extranjeras.
- Fácil movilización laboral ascendente.
- Acceso a la información empresarial y tecnología.

5.3.1.3 Relaciones interpersonales

- Presencia de Trabajadoras sociales dentro de la compañía.
- Políticas de Mejoramiento de clima laboral.
- Realización de Talleres de Valores Humanos, que favorecen las relaciones interpersonales en las plantas.

5.3.1.4 Desarrollo social

- Reconocimiento y aceptación entre los colaboradores.
- Espacios en el horario laboral para desarrollar programas.
- Presupuesto.
- Espacio Físico propio.

³⁶ Cooperativa de Trabajadores Diamante y Samper.

5.3.2 Oportunidades de mejoramiento

- La Clasificación organizacional, de administrativos y operarios ha generado dos clases laborales con características particulares y distanciamiento entre las mismas.
- Actitudes no solidarias con la compañía, manifestadas en el despilfarro de recursos e insumos.

5.3.2.1 Operarios

- Escolaridad baja, tan solo el 8% de ha terminado el bachillerato y un 3% esta efectuando estudios universitarios.
- Únicos proveedores económicos de la familia nuclear y en el 60% de los casos se presenta una dependencia económica inclusive de la familia extensa.
- Altos niveles de endeudamiento.
- Comparación permanente con los administrativos, manifestando inconformidad y discriminación, se auto nombran “Lungos” que significa esclavos.

5.3.2.2 Administrativos

- Estrés.
- Distanciamiento familiar, por exceso de trabajo y viajes constantes a laborar en diferentes ciudades.

5.3.2.3 Relaciones interpersonales

- Comunicación vertical y estrictamente laborales, entre niveles administrativo y operativo.

5.3.2.4 Desarrollo social

- Nivel ejecutor, no participa en la decisión de los programas a desarrollar en el área.
- No existe nivel decisorio, ya que existe una centralización en la dirección Nacional, que solo permite remitir inquietudes o dificultades de los colaboradores.
- La dirección Nacional mantiene un esquema paternal con los colaboradores, solucionando los problemas impidiendo la autogestión.

5.4 DESCRIPCIÓN DE PLANTAS

5.4.1 Cúcuta planta cemento. La planta esta ubicada en el municipio de los patios, departamento de Norte de Santander, a 10 minutos de la ciudad de Cúcuta.

En ella trabajan 42 personas, 23 operarios y 19 administrativos. Las relaciones entre los dos grupos son estrictamente laborales. Los supervisores o jefes se dirigen exclusivamente a los operarios para ordenar y recibir información de la labor terminada.

Los operarios se mantienen en campo mientras los administrativos se encuentran la mayor parte del tiempo en las oficinas y eventualmente salen a campo a supervisar tareas específicas. Entre el personal administrativo se observan subgrupos cerrados; comercial, jefes, supervisores. Aunque las relaciones interpersonales son cálidas, los grupos son marcados. Se les puede observar claramente en la hora del almuerzo, en donde se ubican en

el mismo lugar y con las mismas personas. A pesar que la organización se ha esforzado en formar personal integro para ocupar estos cargos, algunos con su actuar hacen que la organización adquiera una estructura piramidal, con relaciones estrictamente verticales y comunicación deficiente de la base a la cúspide. Las relaciones interpersonales entre operarios son cordiales, de camaradería y compadrazgo, el 80% de los operarios vive en el municipio de los patios circunstancia que los une más, aun en horas no laborales. No existen roces internos graves dentro de la población, todos tienen un apodo que refleja su personalidad.

El estilo dirección predominante en esta planta es fiel copia de los postulados de la teoría x; consideran a los operarios con una aversión natural al trabajo evitándolo siempre que les sea posible, necesitan ser obligados, dirigidos y hasta amenazados por castigos para que hagan bien su trabajo; suponiendo que prefieren que los dirijan, y no asumen responsabilidades. Este concepto errado genera en el ambiente de trabajo prevenciones sin fundamento en relación al trato con los operarios creando una atmósfera rígida.

5.4.2 Cúcuta planta concreto. En la planta de concreto de la ciudad de Cúcuta, laboran 10 personas:

- 5 Agentes de servicio
- 1 Operador de cargador
- 1 Ayudante de mecánica
- 1 Encargado de laboratorio
- 1 Despachador
- 1 Comercial

El grupo se encontraba dividido por roces internos, debido a inadecuados canales de comunicación, que se manifestaban en maltrato verbal hacia sus

compañeros en situaciones estresantes. Después de realizar talleres de valores y de trabajo en equipo en la planta, la situación a mejoró considerablemente, los roces internos disminuyeron y la cohesión de grupo aumentó. Equipo de trabajo colaborador y pro activo, cada persona esta en la capacidad de realizar cualquier función primaria dentro de la planta.

Las actitudes de liderazgo son rechazadas, por lo cual existe una igualdad al interior de la organización, hay líderes temporales según la tarea a ejecutar pero una vez terminada la actividad el líder desaparece y vuelve la equidad al grupo.

5.4.3 Bucaramanga planta cemento. La planta se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Bucaramanga, allí laboran 22 personas, 14 operarios y 8 administrativos.

En esta planta no se produce “clinker”³⁷, se trae desde la ciudad de Cúcuta y en la fábrica solo se integra con los demás componentes. El horario de trabajo es de 7:00 am a 5:30pm, no se labora los sábados. Todos los colaboradores poseen los elementos de protección adecuados, son proactivos en cuanto a seguridad industrial.

5.4.4 Bucaramanga planta concreto. La planta esta ubicada en Floridablanca municipio ubicado a 10 minutos de Bucaramanga. Allí laboran 15 personas, 6 administrativos y 9 operarios o agentes de servicio.

A su vez existe una planta móvil ubicada en el municipio de palo gordo Girón donde se esta construyendo la nueva cárcel del departamento. Debido a esto y a la gran cantidad de volumen que se despacha en la planta, los

³⁷ Materia principal para la elaboración del cemento

horarios de trabajo son arduos; iniciando a las 5 AM y culminando entre las 8Pm-10Pm.

5.5 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

El 92% de la población es de género masculino, con un rango de edad 20- 50 años. Existen dos clases de colaboradores en la planta, los administrativos y los operarios. Los cargos de mayor relevancia en la planta están asignados a personas que no son nacidas en este departamento.

No existe liderazgo positivo hacia los operarios, consideran a los trabajadores como subalternos a quienes hay que tratar mal para que obedezcan. Aunque esto se viene corrigiendo con la implementación del programa jefes integrales. Las relaciones interpersonales entre operarios son cordiales, de camaradería y compadrazgo, el 80% de los operarios vive en el municipio de los patios circunstancia que los une más, aun en horas no laborales.

Son los principales proveedores económicos del hogar, por ello su principal problema es la desorganización en el presupuesto familiar. Adquieren deudas con los compañeros de trabajo y las tiendas barriales ya que no planifican el gasto quincenal y la tienda soluciona momentáneamente sus problemas.

En sus comunidades de origen, gozan de estatus por trabajar en “la cemento”³⁸, por esto son respetados.

El 23% no ha terminado el bachillerato a pesar que la empresa otorga un subsidio de estudio.

La producción de cemento no es continua, la plana produce clinker; materia prima para elaborar cemento durante 3 meses y para dos meses para efectuar labores de mantenimiento a los equipos.

Durante este tiempo existen 3 turnos de trabajo; así: 8:00 a.m. a 4:00 p.m., de 4:00 p.m. a 12:00 p.m., 12:00 pm a 8:00 a.m. En la parada del horno todo el personal labora de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.

5.6 DIAGNOSTICO ZONA OCCIDENTE

5.6.1 Fortalezas

- Remuneración apropiada, mayor a la establecida en el mercado laboral.
- Retribuciones de la compañía con sus empleados como: transporte, uniformes, alimentación y programas de formación académica y personal, que incluyen a sus familias.

5.6.1.1 Operarios

- Capacitación en los diferentes trabajos dentro de la planta.
- Reconocimiento personal en las comunidades donde habitan, esto favorece el autoestima y aumenta la motivación laboral.
- Cumplimiento adecuado de las funciones encomendadas y propuestas de mejoramiento de la labor que desempeñan.
- Valoración por las acciones que se impulsan desde Desarrollo Social por su bienestar y el de su familia.
- Conocimiento y cumplimiento de las normas de higiene y seguridad

³⁸ Este es el nombre popular que recibe la planta.

industrial.

- Responsabilidad con su salud física y mental.
- Aspiraciones de mejoramiento a nivel intelectual y académico.

5.6.1.2 Administrativo

- Actualización académica constante en las mejores universidades Nacionales y extranjeras.
- Fácil movilización laboral ascendente.
- Acceso a la información empresarial y tecnología.
- Relaciones interpersonales adecuadas.
- Actitudes positivas en lo relacionado a manejo de personal.

5.6.1.3 Relaciones interpersonales

- Presencia de Trabajadoras sociales dentro de la compañía.
- Políticas de Mejoramiento de clima laboral.
- Pro actividad de los colaboradores.
- Espacios como el de viernes seguro en los que se profundiza en temas como la comunicación, el trabajo en equipo, tolerancia, respeto etc.

5.6.1.4 Desarrollo social

- Reconocimiento y aceptación entre los colaboradores.
- Apoyo a los colaboradores y las familias.
- Espacios para desarrollar programas.
- Presupuesto.
- Permanente comunicación con los colaboradores de los diferentes niveles.
- Contacto y relaciones interinstitucionales positivas con Caja de Compensación Familiar, ARP, EPS, SENA etc.

- Espacio Físico propio.
- Recursos Materiales y tecnológicos.

5.6.2 Oportunidades de mejoramiento

5.6.2.1 Operarios

- No existe una relación directamente proporcional entre estudios académicos y remuneración salarial.
- Únicos proveedores económicos de la familia nuclear y dependencia económica de familiares pertenecientes a su núcleo extenso.
- Baja capacidad de ahorro.
- Manejo inadecuado de la economía familiar.
- Altos niveles de endeudamiento.
- Comunicación sectorizada y por áreas.
- Manejo de apodos entre compañeros y de personal base al personal administrativo, con los que se resaltan y ridiculizan defectos o contextura física de las personas.

5.6.2.2 Administrativos

- Manejo de niveles de Estrés muy altos.
- Distanciamiento familiar, por exceso de trabajo y viajes constantes a laborar en diferentes ciudades.
- Responsabilidad y presión por parte de las directivas en las diferentes unidades de negocio.
- Actitudes ocasionales de manejo de la autoridad de forma inapropiada.
- Desconocimiento del núcleo familiar del colaborador y su situación sociofamiliar.

5.6.2.3 Relaciones interpersonales

- Comunicación vertical y estrictamente laborales.
- Actitudes de irrespeto a los colaboradores por presiones laborales de cumplimiento de metas y objetivos de producción.
- No existe socialización entre las familias de los colaboradores de base con la del personal administrativo, excepto en las festividades de fin de año.

5.6.2.4 Desarrollo social

- Nivel ejecutor, no participa en la decisión de los programas a desarrollar en el área.
- No existe nivel decisorio, ya que existe una centralización en la dirección Nacional, que solo permite remitir inquietudes o dificultades de los colaboradores.
- Visión paternalista hacia los colaboradores.
- Falencias en la comunicación, que ocasionaban roces internos.
- Manejo de la información personal de los trabajadores y de sus problemas de una forma inadecuada.

5.7 DIAGNOSTICO DE PLANTAS

5.7.1 Ibagué planta caracolito. En la Planta Caracolito trabajan 230 personas entre gerentes operarios (mecánicos, electricistas, coordinadores etc.) pertenecientes a Cemex Colombia y Servicios Técnicos y Profesionales de Colombia STPC, sin contar los contratistas y personal prestador de Servicios, que llegan a sumar 60 personas. Se trabaja 365 días al año, 24

horas del día en tres turnos de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., de 4:00 p.m. a 12:00 m. y de 12:00 pm a 8:00 a.m.

Las relaciones presentes entre los colaboradores son cordiales, de camaradería y compadrazgo, No existen roces internos graves dentro de la población, todos tienen un apodo que refleja su personalidad o rasgos físicos, la comunicación entre el personal de base se da de manera informal, haciéndose mas profunda entre ellos cuando se están realizando trabajos en equipo, pero varían al igual que las labores y las personas con las que se realicen. Se mantiene comunicación entre los colaboradores fuera de la compañía caracterizada específicamente por la cercanía de las viviendas, por estar estudiando en la misma universidad o la misma carrera. La comunicación con los administrativos o jefes se da de manera formal aunque algunas veces varia de acuerdo a la labor que se deba realizar o el sitio en que se mantenga la comunicación, reanudándose para informar cambios o para recibir información de la labor terminada.

Las relaciones entre los administrativos o gerentes de área es muy buena, esta trasciende de la compañía e integra a la totalidad de los grupos familiares, (Esposas e hijos), este es un grupo muy cerrado. En algunas de las áreas de la planta específicamente Operaciones y Empaque, el manejo de la autoridad es descentralizado y por asignación de tareas, se ha trabajado por rescatar entre los colaboradores el sentido de pertenecía hacia la compañía y la valoración por el trabajo que se realiza, confiando en la responsabilidad de los colaboradores en el cumplimiento de las tareas delegadas.

5.7.2 Ibagué Mina Payandé. Ubicada en el municipio de Payandé, es la principal proveedora de materia prima utilizada en la planta Caracolito para la producción de Cemento, de allí se extraen materiales minerales, puzolana,

Caliza entre otros de los materiales utilizados en el proceso. En ella trabajan 30 personas entre gerente, Coordinadores de COP, Operarios de Equipo Móvil y Equipo Fijo, mecánicos y Electricistas.

Las actividades de la mina se ejecutan en los mismos horarios de la planta, excepción hecha el domingo, día en el cual, no se trabaja, allí, a menos que la producción requiera materia y no sea suficiente con el que esta almacenado. La comunicación entre el personal de base es cordial y de camaradería, la mayoría de personal vive en el municipio de Payandé, lo que les facilita el compartir actividades diferentes a las laborales como son: juegos de fútbol, bolo criollo, tejo y mini tejo, actividades que los une más, aun en horas no laborales.

La relación con los jefes inmediatos y gerente de área es buena, aunque en ocasiones se abusa del poder menospreciando la labor del trabajador valiéndose de la formación académica que tiene algunos de los jefes. Entre el personal de base se tiene identificado claramente al actuar y el proceder de los jefes de acuerdo a ciertas circunstancias, lo que les da una ventaja para prevenir enfrentamientos y discusiones con ellos, toda vez que al presentarse los más perjudicados serian los colaboradores.

5.7.3 Ibagué transportadora. Esta ubicada en el kilómetro 10 vía Espinal, es la encargada del transporte y entrega del producto a los clientes y consumidores finales ya sea en sacos o a granel, cuenta con una flota de vehículos de 3.000 entre equipo propio y equipo de terceros. En la transportadora laboran 27 Colaboradores Cemex transportes ejecutando labores de logística y programación de los envíos, mantenimiento y arreglo de vehículos, Despacho de vehículos de Equipo Propio y Terceros, y solución de inconvenientes de equipos siniestrados y con daños, básculas de entrada y salida ubicadas en caracolito. La dirección de esta área se realiza

desde Bogotá por medios electrónicos y de telecomunicaciones, ya que su funcionamiento se hace por áreas y por delegación de funciones, siempre previendo el cumplimiento de los objetivos del área en general. Se logran identificar 3 Cabezas visibles que tienen prácticamente el control del área en ausencia del Gerente.

En estas cabezas recae la responsabilidad del cumplimiento de las objetivos. El manejo de la comunicación y la autoridad en esta área es un poco relajada, ya que se confía en la capacidad y responsabilidad de los colaboradores. Entre áreas se da una comunicación abierta amplia e informal de las situaciones presentadas, todas las áreas tienen conocimiento del trabajo de las demás, ya que existe una interdependencia funcional entre ellas. Al interior de las áreas la comunicación es mucho mas fuerte y con un sentido de camaradería y separación como área, trabajando por cumplir con las metas y las expectativas propuestas por esta y a su vez cumplir con las de la transportadora en general.

5.7.4 Ibagué comercial. La oficina comercial funcionaba en la ciudad de Ibagué, actualmente y por políticas de reducción de costos se ubica en las instalaciones de la planta de Concreto en la Avenida Mirolingo, su función es la de comercializar y vender el producto final a los clientes potenciales, garantizándoles calidad y eficiencia en la entrega.

En su planta de trabajadores cuenta con 5 agentes comerciales que visitan a sus clientes y ofrecen el producto, tanto en la ciudad de Ibagué como en las demás ciudades de la Zona Occidente, sus ventas se diligencian directamente por El Centro de Servicios en la ciudad de Bogotá. La comunicación personal entre los colaboradores es esporádica por las condiciones que exige la realización del trabajo, pero vía telefónica es constante. El contacto cara a cara de los colaboradores se da en las

mañanas variando de acuerdo a las visitas que se deban realizar y a los clientes que se deban visitar, y en la reunión semanal de entrega de resultados.

5.7.5 Ibagué planta de concreto. Esta Ubicada En la ciudad de Ibagué en la Avenida Mirolindo, es la encargada de la comercialización, venta y descargue de concreto premezclado.

Esta función la cumplen 14 personas en las que se cuentan operarios en planta, agentes de servicios, cargadores, laboratorista, despachador y operarios de equipo móvil. Las relaciones interpersonales entre los colaboradores y entre ellos y el gerente son buenas, basada en el respeto a la persona, la valoración e importancia del trabajo que cada uno realiza durante todo el proceso. Las relaciones personales trascienden del nivel laboral a nivel de amistad y compadrazgo, favorecidas por la cercanía de las viviendas de los colaboradores, el 70% de los colaboradores habitan el Barrio Santa Ana, una solución de vivienda impulsada por la Vicepresidencia de Recursos Humanos de la Compañía y la Cooperativa de los trabajadores Coopdiasam, con la finalidad de mejorar las condiciones y la calidad de vida de los colaboradores Cemex.

5.8 PLANEACIÓN

Después de realizar el diagnostico en cada zona se elaboro una planeación para cada seccional, de acuerdo a los hallazgos. La planeación presentada para el desarrollo de la labor no fue aceptada por la directora nacional de Desarrollo Social aludiendo que se necesitaría demasiados años para la implementación de la misma. Esta respuesta es producto de la concepción tradicional de la profesión por parte de las directivas del área, y de la

expectativa hacia la pérdida de seguridad y reconocimiento profesional cuando por carencia o no actualización de conocimientos se prefiere sostener en una línea suave y conforme de actividades a una nueva interpretación de propuestas que implican esfuerzo y trabajo, llevando por consiguiente a mantener el desempeño profesional del área en el nivel tradicional, que parte de una simple y pobre orientación de bienestar social empresarial de los años 70 en los que primo el activismo y el deseo de participar en actividades marginales que no comprometen ningún esfuerzo, tendientes a agregar valor a la organización.

Por lo antes expuesto, la planeación presentada no fue ejecutada ni los indicadores de logro alcanzados y las propuestas presentadas a la Dirección Nacional de Desarrollo Social³⁹ teniendo en cuenta las necesidades detectadas entre los colaboradores en planta no fueron aceptadas, por lo tanto la práctica profesional en esta compañía se desarrollo cumpliendo con las funciones asignadas por la dirección nacional, anteriormente descritas. Esta imposición de funciones frustró la iniciativa y creatividad de las practicantes, pero sirvió de motivación para crear la propuesta de reestructuración del área que se presentara posteriormente.

5.81 Planeación zona Nor-oriental

OBJETIVO: Orientar un mejoramiento continuo del entorno socio laboral del colaborador CEMEX zona Nor- oriental.

ESTRATEGIA: Realizar un diagnóstico socio-laboral del personal de las Plantas CEMEX Cúcuta y Bucaramanga.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Entrevista personal, NO FORMAL para conocer situaciones personales del empleado.	100% del personal entrevistado a enero 31 de 2003	Diagnóstico del estado social de los empleados de Cemex
Visita familiar	80% de los hogares visitados a enero 31 de 2003	Integración de la familia con la empresa. Conocimiento del estado social de la familia del trabajador
Visita al puesto de Trabajo	100% de los puestos visitados a diciembre 31 de 2002	Identificar los factores de riesgos y elementos propios de su entorno sociolaboral
Presentación de Resultados y diagnóstico sociolaboral	100% entrega de resultados a 28 Febrero de 2003	Propuesta de programas de mejoramiento sociolaboral

ESTRATEGIA: Diseñar y coordinar actividades de mejoramiento a la calidad de vida del colaborador CEMEX y su familia.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Capacitación sobre los 4 componentes del Sistema General de Seguridad Social	100% de colaboradores capacitados Enero de 2003.	Reducción en un 40% de los problemas relacionados con las EPS
Taller: relaciones de pareja.	4 talleres a marzo de 2003. con 15 asistentes c/u	Disminución en un 40% de casos de relaciones conflictivas de pareja.
Taller: Autoestima, dirigido a las esposas de los colaboradores CEMEX COLOMBIA.	2 Talleres a marzo de 2003. Con la participación de 20 cónyuges.	Mejoramiento de las relaciones intra familiares del colaborador CEMEX en un 50%
Charlas de promoción y prevención en salud.	1 charla mensual. Para 12 personas.	Aumento en la calidad de vida, disminución en un 30% de las incapacidades laborales.
Integración familiar-laboral.	1 actividad recreativa mensual. Con 15 participantes	Disminución de los conflictos de pareja en un 20%

³⁹ Ver Anexos 2,3y 4

OBJETIVO: Incluir componentes sociales dentro del proceso de selección de personal en CEMEX COLOMBIA:

ESTRATEGIA: Diseñar un proyecto de selección y evaluación social.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Conocer los procesos de selección de personal	A 31 de diciembre conocer el 100% de los procesos.	Diagnostico del proceso de selección del personal
Conocer y rediseñar el perfil del colaborador, el manual de funciones del colaborador Cemex	Conocimiento de perfiles a diciembre 31 de 2002	Presentación del perfil del empleado Cemex.
Proponer un proceso de entrevista de selección social.	A enero de 2003 presentación de la propuesta a las directivas Nacionales de Desarrollo social.	Aceptación de la propuesta por parte de las directivas de la compañía.
Proponer y dirigir un proceso de reinducción al personal mas recientemente vinculado a la empresa.	Aceptación de la Propuesta a enero 30 15 de 2003.	Mejoramiento en un 40% d las relaciones Laborales en la empresa.

OBJETIVO: Mejoramiento de las relaciones interpersonales en las plantas de CEMEX COLOMBIA zona nor-oriental.

ESTRATEGIA: Capacitación e información en relaciones humanas.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Presentar diagnóstico del estado real de relaciones e interacción	Enero de 2003.	Elaboración de plan de trabajo en relaciones laborales.

de los trabajadores de las plantas de Cúcuta y Bucaramanga.		
Taller de valores	2 talleres mensuales con 15 participantes.	Mejoramiento del clima laboral.
Dinámicas de grupo para mejorar los vínculos y las actitudes de trabajo en equipo de los colaboradores CEMEX.	. 1 mensual con 10 participantes.	Disminución en un 40% de los problemas laborales
Mensajes en medios de comunicación Internos.	1 mensaje semanal	Motivación laboral.

5.8.2 Planeación zona occidente

OBJETIVO: mejorar el proceso de selección de personal utilizado hasta el momento especialmente para conductores terceros y enturnadores para garantizar el ingreso de personal como prestador de servicio idóneo a la organización, los cuales contribuirán al crecimiento de la empresa tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo.

ESTRATEGIA: Proponer mejoras al proceso utilizado como elemento principal en la selección de conductores terceros y enturnadores como prestadores de servicios a la compañía.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Elaboración del perfil profesional y humano para (Conductores tercero y enturnadores)	Para noviembre 27/02.se tendrá elaborado el 100% de los perfiles organizacionales	Se elaboró el 100% de los perfil de acuerdo las características específicas del cargo
Elaboración del manual del cargo y descripción del puesto de trabajo	Para Diciembre 4 se tendrá elaborado el 100% del manual organizacional del cargo	Se Elaboró el 100% manual de acuerdo a las características específicas de la

	y del puesto de trabajo	actividad a desarrollar
Estructuración del manual de inducción para transportadores y entornadores como prestadores de servicios a la compañía	Para Diciembre 10 se entregara el 100% manual para revisión de La Dirección de conductores terceros	Se esta trabajando en la elaboración en colaboración con el personal de transportes, se ha avanzado en un 70%
Evaluar y rediseñar los instrumentos de selección utilizados hasta el momento para este personal	- Para Diciembre 17 se habrá estudiado el instrumento utilizado - Para el 22 de Diciembre se tendrá elaborada la propuesta de reestructuración del instrumento.	No ha sido posible la revisión de este material, puesto que su manejo interno se da desde bogota y exclusivamente por la Dra. Amparo Bocanegra

OBJETIVO: establecer un proceso de evaluación de desempeño y competencias para conductores terceros y entornadores.

ESTRATEGIA: elaboración del plan de evaluación de desempeño y competencias de acuerdo al perfil y al manual del cargo como elemento principal en el conocimiento y posteriores asignaciones a conductores.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Análisis del proceso de evaluación aplicado hasta el momento	Entrega de un primer análisis del proceso de evaluación (Nov/5/02)	Análisis total del proceso
Identificar las variables de desempeño y las competencias a evaluar y su aplicabilidad.	Para Diciembre 11/02 se tendrá un estudio de las variables que se utilizaran para el proceso de evaluación	100% de las variables identificadas y definidas, entregadas para revisión
Presentación de la propuesta de evaluación a los encargados de la flota de conductores terceros para su estudio	Diciembre 18/02 se presentara la propuesta del proceso de evaluación para conductores terceros y entornadores	Estudio de la propuesta por el Ingeniero encargado de la flota de conductores terceros.
Ajuste de la propuesta según las correcciones	Diciembre 26/02 se entregara la propuesta	Aceptación de la propuesta.

	revisada y corregida para su aplicación	
Seleccionar y capacitar al comité responsable de la evaluación de desempeño.	Para enero 18 de 2003 realizar la reunión de capacitación del comité evaluador.	Capacitación del 100% del comité responsable.
Aplicar la evaluación de desempeño a cada uno de los trabajadores.	Para febrero 28 de 2003 tener los resultados de las evaluaciones de desempeño.	100% de los trabajadores encuestados.
Analizar la información obtenida de aspectos negativos y positivos del desempeño de los empleados.	Para marzo 10 de 2003 entregar los resultados de las evaluaciones con su respectivo análisis.	Elaboración de un plan de mejoramiento a conductores terceros.

OBJETIVO: Fortalecer el proceso de formación Integral de los Colaboradores Cemex.

ESTRATEGIA: realización y puesta en marcha el programa de gerentes integrales diseñado por el área de desarrollo social.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Análisis y estudio de la documentación referente al programa.)	Para enero 10.se tendrá leída y analizada la 100% de la documentación referente al programa	100 % del material estudiado
Presentación de propuestas de reestructuración y mejoramiento del programa	Para enero 16 se presentara la propuesta de trabajo mejorada	Aprobación de la propuesta por la Dirección Nacional de Desarrollo Social.
Difusión del programa	Enero 25_30 se realizara la difusión del programa, vía Lotus y difusión en carteleras	100 % del personal informado sobre el programa.
Puesta en marcha del programa	Febrero 7 se iniciaran las actividades correspondientes al programa de jefes integrales	Participación del 60% en el programa.

OBJETIVO:

Fortalecer en los colaboradores el mejoramiento de su estilo de vida y el de su familia como factor de primordial interés para el área de desarrollo social con un enfoque práctico, activo, efectivo.

ESTRATEGIA:

Estructurar un proyecto recreativo orientado a minimizar los riesgos psicosociales generados por factores identificados: Manejo del tiempo libre, relaciones interpersonales, autoestima, comunicación, stress.

Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Conferencia taller "calidad de vida y hábitos saludables"	01/11/03 -Realización de la conferencia para colaboradores y esposas	70 personas asistentes
Charlas sobre el manejo de relaciones interpersonales y solución pacífica de conflictos, utilizando el espacio de viernes seguro	-01/11/03 comunicación - 01/25/03 manejo adecuado de Conflictos	- 60 personas en dos turnos - 67 personas en tres turnos
Sinergia con las EPS para prevención y promoción de las condiciones de salud de los colaboradores	-29/01/03 Jornada de Salud oral -14/02/03 Control de riesgos cardiovasculares -28/02/03 Charla Manejo del Estrés -4/03/03 Brigada de Salud (Odón, Opto) -14/03/03 Taller planificación familiar -28/03/03 Prevención del Cáncer de Próstata 11/04/03 Alcoholismo y tabaquismo	- 34 colaboradores - 90 colaboradores - 80 Colaboradores - 55 Colaboradores - 46 Colaboradores - 80 Colaboradores - 50 Colaboradores

6. ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL EN CEMEX COLOMBIA

La dirección Nacional de Desarrollo Social de Cemex Colombia, es la encargada de Coordinar la aplicación, evaluación y la ejecución de los programas de Desarrollo y mejoramiento del personal en las diferentes unidades de negocio en todas las ciudades.

Se ubica dentro de la estructura funcional de Cemex Colombia en el Nivel Programático, encargada de:

- Diseñar las estrategias, políticas y procedimientos a seguir para el desarrollo y la aplicación de lo planeado.

- Elaborar los presupuestos para la implementación de las actividades.

- Evaluar los resultados y el impacto obtenido por los programas y los presenta como informe de gestión ante la vicepresidencia de Recursos Humanos

- Remitir e informar al nivel estratégico las novedades e inquietudes del personal con relación a nivelación salarial, vacaciones, Subsidios prestamos, entre otras, así como las propuestas presentadas por las profesionales de Zona y las estudiantes en práctica para que este nivel decida las acciones a seguir.

Para sustentar la propuesta que a continuación se presenta, se menciona la descripción del área de Desarrollo Social, y se analizan las falencias encontradas producto de la experiencia practica comparado con lo aprendido durante la formación académica.

6.1 MISIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL

Impulsar el Desarrollo Social de los colaboradores de CEMEX COLOMBIA y sus familias a través de programas orientados a satisfacer sus necesidades a contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, enmarcados en las políticas de la organización hacia un mejor desempeño laboral” La misión es hipotética ya que los programas desarrollados por el área no generan procesos, no se basan, ni solucionan las necesidades reales de los colaboradores.⁴⁰

6.2 ÁREAS DE INTERVENCIÓN AL INTERIOR DE DESARROLLO SOCIAL:

- Formativa/Familiar
- Social
- Deportiva
- Recreativa
- Cultural

Estas áreas de intervención abarcan la dimensión sociocultural del individuo, pero el enfoque que maneja la dirección nacional, es activista, son actividades aisladas; actividades recreativas, sociales que no generan impacto, ni PROCESOS de cambio y mejoramiento ya que no promueven el desarrollo de alguna Habilidad. Las actividades desarrolladas por el área no permiten ningún tipo de retroalimentación entre los colaboradores y sus familias, por lo que se dificulta el mejoramiento. No se manejan índices de gestión e impacto ni se desarrolla un balance social que permita identificar

⁴⁰ Ver anexo 5. Plan calidad de vida

los progresos del desarrollo personal ni áreas de mejoramiento. Ej. Novenas navideñas, fiesta de fin de año, día de los niños, torneo de pin pong.

6.3 ACCIONES PROFESIONALES DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL

6.3.1 Contacto. Puede ser personal, escrito o telefónico, se relaciona con el acercamiento que se hace a un colaborador o grupo de colaboradores con el fin de obtener información acerca de su situación laboral, personal, social y/o familiar. Con base en esa información se define el tipo de atención que requieren los casos y la forma como se pueden canalizar recursos desde el área de Desarrollo Social. Lo importante para la dirección nacional de Desarrollo Social es la cantidad de contactos con los trabajadores, sin importar la calidad. A pesar que en estos contactos se identificaban áreas de intervención, no se realizaba un seguimiento. El manejo de la información de los asuntos de cada colaborador, carecen de privacidad, ya que para la solución de los inconvenientes se tiene que pasar por muchas instancias lo cual ocasionaba filtración de la información personal en todos los niveles de la compañía, debido a la falta de autonomía del área de Desarrollo Social.

6.3.2 Visita a Plantas. Es la presencia física que el profesional hace en una planta. Tiene como objetivos:

1. Realizar contactos individualizados.
2. Tomar percepciones del equipo de trabajo a nivel general.
3. Establecer una comunicación efectiva con la gerencia de cada unidad de negocio para realizar una retroalimentación acerca de las situaciones encontradas en la planta.
4. Detectar Necesidades a nivel laboral, social, familiar y personal de los colaboradores que trabajan en las plantas.

5. Realizar intervenciones específicas de acuerdo con el plan de trabajo del área.

Las visitas a planta se crearon para incluir el trabajo de campo en las funciones del área, desvirtuando este componente ya que no persigue ningún objetivo específico ni se emite diagnóstico base fundamental de la intervención profesional. Además en campo, cada colaborador desempeña su labor y la presencia de la profesional obstaculiza su desempeño.

6.3.3 Caso. Un caso tiene varios aspectos: un colaborador de CEMEX que presenta una problemática o dificultad, en un ámbito específico (laboral, familiar, social, personal), la intervención que se debe realizar para resolverlo y el seguimiento del proceso. La atención de caso se deriva de los contactos con los trabajadores y como se menciono anteriormente no se realiza intervención ni seguimiento ya que lo importante es la cantidad más no la calidad. Las denominadas acciones profesionales del área de Desarrollo Social Son tareas descontextualizadas de un proceso científico orientado a un objetivo definido, porque se realizan empíricamente sin buscar una respuesta a las necesidades encontradas ni desarrollan procesos.

6.4 FUNCIONES DE LA PRACTICANTE TRABAJO SOCIAL

Dentro de los parámetros establecidos por la empresa, para la realización de la práctica de las estudiantes de Trabajo Social, se exigía el cumplimiento de las siguientes funciones asignadas por la empresa y la dirección Nacional de Desarrollo Social sin permitir el desarrollo de las propuestas presentadas por las estudiantes.

6.4.1 Área formativa familiar

1. Seguimiento de casos una vez sean identificados por la profesional de la zona, formato, informe de entrevista cara a cara.
2. Llevar estadística mensual de casos atendidos.

6.4.2 Área de comunicaciones

1. Revisar y mantener actualizadas las carteleras con periodicidad semanal.
2. Detectar necesidades de intervención de Desarrollo Social y reportar por escrito.
3. Presentar un informe de la gestión adelantada. Mensualmente.
4. Cumplir con el plan de contactos elaborado mensualmente y reportarlo en el respectivo informe.
5. Realización de talleres de valores.

6.4.3 Área recreodeportiva

1. Estructurar un proyecto recreativo orientado a minimizar los riesgos psicosociales generados por factores como: manejo del tiempo libre, relaciones interpersonales, autoestima, comunicación, estrés, con un enfoque práctico, activo, efectivo, de alto impacto. Que sea medible, vincule a todo el personal, y genere satisfacción.
2. Apoyo con presencia e intervención en la logística de eventos deportivos y sociales y familiares.

6.4.4 Área social

1. Impresión entrega de tarjetas de cumpleaños.
2. Organización de la fiesta mensual de los cumpleaños.
3. Envío de arreglos florales por acontecimientos como nacimientos de hijos de los colaboradores o defunción de familiares consanguíneos de los mismos.
4. Apoyo en la organización y ejecución de las actividades institucionales, donde se involucra a los colaboradores y su familia, como día de los niños, novena de aguinaldos, fiesta de navidad, día de la mujer entre otras.

NOTA

Como caso particular debe apoyar la gestión de Desarrollo social en Cemex Transportes, Ibagué asistiendo dos días a la semana, con el ánimo de realizar contactos, midiendo constantemente el clima laboral y generando Informe mensual de la labor allí realizada. Como resultado de la gestión se presento una propuesta de medición de clima laboral la cual no fue aceptada.⁴¹

6.5 DIAGNOSTICO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

- El área de Recursos Humanos a la cual pertenece Desarrollo Social se ubica como el socio estratégico de la compañía, ya que ha evolucionado en

⁴¹ Ver anexo 2 Evaluación y Medición de Clima Laboral

la aplicación de metodologías administrativas, sin embargo Desarrollo Social mantiene una visión asistencial, conservadora, no reconoce la reconceptualización del trabajo Social que ha creado nuevos espacios de intervención profesional que trascienden el asistencialismo y la filantropía.

- La Dirección Nacional de Desarrollo Social tiene un esquema tradicional en la forma de administrar los procesos que se siguen dentro del área.

- Prevalece la subjetividad y las emociones en la toma de decisiones.

- A pesar que existe un Plan Anual de Actividades no existe una planeación específica para el desarrollo de los programas o actividades alternas que se generan dentro del área, se posponen fechas, se cancelan actividades y se desarrollan sobre el tiempo.

- Las órdenes que se dan desde la Dirección Nacional obstaculizan el desempeño de las actividades planeadas en las diferentes ciudades, ya que debido a la desorganización y falta de planeación se exigía cumplirlas con prioridad, sin tener en cuenta el plan de trabajo en las plantas. Estas ordenes se daban sobre la marcha y respondiendo a necesidades coyunturales creadas por la Dirección.

- Para ilustrar esta situación se describe uno de las tantas situaciones presentadas durante la practica: establecida una visita familiar de duelo con un trabajador de la planta e incluida en la planeación semanal, se le ORDENA a la practicante el día de la visita y a la hora establecida devolverse a la planta para enviar una información del numero de hijos de cada trabajador para la compra de regalos navideños, lista que ya había sido

enviada tiempo atrás pero por el manejo de la información en la Dirección esta información no podía ser encontrada.

- Dado que la concepción paternalista prevalece en las acciones aplicadas, se le niega la oportunidad a los colaboradores de asumir una actitud auto gestora y proactiva, ya que Desarrollo Social se encarga de solucionar paliativamente los inconvenientes que presentan los colaboradores.

- El plan de trabajo del área de Desarrollo Social obedece a la ejecución del Plan integral de Mejoramiento de la Calidad de Vida, que se fundamentó en el diagnóstico y análisis de perfiles realizado en el año 2001. Desconociendo la evolución constantemente del ser humano diseñando un plan basado en un diagnóstico de años anteriores.

- Estas actividades no apuntan a las solución de las necesidades reales de los colaboradores y sus familias, no generan impacto con base en el propósito fundamental, ya que son actividades desligadas y aisladas que no generan acciones de cambio, cabe mencionar que en el proceso de planeación del Plan Anual de Calidad de Vida no hubo participación de ninguna de las profesionales del Área de Desarrollo Social, este plan fue diseñado por los asesores estratégicos de la compañía, quienes no están en contacto con los colaboradores y desconocen la situación real de estos y de sus familias.⁴²

- La incoherencia entre lo escrito y expresado verbalmente hacia las practicantes y a la escuela de Trabajo Social, ponen en duda la seriedad de la información, ya que en evaluaciones escritas dirigidas a las estudiantes se elogiaba el desempeño profesional y telefónicamente se informaba a la

⁴² Ver anexo Plan de Calidad de Vida 2003

directora de escuela y director de practica evaluaciones negativas sin sustentación.

- La actitud paternalista de la dirección nacional de Desarrollo Social limita la labor de las profesionales de Zona al cumplimiento de acciones y actividades, que dificulta un trabajo científico, orientado al verdadero mejoramiento de la calidad de vida del trabajador CEMEX.

- Los criterios de medición de impacto de los programas no trascienden del plano cuantitativo, es decir, se mide por el número de asistentes a las actividades, sin hacer un seguimiento al impacto que estos producen entre los colaboradores Cemex y sus familias, de la misma manera que se desecha toda posibilidad de retroalimentación por la misma naturaleza de estas, por ser aisladas, por no apuntar a la solución de las necesidades reales de los colaboradores y sus familias, ya que son actividades desligadas y aisladas que no generan acciones de cambio.

A pesar que Desarrollo Social cuenta con presupuesto, reconocimiento de la labor, espacio físico, tecnología, fácil acceso a la información y personal capacitado, no los utiliza de manera adecuada y desvía sus esfuerzos en actividades poco trascendentes, olvidando campos de acción específica del área.

6.6 PROPUESTA DE DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN CEMEX COLOMBIA S.A.:

Para tal efecto y producto de las anteriores reflexiones se quiere presentar el siguiente planteamiento, primero generalizado y segundo detallado, de un proceso coherente orientado al Desarrollo de la persona en una

organización, el que se presenta inicialmente de forma teórica y posteriormente, metodológica, para comprender como llevar a cabo o direccionar en beneficio del área y de las personas una propuesta de Desarrollo Humano en la organización. Cuando se habla de este tema, es preciso aclarar la diferencia conceptual y la separación de criterios que se maneja sobre Desarrollo Humano, orientado específicamente a población en general y al examen internacional que realiza las Naciones Unidas sobre pobreza y desarrollo.

Se entiende el desarrollo de la persona en la organización, como: El potencial de todo trabajador para desarrollar actitudes de autonomía, responsabilidad, compromiso, pertenencia y lealtad con lo que hace, su trabajo, que le permite crecer y cumplir su propósito de proyección social a través de su extensión de heredad, la familia.

6.6.1 Desarrollo de la persona en la organización.⁴³ El centro de todo desarrollo debe ser el ser humano y, por lo tanto, el objeto del desarrollo es ampliar las oportunidades de los individuos. Esto se traduce en aspectos tales como: el acceso a los ingresos, no como fin, sino como medio, para adquirir bienestar; la vida prolongada, los conocimientos, la libertad política, la seguridad personal, la participación comunitaria, la garantía de los derechos humanos, la autonomía y libertad de elegir, como de participar y la actitud responsable y comprometida con el fin último de su trabajo, la proyección de su familia.

El enfoque de Desarrollo Humano difiere, además del criterio tradicional sobre crecimiento económico, de otros como los que tienen que ver con la

⁴³ TORRES, Carlos Eduardo. TRABAJO SOCIAL EN ORGANIZACIONES. Nueva alternativa y perspectiva profesional, Artículo para producción intelectual. Bucaramanga Junio 2003

formación del capital humano, con el desarrollo de Recursos Humanos y con el de Necesidades Humanas Básicas. Las teorías acerca de la formación de capital humano y el desarrollo de Recursos Humanos conciben al ser humano como medio y no como fin, el ser humano como instrumento de producción, como bienes capital, sin fines ulteriores y beneficiarios.

El enfoque de Bienestar Social, por su parte, considera a los seres humanos más como beneficiarios pasivos del proceso de desarrollo que como seres que participan en él; orientando su mayor énfasis en las políticas de distribución en lugar de las estructuras de producción. Finalmente, el enfoque de las Necesidades Básicas generalmente se concentra en el grueso de bienes y servicios que requieren los grupos desposeídos: alimento, vivienda, ropa, atención médica y agua. Se centra en el suministro, en las carencias, en las ausencias, en lugar de las oportunidades y los logros.

Estas diferencias entre los enfoques de desarrollo no son incompatibles; por el contrario, puede haber coincidencias, en aspectos tales como la clasificación de grupos, identificación de poblaciones con requerimientos. La diferencia fundamental se ubica en la manera como se debe asumir y conquistar el desarrollo.

"El paradigma de desarrollo humano actualmente es el modelo más holístico. Este contiene variados aspectos incluyendo el crecimiento económico, inversión social, potenciación de la gente, satisfacción de las necesidades básicas, seguridad social y libertades políticas y culturales entre otros aspectos."⁴⁴ Se entiende entonces como un planteamiento integral que propone la potencialización humana de la persona que trabaja en una organización, hacia el cambio de perspectiva e identidad de su proyecto

⁴⁴ URDANETA BALLEEN Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas. Legis 1990 Tercera Ed. Pág 67

personal de vida y socio-familiar que sostendrá con su ingreso económico. De lo anterior se desprende que el Desarrollo Humano es un concepto holista, dado que abarca múltiples dimensiones, en el entendido de que es el resultado de un proceso complejo que incorpora factores sociales, económicos, demográficos, socio-afectivos, políticos, ambientales y culturales, en el cual participan de manera activa y comprometida los diferentes individuos de un entorno social; es el producto de voluntades y corresponsabilidades sociales que está soportado sobre cuatro pilares fundamentales: Productividad, equidad, sostenibilidad y potenciación (Empowerment).

LA PRODUCTIVIDAD:

Consiste en aumentar la actividad de producción mediante la participación de la gente en el proceso productivo. Este es un elemento esencial del Desarrollo Humano, que se traduce en invertir en las personas y en el logro de un ambiente macroeconómico potenciador, buscando que tengan plenas capacidades y potencialidad para aportar soluciones y prevean los problemas antes de terminar el proceso. Desde luego que los valores de la alta dirección sustentados en el respeto por el otro, consideran que los aportes y participación del trabajador en esta condición del proceso debe compensarse con algo más que la estabilidad o el salario. Debe reconocerse esa actitud propia de gente que reconoce su deber y con el máximo entusiasmo genera sus mejores y más concientes aportes a la empresa. Muchas sociedades del Este de Asia han logrado importantes avances en su desarrollo invirtiendo en capital humano, con el criterio de desarrollo y crecimiento simultáneos, aunque es de reconocer claramente los orígenes culturales como se mencionó en el anterior tema.

LA EQUIDAD:

Consiste en otorgar y garantizar la igualdad de oportunidades para todos los sectores y grupos humanos. Es la eliminación de barreras que obstruyen las oportunidades económicas y políticas, permitiendo que todos disfruten y se beneficien en condiciones de igualdad. Si “el Desarrollo Humano significa ampliar las posibilidades de la gente, ésta debe disfrutar de un equitativo acceso a las mismas, de lo contrario la falta de equidad se traduciría en una restricción de oportunidades para muchos individuos.”⁴⁵ En las organizaciones sería entonces equitativo el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, aportes, lealtad y oportunidad en la solución de problemas y generación de novedades que beneficien el proceso y traigan mayores economías al mismo. Equitativo en el reconocimiento social y económico, entendiendo siempre que la persona que se esfuerza y busca nuevos elementos de conocimiento, habilidad y desarrollo de su potencial de calidad de vida, debe dársele igual respuesta a la que él da a la organización, en apoyo a sus nuevos proyectos y porque no a un escalafonamiento organizacional que lo haga meritorio de imitación o referencia para quienes no han tomado ese camino o recientemente se vinculan a la empresa.

SOSTENIBILIDAD:

Consiste en asegurar, tanto para el presente como para el futuro, el libre y completo acceso a las oportunidades; en restaurar todas las formas de capital humano, físico y ambiental, para alcanzar un auténtico desarrollo se debe reponer todo el capital utilizado para garantizarle a las futuras generaciones en la organización, la igualdad de opciones y de recursos para

⁴⁵ URDANETA BALLEEN Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas. Legis 1990 Tercera Ed. Pag.17

el logro de sus necesidades. “La única estrategia viable para hacer del desarrollo sostenible, es mediante la recomposición y regeneración de todas las formas de capital adscrito a la organización (económico, intelectual y humano)”⁴⁶ Se puede entender igualmente como sostenibilidad al mantenimiento y provisión futura del ambiente sociolaboral que vive y mantiene una organización, al estado afectivo que logra una persona cuando trabaja en esa empresa, entendiendo que su deterioro constante (del clima) ocasiona sensibles incrementos de riesgos laborales que inciden altamente en la salud ocupacional del trabajador (conocidos como riesgos psicosociales).

POTENCIACIÓN O EMPODERAMIENTO:

(Empowerment) el Desarrollo Humano en la organización no puede ser paternalista, tampoco basado en la caridad o en el concepto de bienestar. El foco está en la actitud y conciencia de su propio desarrollo asumido por las personas, cuando cada uno aporta su voluntad y compromiso para lograr el mejor estado que busca, tanto el personal como el de la empresa. El empowerment significa que las personas están en capacidad de ejercer la elección de oportunidades por sí mismas, pero que las perciba claramente y se las ofrezca la empresa. Esto implica que las personas puedan tener influencia en las decisiones que se tomen y diseñen en una organización. Significa igualmente el desarrollo autónomo de esas capacidades para reflexionar sobre su responsabilidad y deberes que no se le imponen. Para ello se requiere de libertades plenas de opinión y participación para que la gente que trabaja en una empresa se sienta libre de excesivos controles y regulaciones.

⁴⁶ URDANETA BALLEEN Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas. Legis 1990 Tercera Ed. Pag.24

Finalmente, el Desarrollo Humano no es una medida de bienestar, ni tampoco de felicidad. “Es en cambio una medida de potenciación, que propicia las oportunidades para las futuras generaciones y basado en el respeto del ambiente. (PNUD).”⁴⁷

El desarrollo del hombre en la organización se constituye en una búsqueda permanente del logro de sus potencialidades, tanto físicas como intelectuales y espirituales dentro de un grupo humano. Este concepto de desarrollo se origina en organizaciones que conciben su rumbo corporativo para economías abiertas, orientadas al logro del éxito a largo plazo por medio del permanente descubrir de la creatividad y el talento escondido de sus empleados. Este tipo de sistemas corporativos requieren empleados más autónomos y participativos en la toma de decisiones, que aporten ideas innovadoras, que hagan uso de su creatividad e imaginación y además tengan un claro sentido de la importancia de prestar un buen servicio al cliente o de terminar el producto con la calidad que él requiere, porque de esto depende en gran medida la supervivencia en el mercado de su empresa y por lo tanto de su estabilidad económica por el mantenimiento de su puesto y trabajo.

Comprendiendo que Desarrollo Humano en la organización es una expresión de connotación cualitativa, debe entonces reflexionarse sobre la orientación y definición de criterios para plantear en la empresa, procesos orientados a la cualificación social de los trabajadores, a partir de estrategias que se soportan en la necesidad de desarrollar en la persona nuevas actitudes hacia el trabajo, fortalecer sus valores y tradiciones para crear en ellos un nuevo paradigma que se soporta en la responsabilidad, lealtad, compromiso, sentido de pertenencia y actitud de calidad.

⁴⁷ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. 1995 pag. 16.

6.7 PRESENTACIÓN METODOLÓGICA DE LA PROPUESTA

6.7.1 Provisión del talento humano. En el proceso de provisión del personal más idóneo para Cemex Colombia se requiere de la participación del Trabajador Social y del Jefe que solicita la contratación de los aspirantes, para conocer sus expectativas y definir conjuntamente el **perfil ocupacional** del aspirante a colaborador Cemex, en el cual se tiene en cuenta las capacidades y destrezas a nivel cognitivo, funcional y operativo, la inteligencia media promedio, capacidad de abstracción habilidad psicomotora, y las habilidades inherentes a su cargo como presentación personal, rendimiento, cumplimiento, correcta utilización de los implementos de trabajo, responsabilidad, mentalidad reflexiva que se evaluarán de acuerdo a los requisitos de la vacante del cargo que luego se van a utilizar para acondicionar el proceso de selección a las variables determinadas por ellos.

El **perfil humano**, tiene en cuenta las características personales, valores y actitudes, creencias, motivación, tolerancia, colaboración, trabajo en equipo, adaptación al cargo, puntualidad, modos de pensar, actuar y de relacionarse con las demás personas con que comparte un espacio; para una convivencia sana, relaciones productivas y desempeño adecuado del cargo. Teniendo establecidos con anterioridad los perfiles se da inicio al proceso de selección, que inicia con la recepción de las hojas de vida enviadas por los aspirantes al cargo, estas se clasifican de acuerdo con las exigencias de los perfiles, luego se les da cita para entrevista primaria, con el objetivo de conocer la persona, sus fortalezas y debilidades para el desempeño del cargo.

Forma parte de este proceso la entrevista Cara a Cara que debe hacerse primero en forma personal y posteriormente en casa de los candidatos preseleccionados, esta actividad tiene como objetivo, conocer el ambiente

socio-cultural, es decir, el medio ambiente donde se desenvuelve el aspirante y familia, ya que es de gran influencia en el desempeño de su trabajo, en la manera de relaciones con los compañeros de trabajo, buscando como resultado un diagnóstico integral del prospecto.

Seleccionado el nuevo Colaborador Cemex se le brinda los conocimientos necesarios de la organización que le facilitaran su adaptación y desempeño dentro de la compañía, así mismo se inicia un proceso de inducción al puesto de trabajo, en el cual se le da a conocer el manual de cargo y del puesto de trabajo, definiendo las funciones específicas, actividades a realizar, horarios, responsabilidades, jefes entre otras.

Este proceso de Inducción valida la “venta de imagen” de la compañía al nuevo trabajador, porque a través del mismo se le puede inducir a comprometerse con los objetivos, valores, misión y visión organizacionales, para lograr así respuestas concordantes con las expectativas que se hace la organización de la persona, igualmente poder identificar las necesidades e intereses del novato a empleado, dando inicio así al primer aspecto del llamado Contrato Psicológico. “Una persona que aspira a ser recibido por una organización, tiene con respecto a ella una o varias expectativas, dependiendo fundamentalmente del prestigio, condiciones de ingreso, objeto social, salario y posición o status social en el medio del individuo aspirante.”

Desde el otro frente en la organización, los directivos y contratantes, esperan que el “nuevo” cumpla cabalmente con todas las obligaciones que se derivan de su rol, igualmente que a mayor pago y retribución de tipo prestacional o salarial, sea correspondiente con el desempeño responsable, comprometido, de calidad y especialmente identificado con los objetivos y propósitos de la organización.

<p>OBJETIVO</p> <p>Proveer a la compañía del mejor talento humano a través de un proceso de selección, inducción realizada por el área de desarrollo social.</p>
<p>ESTRATEGIA:</p> <p>Participar en los procesos previos a la selección del personal, tales como, así como en acopio y selección de hojas de vida de los candidatos más aptos siendo de mayor importancia el concepto que desde Desarrollo Social se obtenga de la entrevista cara a cara y del diagnóstico sociofamiliar integral para la aceptación del aspirante.</p>
<p align="center">ACCIONES ESTRATÉGICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de perfiles ocupacionales y laborales. • Descripción del puesto de trabajo. • Elaboración del manual de cargo. • Acopio y selección de hojas de vida. • Contacto directo (Entrevista a cara) con el aspirante. • Visita Sociofamiliar y conocimiento del medio en que se desenvuelve.
<p align="center">INDICADORES DE LOGRO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de conducta de identidad, solidaridad y compromiso del nuevo trabajador. • Disminución de estrés por condiciones de novato, frente a sus responsabilidades. • Identificación oportuna y completa del panorama organizacional como orientador de las nuevas responsabilidades asumidas por el novato. • Creación de un clima organizacional agradable para el novato en la dependencia que lo recibe.
<p align="center">RECURSOS PARA SU DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de entrevista social. • Instrumentos de entrevista cara a cara. • Transporte para las visitas familiares. • Medios audiovisuales para la proyección del paquete de inducción. • Apoyo de profesionales de la línea de producción para la inducción ocupacional y social. • Material escrito con los elementos propios de presentación corporativa. • Aulas de reuniones. • Tiempo definido para el proceso.

6.7.2 Mantenimiento y conservación del talento humano. La organización debe satisfacer integralmente las necesidades físicas y psicológicas de sus empleados, para ello desarrolla programas, que buscan generar y/o aumentar las capacidades de cada individuo, ya que al integrar los objetivos individuales con los organizacionales y conseguirlos simultáneamente se genera un balance positivo para el colaborador, su familia y la organización.

Esto se basará en un diagnóstico individual en donde una vez conocidas las necesidades cognitivas y formativas de los colaboradores y sus familias, se diseñarán programas que den respuesta a estas. El colaborador será gestor de su propio desarrollo ya que el mismo decidirá a que programas desea vincularse, asegurando así la participación, efectividad, aprovechamiento e impacto de los programas planeados por la organización.

Además el colaborador debe contar con la asesoría permanente por parte del Trabajador Social para orientar el adecuado manejo y solución de los conflictos familiares que influyen en el desempeño de su labor, así como la integración de la familia y la empresa para que se tenga un conocimiento amplio del ambiente laboral y familiar en el que se desempeña el colaborador.

OBJETIVO

Creación de un proceso continuo de conservación, desarrollo y crecimiento sociolaboral del Colaborador Cemex y su familia a través de capacitación y entrenamiento dentro de la organización.

ESTRATEGIA

Diseño e implementación de proyectos de formación familiar, en valores, armonía laboral, salud, capacitación, desarrollo cultural, deporte y recreación. Extensivos a las familias.

Esta estrategia se aplicará basada en un diagnóstico individual, en donde el colaborador será gestor de su propio desarrollo ya que el mismo decidirá en que programas desea participar, asegurando así la participación, efectividad y aprovechamiento e impacto de los programas planeados por la organización.

ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal. - Efectuar revisiones periódicas con cada colaborador para retroalimentar su proceso de formación personal y familiar. - Detectar junto con los jefes de área las necesidades de capacitación de cada colaborador. - Coordinar con la gerencia de planta los tiempos para la ejecución de los programas. - Detectar y mejorar las falencias en el clima laboral que afecten las relaciones interpersonales en la organización.
INDICADORES DE LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> - Realización personal y laboral del colaborador Cemex Colombia, manifestada en eficiencia y eficacia en el trabajo y en la disminución de consultas a Desarrollo Social. - Disminución de conflictos familiares y laborales, que desvían la atención del colaborador y que son causantes de la mayoría de los accidentes de trabajo. - Integración Familia – Empresa. - Desarrollo de actitudes y aptitudes en cada colaborador que mejoraran su formación personal. - Personal proactivo capaz de realizar cualquier función dentro de la planta.
RECURSOS PARA SU DESARROLLO
<ul style="list-style-type: none"> - Autodiagnóstico del Trabajador. - Plan de acción individualizado. - Reuniones quincenales con cada colaborador. - Espacios físicos para la implementación de programas. - Apoyo de los gerentes de planta. - Materiales didácticos. - Equipos audiovisuales. - Presupuesto para la elaboración y desarrollo de los programas.

6.7.3 Evaluación. Significa la apreciación objetiva del desempeño de los empleados. Es un proceso continuo que busca el mejoramiento del individuo y de la labor que éste realiza.

Se debe eliminar el concepto de evaluación como acción amenazante que busca señalar lo malo para castigar. La evaluación formativa es necesaria ya que las personas necesitan saber como esta haciendo las cosas para recibir reconocimiento o redireccionamiento a su labor. La evaluación es fundamental para la retroalimentación de todo el sistema. Esta evaluación

permite identificar aquellos colaboradores que están desempeñando un cargo no adecuado para su perfil y tienen la oportunidad de ser ascendidos u ocupar cargos de mayor responsabilidad.

“Suponer que diciéndole a un individuo cuales son los defectos de su proceder, se contribuye de manera eficaz a hacer que cambie. Pero es evidente que no rectificara a menos que acepte aquella critica negativa, y que este de acuerdo con ella”⁴⁸

Lo que se pretende con la evaluación es que se de una retroalimentación entre los empleados y la empresa ya que esto facilita conocer el desempeño de los empleados en la ejecución de los procesos y las dificultades en sus puestos de trabajo. Con ella se busca motivar al personal a mejorar. La evaluación será implementada y analizada por el área de Desarrollo Social ya que su carácter formativo permitirá enriquecer el proceso de mejoramiento y desarrollo de cada colaborador y a su vez agregar valor por su gestión.

OBJETIVO Evaluar el desempeño de los colaboradores Cemex Colombia.
ESTRATEGIA: Diseño e Implementación de un proceso de evaluación formativa del desempeño.
ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de metas y su cumplimiento. - Diseño del instrumento de evaluación formativa. - Proporcionar retroalimentación y entrenamiento. - Evaluación de resultados y reconocimiento al desempeño. - Programas de mejoramiento continuo dentro de la compañía. - Seguimiento y control al cumplimiento de los compromisos, tanto del colaborador como de la compañía.
INDICADORES DE LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> - Detectar falencias en el desarrollo de las funciones resaltando lo bueno y corrigiendo lo que no se esta realizando adecuadamente.

⁴⁸MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano De Las Organizaciones Pág. 84 Mc Graw Hill 1998

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Elevada autoestima de los colaboradores debido al reconocimiento recibido por el desempeño de su labor.- Disminución de fallas en el funcionamiento del sistema. |
|---|

<p style="text-align: center;">RECURSOS PARA SU DESARROLLO</p>

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Instrumento de evaluación formativa.- Espacio para la aplicación del instrumento.- Plan de reconocimiento individualizado.- Presupuesto para la implementación del plan. |
|---|

6.7.4 Responsabilidad social. La responsabilidad social de la empresa, se manifiesta cuando esta cumple cabal, legal y socialmente con sus responsabilidades para con los trabajadores, la comunidad conexas a ellos y en general la comunidad que conforma el contexto social de una organización.

Dentro de la empresa se puede identificar, inicialmente el cumplimiento en cuanto a compensaciones, seguridad social, educación y capacitación, es una retribución por el esfuerzo realizado por los colaboradores en el desarrollo de sus labores. En la comunidad, sus relaciones con el medio ambiente.

La importancia de la medición de la Responsabilidad Social radica en conocer los efectos de las políticas y servicios de tipo social y de desarrollo e integración del personal que se aplica en la empresa a sus trabajadores. Cemex Colombia como sistema busca el beneficio de todos sus componentes y la retribución por el esfuerzo realizado en el desempeño de cada colaborador. Por esto el área de desarrollo social estará encargada de diseñar y aplicar esta medición y velar para que el balance sea excedente para los trabajadores y la organización en particular.

El balance social es un informe en el que se aprecian las características socio laborales, salud, comunicación, procesos de desarrollo de personal, remuneración, obligaciones sociales, condiciones de higiene y seguridad, productividad del personal, avances o dificultades de los trabajadores en la compañía. El balance social es una herramienta estadística que permite medir el impacto de los procesos desarrollados por la compañía en beneficio del trabajador., de la comunidad y de la propia organización.

Es una radiografía económico – social de la situación social dentro y fuera de la empresa.

“El balance social busca recapitular en un documento único los principales datos que permiten apreciar la situación de la empresa en el dominio social, registrar las realizaciones efectuadas y medir los cambios ocurridos durante el año en referencia y los años anteriores”⁴⁹

De este modo el balance social debe contener información acerca del empleo, la remuneración, las obligaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las perturbaciones (rotaciones, ausentismo, conflictos laborales) las relaciones laborales etc.

El Trabajador Social, será el encargado de este proceso ya que cuenta con la formación académica que le permite identificar oportunidades de intervención que favorezcan a todos los subsistemas que intervienen en Cemex Colombia.

⁴⁹ CHIAVENATO, ADALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición.1994.Pág. 496.

<p>OBJETIVO Implantar la elaboración del balance social anual en Cemex Colombia.</p>
<p>ESTRATEGIA Realizar el diagnóstico Anual de la gestión organizacional en Cemex Colombia, en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social.</p>
<p style="text-align: center;">ACCIONES ESTRATÉGICAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Definición del Plan de Trabajo. - capacitación a las personas vinculadas al proceso. - .Adecuación del modelo mediante la definición de variables, indicadores, entre otros. - Recolección de la información. - Actualizar y analizar datos sociodemográficos de cada colaborador. - Evaluar los procesos de desarrollo de personal en la compañía. - Análisis de la información y elaboración del diagnostico del grupo humano que conforma la organización. - Cuadro de Balance. - Presentación del Balance Social a la Gerencia.
<p style="text-align: center;">INDICADORES DE LOGRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación estadística del los progresos o estancamientos en el desarrollo del personal y en la comunidad en donde la compañía tiene influencia. - Mejoramiento o reestructuración de los planes de desarrollo de personal existentes. - Retribución de la compañía al colaborador y la comunidad en donde posee influencia. - Fomento de un Desarrollo sostenible.
<p style="text-align: center;">RECURSOS PARA SU DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumento de recolección de la información. - Diagnósticos de los trabajadores. - Equipo de trabajo. - Equipo tecnológico. - Papelería. - Ayudas Audiovisuales. - Espacio físico. - Apoyo de la gerencia. - Capacitación al equipo de trabajo. - Informe de Acciones ala comunidad. - Apoyo Interdisciplinario.

CONCLUSIONES

- Como resultado del proceso de intervención profesional dentro de la compañía Cemex Colombia, se pudo observar claramente que el conocimiento por parte de la empresa de las teorías administrativas modernas, no garantizan su aplicación para un mejor funcionamiento de la organización.
- La empresa se preocupa en mayor medida por la implementación de procesos tecnológicos avanzados para el funcionamiento del sistema productivo, que difieren en un alto porcentaje de la implementación de nuevas teorías que apunten al verdadero desarrollo humano de los colaboradores.
- La experiencia profesional en Cemex Colombia. se constituyó como la iniciación de una etapa de cambio donde se empieza a reconocer que a través de la labor desempeñada por Trabajo Social se puede proyectar el mejoramiento continuo del talento humano en cuanto a su calidad de vida y su desempeño dentro de la organización.
- Sin importar cual sea el campo de desempeño del Trabajador Social y su rol, se pueden aplicar todos los conocimientos y metodologías de Trabajo Social adquiridos en la academia.
- El mantenimiento y conservación del talento humano de Cemex Colombia implica un compromiso mutuo que incluye directivos y a todo el personal que labora en ella.

- La concepción tradicional del Trabajo Social en la compañía impidió que el accionar de las estudiantes en práctica trascendieran el plano asistencial.

- Una buena remuneración económica recibida por la labor desempeñada, no garantiza la satisfacción del personal, por esto el accionar del Trabajador Social Organizacional busca generar el desarrollo humano dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- Es necesaria la actualización académica de los profesionales de Trabajo Social en el área de Desarrollo Social ya que las concepciones tradicionales dificultan procesos de intervención.
- Equilibrio entre el Desarrollo Tecnológico y el Desarrollo Humano. Para esto la empresa deberá implementar las nuevas teorías administrativas del recurso humano.
- Los campos de práctica deben ser estudiados previamente por la Escuela de Trabajo Social UIS. Teniendo claridad en la función que desempeñara el estudiante en practica y las posibilidades de proponer y ejecutar acciones profesionales.
- El área de Desarrollo Social debe trascender del plano asistencial y ser la gestora de procesos que generen y agreguen valor a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BENSON. William, KAPPUZ. Eduard, Gerenciando a la gente. Editorial Avantos. Buenos Aires, Argentina. 2001.

CONSTRUYENDO. Revista técnica de la construcción. Vicepresidencia Técnica Camacol.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recurso Humano. Mexico: Mc Graw Hill, 1990.

DANE. Departamento Nacional de Estadística.

DNP. Departamento Nacional de Planeación.

EDWINSSON, Leif y MALON, Michael. El capital intelectual. Editorial Norma. 1998.

KAPPUS, Edward. Evaluación de desempeño segunda edición. Avantos, Buenos Aires, Argentina. 200

KAST, Freemont., Administración en las organizaciones, un enfoque moderno, Editorial Universal Buenos Aires, 4a. de. 1996

MANTILLA B., Samuel Alberto. Capital intelectual y contabilidad del conocimiento. ECOE Ediciones, 1999.

MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires. Editorial Prentice Hall.2000.

Mc GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1994

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del Hombre en la Organización. En: Revista Humanidades UIS. Vol. 27, No.2. (jul–dic.1998)

TORRES SÁNCHEZ Carlos Eduardo. Grupos Teoría y Experiencias Académicas. Bucaramanga 2002

------. Trabajo social en organizaciones. Nueva alternativa y perspectiva profesional.

URDANETA BALLÉN, Orlando. Cómo hacer Desarrollo de Personal en las empresas. LEGIS, 1990.

www.presidenciadelarepublica.gov.co

www.invias.com

www.dnp.gov.co

ANEXOS

Anexo 1. PLAN INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE VIDA 2003-2005

PLAN INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE VIDA 2003-2005		
VARIABLE	ACTIVIDAD	CIUDAD
Formativa	Programa pedagogía en valores (refuerzo de código de ética)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Formativa	Programa de formación para la convivencia la boral y social (apoyo de la relaciones jefe-colaborador)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Formativa	Programas de desarrollo grupales (clima laboral)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Formativa	Seguimientos casos (trabajo en equipo RRHH)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Formativa	Conferencias formativas-familiares (asesoría familiar /sinergia)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Formativa	Salud (programas de prevención)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Deportes	Torneo ping pong	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Capacitación	Taller de creatividad empresarial para esposas	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Capacitación	Inicio talleres de manualidades	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Capacitación	Seminario sobre retención en la fuente y manejo de inversiones	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Deportes	Campeonato nacional fútbol	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Recreación	Vacaciones recreativas	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Recreación	Escuelas de formación deportiva e ingles	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Deportes	Campeonato nacional de bolos	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Recreación	Día de la familia	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Deportes	Torneo voleyball	Cúcuta
Social	(obra de teatro exclusiva)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Recreación	Día de los niños (halloween)	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Deportes	Bolo criollo	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué
Social	Fiesta de navidad adultos	Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué

ANEXO 2. Medición y Evaluación Clima Organizacional Cemex
Transportes

UNIDAD DE NEGOCIO: COMERCIAL

AREA OPERATIVA: CEMEX TRANSPORTES DE COLOMBIA.

OBJETIVOS GENERAL:

- Identificar de manera objetiva y sistemática el clima organizacional propio de la transportadora, para tomar acciones que contribuyan con los principios y valores promovidos por Cemex.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar áreas específicas de mejoramiento organizacional
- Definir planes específicos de acción para el mejoramiento de las áreas críticas.
- Apoyar al líder en la detección de áreas críticas en su equipo de trabajo.

ANTECEDENTES:

Como marco de referencia se presenta una descripción situacional de la transportadora, utilizando una matriz DOFA

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifestaciones parciales de situaciones problemáticas ➤ Historia de relaciones conflictivas con el Gerente anterior Francisco Zuluaga por la toma de decisiones, estilo de trabajo y manejo de autoridad ➤ Sintomatología y muestras de insatisfacción al trabajo ➤ Malestar por el acercamiento hecho por RR-HH en el 2002 con la finalidad de conocer y dar soluciones a algunas necesidades presentes en ese momento pero que al final no tuvo solución de ningún tipo. ➤ Altos niveles de Estrés. ➤ Bajos niveles de motivación. ➤ Rotación y Turnos que impiden la participar en las actividades programadas por Desarrollo Social y que están íntimamente ligadas con elevar el nivel de calidad de vida de los colaboradores. ➤ Reacciones negativas ante la posibilidad de ser medidos y evaluados. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interés de parte de la Gerencia de Cemex Transportes y del Grupo Estratégico y de Procesos de realizar un análisis de Clima Laboral en esta ➤ Deseos de trascender de las solas ideas de soluciones a soluciones reales a las situaciones conflictivas ➤ Apoyo que desde Desarrollo Social y RR-HH se brinde en el proceso de medición de Clima Laboral, (Recolección y procesamiento y análisis de la información) que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y del talento humano ➤ Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas. ➤ Nivel de participación de los Colaboradores Cemex Transportes con relación a la planeación de acciones estratégicas que apunten a la solución de sus propios problemas. ➤ Utilización de los recursos que ofrece la compañía y que apuntalan al desarrollo humano del personal ➤ Contar con personal con una mentalidad abierta al cambio, propositiva y que ve en el proceso un muy buen punto de partida hacia el mejoramiento personal y organizacional
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mentalidad proactiva en los empleados y el equipo gerencial ➤ Respaldo de la Gerencia y del Grupo Estratégico y de Procesos ➤ Formas de implementar una retroalimentación continua, oportuna y efectiva. ➤ Disponibilidad de material, físico, técnico, tecnológico y locativo para la ejecución del proceso ➤ Conocimiento de las políticas institucionales ➤ Conocimiento del perfil del colaborador Cemex transportes ➤ Relación directa y constante con los colaboradores ➤ Adaptación al cambio ➤ Respuestas adecuadas y oportunas a las solicitudes de la Gerencia ➤ Cumplimiento de las metas y los objetivos personales e institucionales ➤ Claridad en la definición de las responsabilidades 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presión para lograr los objetivos del área ➤ Fallas en la comunicación entre áreas ➤ Estilos de mando y relaciones obrero patronales muy relajadas que en ocasiones se confunden los niveles jerárquicos. ➤ Sucesos no relacionados con la actividad laboral que afectan su cumplimiento ➤ Reforma laboral ➤ Inestabilidad laboral de algunos de los trabajadores

ALCANCE:

GRUPO OBJETIVO: 100% de colaboradores 21

UBICACIÓN: Oficinas Administrativas Cemex Transportes

AREAS: Administración: 4

Operaciones: 11

Mantenimiento: 4

Logística: 2

METODOLOGÍA:

La aplicación de un instrumento claro y que apunte a la recolección del conocimiento necesario al interior del área se toma como pilar fundamental que deja vislumbrar claramente mecanismos de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar planes para la implementación de acciones preventivas, acciones mejoramiento o acciones correctivas.

Instrumento: Sistema de Cuestionario

Pasos

1. Presentación y aprobación de la propuesta por Gerencia de Transportadora, Grupo de apoyo RR-HH. (Asesor Estratégico y de procesos, Dirección nacional desarrollo social)

2. Ajuste de áreas según necesidades de Cemex Transportes / Informes
3. Definición de fecha de iniciación
4. Aplicación cuestionario Muestra total
5. Análisis de información y presentación de resultados
6. Planteamiento de acciones (distribución de responsabilidades)

PROPUESTA AREAS DE MEDICION

POTENCIAL DE LOGRO

Identidad
Participación
Evaluación

MOTIVACIÓN

Reconocimiento
Promoción
Salarios

INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI MISMO

Creatividad
Responsabilidad
Cuidado con equipos y Herr.

DESARROLLO EN EL TRABAJO

Capacitación
Inducción
Autonomía

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

Claridad Organizacional
Comunicación
Normas

CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN

Dirección
Control
Autoridad

SALUD OCUPACIONAL

Lugar de trabajo
Seguridad Industrial
Ambiente físico del trabajo

CORDIALIDAD Y APOYO

Espíritu de grupo
Relaciones Humanas

TRABAJO Y VIDA PERSONAL

Estabilidad Laboral
Bienestar Social
Integración familia - empresa

DURACIÓN

Aproximadamente 1 mes y medio (Hasta la presentación de resultados)

ANEXO 3. PROGRAMA INFORMATIVO VIH/SIDA

JUSTIFICACIÓN

El departamento Norte de Santander ocupa el segundo puesto en incidencia del VIH en el País.

La escasa y errada educación sobre el tema ha sido un factor favorable para la expansión de la epidemia.

Las relaciones extramatrimoniales, promiscuidad y el machismo son vectores que facilitan la transmisión del VIH.

Por esto se propone una capacitación sobre VIH/SIDA en las plantas CEMEX zona Oriente, ya que nuestros colaboradores son población vulnerable debido a patrones culturales.

Tienen relaciones sexuales esporádicas, las mujeres de la región los asedian constantemente, por el estatus que gozan al trabajar en la cemento y visitan en días de pago los sitios de lenocinio.⁵⁰

TEMAS:

1. Relaciones de pareja
2. Sexualidad
3. ETS
4. VIH/ SIDA
5. Uso de Preservativo

Los temas se realizaran en forma de taller con la colaboración de pacientes viviendo con VIH que voluntariamente aceptaron participar en el programa.

RECURSOS:

- Disponibilidad de tiempo durante las horas laborales (1 hora semanal)
- Salón.
- video Bean
- Folletos Informativos.

DIANA CAROLINA MORA

(Estudiante en practica Desarrollo Social.)

⁵⁰ Información recolectada en entrevistas con el personal. Plantas Cemento y Concreto Cúcuta 2002

ANEXO 4. PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA EL AHORRO

JUSTIFICACIÓN

El análisis del diagnóstico social de la población demuestra la falta de organización y planeación de los asuntos financieros de los colaboradores, manifestada esta en deudas con las cooperativas y ocupación de líneas de crédito con entidades financieras externas a la compañía, la escasa inversión en los artículos de dotación de los hogares de los colaboradores, deudas adquiridas por compra de vehículos, así como la utilización del dinero producto de su labor, en bebidas alcohólicas, visita a lugares de lenocinio, juegos de azar y el establecimiento de relaciones alternas a su núcleo familiar entre otras.

Por tal razón se propone una capacitación que apunte a la formación y educación de los colaboradores en el manejo adecuado del ingreso y planeación de la economía familiar, como espacio importante que permite a los colaboradores racionalizar el ingreso y hacer uso eficiente de su dinero así como prever los costos y gastos, teniendo siempre presente que esa es una forma de aumentar el nivel de calidad de vida de los colaboradores y su familia, y establecer parámetros de una salud familiar adecuada.

RECURSOS

- Disponibilidad de tiempo durante las horas laborales (1 hora semanal), aprovechando el espacio de Viernes Seguro.
- Salón.
- video Bean
- Folletos Informativos.

EIMY LINETH JAIMES ALVARADO

Estudiante en practica Desarrollo Social.

