

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN ELEMENTO INTEGRADOR
EN LA INTERVENCION DE TRABAJO SOCIAL EN RAMBAL S.A.**

ELSA JOAN ORTIZ JEREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2010

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN ELEMENTO INTEGRADOR
EN LA INTERVENCION DE TRABAJO SOCIAL EN RAMBAL S.A.**

ELSA JOAN ORTIZ JEREZ

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Trabajadora Social**

**Directora del Proyecto
EDITH RUEDA PALOMINO
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2010

AGRADECIMIENTOS

A todos las personas que estuvieron acompañándome, durante el proceso de prácticas en Rambal S.A., especialmente a Fidelia Castellanos, por su colaboración y atención durante el proceso.

A Don Raimound y Doña Rennate, por permitirme conocer otras formas de pensar a nivel empresarial, así como el Ingeniero Miled por sus aportes a mi formación profesional y personal.

A mis padres que indiscutiblemente, siempre están presentes y apoyándome en todos los aspectos.

A la profesora Edith Rueda, por su persistencia en alcanzar este objetivo.

A mis amigos Elizabeth, Jennifer, Sonita y muy especialmente Gerson quienes compartieron conmigo el desarrollo de este proceso.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

A mis Padres y Hermanos por su apoyo y anhelos profundos de poder desempeñarme profesionalmente con éxito y que esto contribuya para mi formación personal y el cumplimiento de mi proyecto de vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. LA ORGANIZACIÓN UN ESPACIO PARA EL DESARROLLO DEL SER UMANO	18
1.1 LA ORGANIZACIÓN UNA FORMA DE SISTEMA	21
1.1.1 Características de los sistemas	22
1.1.2 Composición de los sistemas	26
1.2 LA TEORIA DE LA INTEGRACIÓN	28
1.3 Las Competencias una vision integral del desempeño en una organización	31
1.4 EL TALENTO HUMANO UN EJE DE FORMACIÓN AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	36
1.4.1 Programas de gestión de talento humano.	38
1.4.2 El Éxito De La Organización Y La Motivación Del Talento Humano	43
1.5 LA PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO PROCESO FUNDAMENTAL PARA ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES	51
1.5.1 Convocatoria.	51
1.5.2 Entrevista y aplicación de pruebas.	55
1.5.3 Programa de inducción y capacitación	57
2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO EN EL CUAL SE INSERTA LA EXPERIENCIA	60
2.1 SECTOR INDUSTRIAL, MANUFACTURA DE PLÁSTICO	60
2.2 PROCESOS INDUSTRIALES CON EL PLÁSTICO	63
2.2.1 El Moldeo Por Extrusión	66
2.2.2 Pultrusión	67
2.2.3 Moldeado Al Vacío	67
2.3 NORMATIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE PLÁSTICOS	67

2.4 LA SEGURIDAD INDUSTRIAL Y LA SALUD OCUPACIONAL EN LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO	72
2.5 LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000 COMO ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN, MEJORAMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LA PRODUCCIÓN DE PLÀSTICOS	77
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN RAMBAL S.A.	78
3.1 GENERALIDADES DE RAMBAL S.A.	78
3.2 RESEÑA HISTÓRICA	79
3.3 PLAN ESTRATÉGICO RAMBAL S.A.	80
3.3.1 Misión	80
3.3.2 Visión	80
3.3.3 Valores De La Organización	80
3.3.4 Política De Calidad	81
3.3.5 Objetivos estratégicos para la gestión de la calidad	81
3.3.6 Principios De La Gestión De La Calidad	81
3.4 INFRAESTRUCTURA Y AREAS DE LA ORGANIZACIÓN	82
3.5 PRODUCTOS Y PROCESO INDUSTRIALES DE RAMBAL S.A.	84
3.6 ESQUEMA DE PROCESOS	88
3.7 PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	88
3.8 ORGANIGRAMA	89
3.9 CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE RAMBAL S.A.	92
3.10 DESCRIPCIÓN GRUPAL DEL TALENTO HUMANO DE RAMBAL S.A.	97
4. CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE RAMBAL S.A.	99
4.1 AREAS DE INTERVENCIÓN EN RAMBAL S.A.	100
4.1.1 Provisión De Personal	100
4.1.2 Conservación Y Desarrollo	100
4.1.3 EVALUACIÓN	101
4.2 DIAGNOSTICO (MATRIZ D.O.F.A.)	102

4.2.1 Matriz De Estrategias.	104
4.3 PLANEACION DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN RAMBAL S.A.	105
5. EVALUACION DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL	118
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO EN RAMBAL S.A.	121
6.1 INTRODUCCIÓN	121
6.2 JUSTIFICACIÓN	122
6.3 OBJETIVOS	122
6.3.1 General	122
6.3.2 Específicos.	122
6.4 ETAPAS DEL PROCESO DE PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO	123
6.4.1 Etapa De Análisis Y Requisición Del Personal	123
6.4.2 Etapa De Convocatoria Y Recepción De Candidaturas	124
6.4.3 Etapa De Análisis Y Valoración Del Perfil Del Candidato Vs Necesidades Del Cargo	126
6.4.4 Etapa De Vinculación Y Seguimiento.	127
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFIA	133
PAGINAS WEB CONSULTADAS	135
LEYES Y NORMAS CONSULTADAS	136
ANEXOS	137

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Dosificadores Laterales Fuente: Rambal S.A.	84
Grafico 2. Dosificadores Frontales Fuente: Rambal S.A.	84
Grafico 3. Dosificadores Frontal li Fuente: Rambal S.A.	85
Grafico 5. Doypack Fuente: Rambal S.A.	86
Gráfico 6. Bag In Box Fuente: Rambal S.A.	86
Gráfico 7. Llenadora 01 Fuente: Rambal S.A	87
Gráfico 8. Selladora Fuente: Rambal S.A.	87
Gráfico 9. Llenadora 02 Fuente: Rambal S.A.	87
Figura 2: Esquema De Procesos Fuente Rambal S.A.	88
Gráfica 11. Proporción De Empleados Según Su Sexo	93
Grafico 12. Proporción De Empleados Según Su Tipo De Cargo	94
Grafica 13. Proporción De Empleados Según Su Perfil Académico	94
Grafica 14. Proporción De Empleados Según La Edad	95
Grafico 15. Proporción De Empleados Según Años De Antigüedad	95
Grafica 16. Proporción De Empleados Según Su Estado Civil	96
Grafica 17. Proporción De Empleados Que Tienen Hijos	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Resinas Y Sus Aplicaciones Autor: Minambiente	64
Tabla 2: Aplicaciones De Resinas Autor: Minambiente	65
Tabla 3 Leyes, Decretos Y Resoluciones Aplicables Para La Industria Del Plástico Vigentes En El Ámbito Nacional. Autor: Minambiente	69
Tabla 4: Peligros, Riesgos Ocupacionales Y Medidas De Control Comunes A Varios	72
Tabla 5: Peligros, Riesgos Ocupacionales Y Medidas De Control Del Proceso De Transformación De Termoformado	73
Tabla 6: Peligros, Riesgos Ocupacionales Y Medidas De Control Comunes A Varios Procesos De Transformacion De Resinas Termofijas	74
Tabla 7: Información De La Organización	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Composición De Los Sistemas	27
Figura 2: Esquema De Procesos Fuente Rambal S.A.	88

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato De Entrevista	138
Anexo B. Evaluación Eficacia De La Inducción	141
Anexo D. Formato De Inducción Del Empleado	143
Anexo E. Manual De Inducción Al Nuevo Empleado	145
Anexo E. Formato De Visita Familiar	151

RESUMEN

TITULO: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN ELEMENTO INTEGRADOR EN LA INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN RAMBAL S.A.*

AUTOR: ELSA JOAN ORTIZ JEREZ**

PALABRAS CLAVES: Gestión Humana, Trabajo Social, Provisión Talento Humano, Rambal S.A.

CONTENIDO

La Administración del Talento Humano, hace que las organizaciones tengan en cuenta diferentes aspectos que afectan directa o indirectamente al trabajador, requiriendo de la aplicación de procesos que permiten el mejoramiento de las relaciones interpersonales y su identidad con los objetivos de la organización, alcanzando niveles altos de productividad.

Se han desarrollado múltiples avances teóricos desde diferentes corrientes, coincidiendo todas ellas, en señalar que el éxito de las empresas se encuentra adscrito a la conservación y bienestar que se le ofrezca al Talento Humano; elementos como la satisfacción de sus necesidades, motivación, formación y promoción de líderes y la creación de ambientes laborales adecuados, llevan a los funcionarios a desenvolverse con mayor propiedad y reconocer sus competencias y articulación al objeto social de una organización.

Una de las principales funciones que debe cumplir el profesional encargado del Talento Humano, es proveer a la organización de funcionarios competentes y efectivos, la cual fue una de las principales actividades desarrolladas en RAMBAL S.A., encontrando que la inestabilidad laboral, es una de las grandes debilidades en la entidad; para ello fue necesario mejorar el proceso de provisión del talento humano, determinando los métodos y facetas de este proceso; igualmente implementar programas de estimulación, con el fin de inducir, tanto al antiguo empleado como el nuevo a tener un cambio de actitud, buscando básicamente disminuir los altos niveles de rotación de personal; la estructuración del proceso de Provisión del Talento Humano y la gestión de condiciones más favorables, son fundamentales para fortalecer el vínculo entre Trabajador y Organización.

* Proyecto de Grado

** Facultad Ciencias Humanas. Escuela Trabajo Social. Edith Rueda Palomino

ABSTRACT

TITLE: THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT LIKE AN INTEGRATOR ELEMENT IN THE INTERVENTION OF THE SOCIAL WORK IN RAMBAL S.A.*.*

AUTHOR: ORTIZ JEREZ, Elsa Joan**

KEY WORDS: Human management, social work, human talent supply, Rambal S.A.

CONTENT

The human talent management does the organizations take into account different aspects that affect direct or indirectly to the worker requiring of the application process letting the improvement of the interpersonal relations and its identity with the objectives of the organization achieving high productivity levels.

Multiple Theoretical advances have been developed from different currents, coinciding all of them in pointing out that the success of the enterprises is found attached to the conservation and wellness that can be offered to the Human Talent. Elements like the satisfaction of their necessities, motivation, training and promotion of leaders and the creation of appropriate labor environments, let to functionaries to cope with a great property and recognize their competitions and articulation to the social object of an organization.

One of the main functions that must achieve the mandated professional of Human talent is provide to the competent functionaries of the organization and effectives staff, which was one of the main activities developed in RAMBAL S.A., finding that the job insecurity is one of the big weaknesses in the enterprise therefore was necessary improving the delivery process of the human talent, determining the methods and facets of this process; also implementing stimulation programs to induce it with the former employer and the new one to have an aptitude change looking for basically reducing the high levels of turnover; the structuring of banning process of human talent and management of the most favorable conditions are mainly to strengthen the link between the worker and the organization.

* Graduation Project

** Human Science Faculty. Social Work School. Teacher Edith Rueda

INTRODUCCION

Los cambios económicos al mismo tiempo que los tecnológicos, demandan la implementación de modelos en las organizaciones, que les permitan consolidarse y ampliar sus campos de acción. Uno de los recursos fundamentales en una organización es el Talento Humano, por tal razón, la gestión que se realice con este, es indiscutiblemente, un elemento integrador, para alcanzar los objetivos que se fije una organización; los aportes de los profesionales en trabajo social al Talento Humano, busca hacer que las personas y sus relaciones, se encuentren entrelazadas con la estructura organizacional, y un manejo adecuado de las personas que contribuye a mejorar los procesos de trabajo; garantizando su armonía y permitiendo maximizar la efectividad en la actividad productiva; logrando así constituirse como una ventaja competitiva para la organización.

Desarrollar un Sistema de Gestión del Talento Humano que permita apoyar la dinámica de la organización y lograr una mayor satisfacción de las diferentes personas que la integran, implica, implementar y poner en marcha procesos enmarcados en la generación de ambientes laborales favorables, que propicien la motivación, compromiso y productividad, e identificar necesidades del talento humano; con el fin de diseñar programas dirigidos a mejorar las condiciones de trabajo, a través de jornadas de capacitación continua a nivel técnico y de desarrollo personal y proyectos de bienestar orientados a ofrecer medios más acordes a las expectativas del talento humano de una organización.

La gestión del talento humano, debe señalar la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa; ya que las personas se encuentran sujetas a la influencia de muchas variables, una de ellas son las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento los cuales resultan muy diversos, constituyendo un elemento fundamental de estudio y acción para los responsables

del talento humano en una organización. Cuando se logra que la gestión del talento humano sea adecuada y funcione correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, permitiendo que ésta se adapte mejor a los constantes cambios que se dan en el contexto en el que se encuentra inmersa la organización.

Las organizaciones que aplican la gestión del talento humano como un elemento integrador; requieren de dedicar parte de sus recursos, a nivel económico y humano, en el mejoramiento y ajuste de procesos de selección de personal y formación profesional de éste; especialmente cuando las organizaciones tienden a la automatización, lo que se convierte en un reto; puesto que requieren de personas con ciertas características, que contribuyan a la eficiencia de sus procesos. Para esto se diseñan mecanismos que permitan atraer personas con capacidad intelectual y operacional, de acuerdo a las actividades que desempeñan en los diferentes cargos.

Una de los grandes retos que tienen los responsables del talento humano, es la identificación de este con la organización. Por ello es de vital importancia generar una mayor estabilidad, orientación y satisfacción a los funcionarios; ofreciendo la información sobre la actividad a que se dedica la institución, los beneficios que ofrece, sus derechos, sus deberes, a fin de lograr su identificación; reduciendo la ansiedad y el estrés, al mismo tiempo la organización ahorra recursos en nuevos procesos de provisión, debidos a los constantes cambios en los funcionarios, y al mismo tiempo se contribuye en la mejora del clima laboral.

1. LA ORGANIZACIÓN UN ESPACIO PARA EL DESARROLLO DEL SER HUMANO

El hombre, como parte importante de la sociedad, se reconoce a si mismo, como un ser con habilidades y dificultades para enfrentar las situaciones que el medio le presenta. Por lo tanto, su desarrollo real y sano, se encuentra determinado por la interacción con los otros; la forma como sortee las realidades y pueda aprovechar al máximo sus habilidades y ocultar sus debilidades.

A partir de ello, el ser humano como ente social, se plantea una serie de objetivos; dependiendo de su formación personal y familiar se estructuran, estos deben estar en concordancia con los valores tomados desde su núcleo familiar, pero estos objetivos no se logran solos, sino a partir de la suma de trabajos de una serie de personas, es decir, tales objetivos deben estar articulados con unos objetivos comunes para que el trabajo de varios entes permita y facilite que todos logren alcanzarlos y sentirse satisfechos con ellos.

Es aquí, donde la transformación del hombre la realiza el trabajo, como una formación del ser humano en todos sus aspectos, técnicos, personales, familiares. Por lo tanto, este se convierte en una parte importante en el ser del hombre y es la forma como una sociedad construye comportamientos y culturas. A partir de allí, se hacen las interacciones personales, logrando que las metas familiares se alcancen; permitiendo la formación del ser humano.

A partir de lo planteado, se deduce que las organizaciones o empresas entendidas como una pequeña sociedad dentro de la sociedad, deben ser tomadas como un grupo de personas con objetivos en común, no simplemente un lugar donde se hace un trabajo y se recibe una remuneración económica por dicho trabajo. Las empresas deben ser entes en las cuales se condensen un sin número de

necesidades de los trabajadores y sus propietarios, y es labor de los ordenadores de producción; lograr que cada uno de los trabajadores que se encuentran bajo su cargo, tengan afinidad con la organización y así mismo identifiquen como suyos el cumplimiento de los objetivos de la empresa; logrando convertirlos en objetivos personales. Resulta un dilema, es cómo lograrlo, pero es la labor del responsable del talento humano y por esto la importancia de reconocer el papel que juegan los funcionarios responsables de la provisión del talento humano.

Una organización, debe entenderse como un sistema que hace posible la interrelación de un conjunto de elementos; permitiendo una interacción, que puede ser abierta ó cerrada. La organización como ente autónomo e independiente, está basada en principios corporativos que la definen e identifican; entre los cuales encontramos, el deber ser (misión), esto responde al interrogante, de la existencia de la organización; el deber estar (visión), orienta para saber hacia donde va, con que y como se llega a los objetivos organizacionales que serán impuestos como conductas de la organización y que asumirá la persona que se vincule al sistema. Considerando estas afirmaciones y tomando en cuenta que las cualidades de las personas y sus razones individuales, potenciadas estas, por las razones materiales y finalmente englobadas en las razones sociales; se ve entonces como consecuencia lógica la necesidad de la existencia de las organizaciones.

Las razones individuales, se justifican al considerar al hombre, ser un individuo gregario, que necesita relacionarse con otras personas y disfrutar de las satisfacciones sociales que le proporcionan las organizaciones. Así actúa en algunos grupos como iglesias, clubes y en empresas económicas; recibiendo un sinnúmero de variadas satisfacciones como compañerismo, amistad, valores sociales, sentido de pertenencia, retribuciones monetarias, etc. Por ello, se afirma que las organizaciones son creadas por y para el hombre.¹ Igualmente podemos

¹ KLIKSBURG, Bernardo. El Pensamiento Organizacional, 13ª edición. Buenos Aires: Norma, 1997. p. 58

entender las organizaciones como un grupo de personas que desarrollan y alcanzan un sin número de objetivos personales.

Una organización siempre incluye a personas, estas a su vez están involucradas unas con otras en alguna forma, es decir, están interactuando; estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura. En una organización, sus miembros cuentan con motivaciones personales, algunas de las cuales son las razones de sus acciones. Se espera que su participación en la empresa le ayude a alcanzar sus metas. Estas interacciones, también pueden ayudar a alcanzar fines mancomunados, compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.² Es decir, las organizaciones permiten a los seres humanos alcanzar sus objetivos con mayor rapidez, facilidad y eficiencia; puesto que la interrelación dada entre los sujetos genera un alto grado de compromiso y motivación orientada a la integración de sus deseos individuales; con el fin de satisfacerlos mediante la combinación de las capacidades y recursos que se poseen, obteniendo beneficios económicos y sociales para todos y cada uno de los miembros.

Según Herbert Gicks³ las organizaciones pueden reconocerse de dos formas, una como organización formal, donde su estructura se encuentra bien definida y se puede describir sus relaciones de autoridad y responsabilidad; llevando así a que los puestos se encuentren claramente especificados para cada miembro. Y otra como organización informal que se encuentra libremente organizada, es flexible y se conforma de manera espontánea; generalmente como resultado de las relaciones que se dan entre los individuos pertenecientes a una organización formal.

² GICKS, Herbert. Administración de organizaciones: Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México: Compañía editorial Continental, 1997. p. 55.

³ Ibid, p. 45 – 46

Las razones materiales inducen a que el hombre se organice para obtener tres cosas que le son muy difíciles realizar solo: aumentar su capacidad, reducir el tiempo requerido para alcanzar objetivos y aprovechar conocimientos acumulados de generaciones anteriores. La interacción entre las personas genera una estrecha relación con otros subsistemas que retroalimenta experiencias y fortalecen al individuo, esta cadena retroalimenta a otro; permitiendo una cohesión en la organización.

1.1 LA ORGANIZACIÓN UNA FORMA DE SISTEMA

Las organizaciones aumentan la capacidad de las personas; permitiéndoles a partir de esfuerzos coherentes y mutuales, obtener beneficios que solo le sería muy difícil, además de generar un incremento en su eficiencia; paralelamente, surge el intercambio de conocimientos entre sus miembros al interior de éstas, dicho enlace de factores permite un efecto sinérgico⁴; la sinergia es entendida como la cantidad total de energía disponible. Si se trabaja con sinergia el trabajo grupal siempre es mejor que el individual que puede ser positivo o negativo, frente a la existencia de factores ya sean internos o externos, que potencializan o impiden el normal desempeño de éstas. Para entender el por qué de esta dinámica, es necesario tomar como punto de partida la teoría general de los sistemas; que asume a la organización como “un sistema organizado, total y complejo, que busca fines intencionales igualmente complejos y sobre todo abierto a un entorno del cual depende”⁵.

⁴ BELOHNVEK, Peter, ¿Que es la Fundamentación? El Camino de la Sinergia -1 Ed. – Blue Group, 2005 ISBN 987-1223-20-X..

⁵ KAST, Fremont.. Administración en las Organizaciones, México McGraw Hill, 1980. p. 120.

Un sistema de puede conceptualizar como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, reconocido como interacción; que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito; operando sobre datos, energía y materia, tomados del medio ambiente y del contexto en el cual se encuentra incluido el sistema; en una referencia de tiempo dada; para proporcionar información, energía y materia, dándose esta como resultado de los procesos internos y de la operación del sistema.⁶ Los sistemas se pueden definir como un “Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por lo límites, identificables de su ambiente o suprasistema”⁷

Algunos autores como Shaw, entienden a las organizaciones, cuando en un grupo aparecen normas, roles o reglas, diversos “status” al interior del mismo e interrelaciones entres sí.⁸ La organización como sistema social, parte de la composición de elementos que en constante interacción e interdependencia funcional cumplen su propósito; el de transformar los insumos que reciben en productos y que los sistemas circundantes demanda.

1.1.1 Características de los Sistemas. Dentro del planteamiento de la teoría de los sistemas se encuentran algunas características y variables tales como:

- Interdependencia funcional de sus elementos, cada uno de los elementos depende de los otros para su funcionamiento y radica parte de su logro en la interacción con el otro.
- Interacción funcional de todos los elementos, es la acción mutua entre todos los elementos para el funcionamiento del sistema.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill, 1983. p.52.

⁷ KAST, Op.cit. p 107.

⁸ PRADA, Jose Rafael. Psicología de los grupos. Indo-American Press Service - Editores, Bogotá, 1996

- Todos los sistemas tienen un entrada y una salida, fuerzas que influyen y que emergen e influye en otros.
- El sistema está compuesto de elementos variados y diversos que aportan a la complejidad del mismo.
- Todos los sistemas se hicieron y se hacen para algo, porque se les atribuye una función y es la persona la que se encarga de crear, adjudicar y orientar su propósito.
- Todo sistema esta involucrado dentro otro sistema, por esto es que al hacer referencia a él se puede hablare de globalidad o totalidad.
- Los resultados de un sistema son fuerzas de entrada para otro sistema, conocido como el feed – back, que es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una maquina retorna a la entrada. Es una forma de comunicación de retorno proporcionada por la salida del sistema a su entrada, en el sentido de alterarla de alguna manera. A través del proceso de retroalimentación del sistema recibe continuamente información desde su medio externo, lo que ayuda a ajustarse. El feed-back es una interdependencia mutua, permanente, del intercambio de fuerzas entre los sistemas. En la medida que hay retroalimentación se va dando globalidad.

En la descripción de este proceso, cabe mencionar que los sistemas funcionan según como se había mencionado anteriormente, bajos los siguientes parámetros:

- a) Entrada (Input): es la fuerza de arranque del sistema que provee el material o la energía para la operación del sistema y que fueron el producto de salida de otros sistemas. Estos recursos pueden ser materiales tales como materia prima y maquinaria y no materiales como el personal y la información particular de la organización o del proceso.

- b) Proceso: es la transformación de los elementos de entrada para generar las salidas. Es allí en donde interviene la mano del hombre y le da el valor agregado al producto o servicio que presta.
- c) Salida (Output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema, esta puede ser información, productos, insumos o servicios. Los resultados de un proceso deben ser coherentes con el objetivo del sistema y representan las entradas de otros sistemas.

En todas sus operaciones, una organización se ve afectada por su ambiente y a su vez ésta lo afecta por los factores que le envía. Los elementos del ambiente incluyen personas, recursos físicos, condiciones económicas y mercantiles, actitudes y leyes; por lo tanto, el ambiente proporciona oportunidades y limitaciones a una organización.

De igual forma se identifica al interior de los sistemas, un grupo de variables reconocidas así:

- Los sistemas tienden al desgaste y acabarse, lo cual se denomina entropía; esto es normal en todo sistema; por su natural sinergia; pero no todos los sistemas son igualmente entrópicos. Los sistemas cerrados, tienen una alta entropía, en razón de su inhabilidad propia para retroalimentarse directamente de los otros sistemas lo que le exige mayor desgaste, se conoce como entropía positiva, y cuando hay menor desgaste entropía negativa. Los sistemas cerrados no recuperan el desgaste y se extinguen debido a que no reciben energías externas.
- Los sistemas requieren de una respuesta o necesidad de seguridad llamada homeostasis; la cual se identifica como una tendencia necesaria y presente en todos los sistemas para garantizar su existencia, es la tendencia al equilibrio y es una de las características más normales de los sistemas. Cuando no existe retroalimentación o falta el ingreso de insumos, el sistema pierde su capacidad

de respuesta y aumenta la tendencia al desgaste, o sea que su entropía es mayor, evidenciándose la pérdida de homeostasis; ya que en el desgaste se pierde toda oportunidad de un equilibrio de fuerzas.

- Los sistemas producen movimientos que generan nuevos elementos, por medio de una dinámica constructiva, con tendencia a la renovación pero enfocada hacia la transformación llamada sinergia. En las organizaciones esta sinergia hace referencia a la dinámica productiva y al proceso de cambio que se produce, por interacción al interior con los integrantes de la organización y con el entorno.
- Dentro de un sistema se puede establecer una relación de equilibrio entre la posibilidad de finalización frente a la capacidad entrópica llamada equifinalidad.
- Todos los sistemas poseen límites de interdependencia, de espacio, de relación y de uso, estos límites caracterizan a cada sistema y regulan su interacción.
- En los sistemas existen jerarquías, las cuales son posiciones o ubicación de los subsistemas que son sus componentes, es un orden que se preestablece para organizar el funcionamiento; es la posición ordenada, conocida y respetada que tiene el sistema organizacional para funcionar.

La organización se puede concebir como un sistema abierto, que se encuentra en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros asimilando materia prima, personas, energía e información para transformarla en productos y servicios; mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios, además de esto se encuentra regulada por jerarquías y límites como medidas que se han tomado en busca de una sinergia productiva.

Aquellas son entendidas también como unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir la mayoría de ellos. Además se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran y

que por medio de la retroalimentación descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y esfuerzo.

1.1.2 Composición de los Sistemas. Un sistema, se encuentra conformado por subsistemas que se complementan entre si y se desarrollan simultáneamente, para que el sistema funcione de forma apropiada. El suprasistema lo define el medio social, considerado como todo aquello que influye a nivel externo diferente a los límites que ha establecido la organización. En el marco de la macro administración, este gerencia la dinámica y la permanente interrelación del suprasistema y el subsistema organizacional. Este proceso enfrenta “decisiones globales con miras al entorno”⁹, lo que requiere de una proyección a largo plazo, estratégica y fundamentada en los macro resultados; que consiguen precisar algunos lineamientos exigidos por el entorno a la organización; como lo es su estructura interna y funcional, constituida por subsistemas (técnico, administrativo y psicosocial, social y familiar).

El subsistema técnico, se caracteriza por la aplicación de conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas organizacionales, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos.

El subsistema administrativo, hace referencia a las normas, políticas, procedimientos y demás elementos propios para el desarrollo organizacional; relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategias y operaciones, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

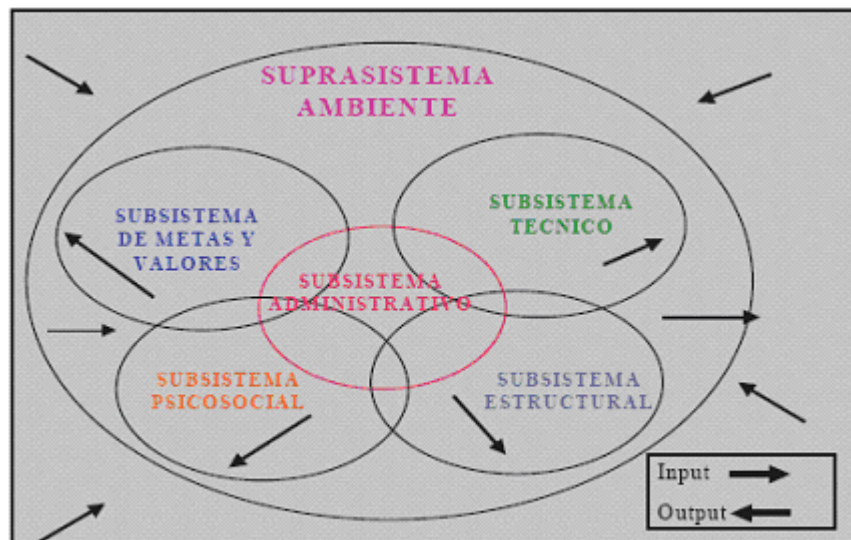
El subsistema Psicosocial que en una palabra encierra el yo y su relación con el entorno, está compuesto por individuos y grupos de interacción. Está formado por

⁹ MENDOZA, José M., Macroadministración: Gerencia Estratégica. Barraquilla: Universidad del Norte, 1991. P. 6 – 8.

la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia; representado por individuos y grupos vinculados a la organización junto con sus particularidades psicológicas y sociales las cuales han de determinar el clima organizacional, factor clave a intervenir en el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales y la productividad en si.

El subsistema familiar, es el gran sistema independiente que ha de adherirse al sistema organizacional; una fusión inducida cuyo objetivo es que se compenetren y empiece a surgir outputs positivos para ambas partes. Cada uno presenta un patrón de conducta y una cultura que es impuesta, en el que el colaborador se encuentra obligado a alternar.

Figura 1: Composición de los Sistemas



Fuente: KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones. México: McGraw Hill, 1980

Una organización existe por la continua interacción entre las personas que trabajan en ella, por esto el Talento Humano es considerado como el elemento básico para el funcionamiento de una organización.

El individuo tiene un objetivo y un sentido dentro de la organización; es decir tiene un papel con el cual se interrelaciona con otros individuos, a partir de estas relaciones se forman una serie de normas que se deben cumplir y cada una de las acciones que desarrolla dicho individuo hace que se cumpla las expectativas propias y las de la organización.

Por lo tanto, el hombre como elemento del sistema organizacional, siempre debe mirarse como uno de los más importantes subsistemas; puesto que éste posee las características propias del mismo.

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior, trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí, entre los suyos y los de la organización. Igualmente es posible que se contradigan con los de su propio medio social.

1.2 LA TEORIA DE LA INTEGRACIÓN

Entendiendo al hombre como un ser gregario, que hace parte de diversos sistemas y uno de ellos las organizaciones, aparece la Teoría de Integración que propone un cambio en la concepción de la administración de las mismas, tanto en el área gerencial como en el área de Talento Humano, en el cual se ve al trabajo, como una oportunidad de realización personal y no como una obligación y por medio del cual cada parte se verá beneficiada si trabaja de manera mancomunada, una con la otra; logrando alcanzar los objetivos organizacionales que son más que la unión de los particulares y teniendo en cuenta que todos tienen el mismo grado de importancia.

Los principios de esta teoría son la base para la transformación de la administración de las organizaciones, exigidas por los actuales procesos económicos y sociales, donde el talento humano se convierte en valor agregado, que genera en su desempeño laboral; siendo la esencia del éxito de las mismas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la aplicación de estos principios debe realizarse acorde con el contexto en el cual se encuentra la organización, su función social y cultural organizacional que den respuesta a las necesidades presentadas.

Douglas, McGregor,¹⁰ plantea desde la teoría de la integración, que el desgaste físico y mental es normal, reconociendo que el agotamiento físico y/o mental que se da en el individuo por su actividad laboral, es inherente a nuestra condición de seres humanos y por lo tanto; se dará en cualquier actividad que éste realice y no porque tenga un rechazo hacia el trabajo. Entonces, lo que la organización debe propender es brindarle al individuo la autonomía y confianza necesaria, para que se sienta motivado al realizar su labor y así le tome gusto a lo que hace; además es conveniente crear espacios en los cuales el trabajador disperse por algunos minutos su mente y no caiga en la monotonía y en los riesgos físicos y psicosociales propios de su actividad laboral.

- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. No se hace necesario ni el castigo, ni el control de las directivas de la empresa para que el individuo cumpla con los objetivos organizacionales, basta con que se establezca un compromiso entre el trabajador y la organización, basado en el principio de que el logro de los objetivos llevarán de Manero implícita el logro de los individuales.

¹⁰ MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1994. P. 47.

- El compromiso con los objetivos, es función de las recompensas asociadas con su logro. Se debe buscar formas de recompensar al individuo por su desempeño, no solo de manera económica, sino mediante la realización de sus necesidades personales y el reconocimiento de su labor como potencia principal para el logro de los objetivos organizacionales.
- El ser humano ordinario, aprende con las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades; de acuerdo al grado de autonomía y responsabilidad que se le brinde al individuo, este entenderá su actividad laboral de una manera sistémica, identificando su accionar de los demás y que por lo tanto, debe comprometerse no solo con sus actividades sino trascender en las de los otros individuos.
- La capacidad de desarrollarse, en grado relativamente alto, la imaginación y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, son amplias y no estrechamente definida en la población. El individuo posee todas las capacidades para desenvolverse de manera efectiva y eficaz en la organización y asumir los contratiempos que se le presenten en el desarrollo de su actividad laboral; solo se le debe permitir actuar de acuerdo a sus principios, conocimientos y hacer que reconozca la magnitud de su acción. Así mismo, se le debe motivar para que su desempeño sea óptimo y se debe estar en continuo proceso de retroalimentación de los procesos desarrollados en la organización; con el fin de que se conozca la realidad de la misma.
- En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo una parte; aún se conserva en las organizaciones los principios de la teoría tradicional, en la cual el individuo debe limitarse a realizar su labor y está sujeto a las órdenes de su superior, sin oportunidad alguna, de participar en la toma de decisiones que no solo atañen a la organización, sino también al individuo.

1.3 LAS COMPETENCIAS UNA VISION INTEGRAL DEL DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN

Uno de los retos para los profesionales encargados en la dirección del Talento Humano, es el trabajo por competencias, donde se reconoce en el individuo lo que sabe hacer, su desempeño real en el área laboral; teniendo en cuenta por supuesto el legado que trae de su práctica en otras organizaciones y de su propia experiencia de vida. La productividad de las personas requiere de un aprendizaje permanente, pensar en forma integral acerca de lo que se puede hacer para perfeccionar lo que se realiza; con el objetivo de otorgar valor agregado a lo que ya se sabe hacer bien y así producir bienes y servicios con altos estándares de calidad.

La globalización de la economía, busca mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios y el acelerado cambio tecnológico, exige un mejoramiento en los sistemas de educación y capacitación del talento humano, con el fin de que se adapten a estos nuevos cambios y eleven la calidad y pertinencia de los procesos de producción de bienes y servicios, y mejore la vinculación de la capacidad de las personas con las transformaciones de la estructura productiva.

La teoría de competencias se constituye, entonces; en una metodología que permite al Departamento de Talento Humano, mediante el desarrollo de procesos de diseño de cargos, admisión, selección, revisión del desempeño, capacitaciones a los empleados en cada una de sus áreas y en la parte personal; que ayudan a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Por ello se hace necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica que da sentido y permite a la Teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana adelantados en la organización.

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente; que en la primera, las actividades tradicionales de esta área, son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente; cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras; cada una logra cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales. La visión estratégica parte de concebir la gestión humana, como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas, recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización; determinado su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, reejecutar procesos y generar productos.¹¹

El concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de David McClelland¹² en la Universidad de Harvard, el cual estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar; las cuales podrían predecir el éxito de su desempeño laboral.

Gómez nos presenta la siguiente definición de competencia: “Una competencia es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con desempeño excelente, de los trabajadores con desempeño normal”.¹³

Además, las competencias hacen alusión de igual manera a las capacidades adquiridas; como conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas y habilidades mediante el aprendizaje; lo cual facilita el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficaz y eficientemente, ante los requerimientos que se

¹¹ GALLEGOS, Mery. Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Universidad EAFIT, 2000. P. 2.

¹² MCCLELLAND, David C. La Motivación Humana, Cambridge University Press, Cambridge, England, 1999.

plantean en un contexto determinado. Es decir, las competencias son “ciertas cualidades muy subjetivas innatas o adquiridas que se combinan con los conocimientos teóricos y prácticos”¹⁴

Una competencia integra: saber, saber hacer y saber ser¹⁵. Las competencias relacionadas con el Saber hacen referencia a los conocimientos técnicos y de gestión, las de Saber hacer con las habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje y las del Ser con las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Así mismo, las competencias según la Organización Internacional del Trabajo¹⁶ se clasifican en básicas, genéricas y específicas. Las competencias básicas se refieren a aquellas de índole formativo, que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva; éstas se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, ó por la educación formal.

Las competencias genéricas corresponden a los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y ramas de la actividad productiva, es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del trabajo. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta por programas educativos y de capacitación, así como en el trabajo mismo.

Las competencias específicas se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico, necesarios para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de

¹³ GÓMEZ, Jorge Hernán. Mapa de Competencias estrategia en el recurso humano. En: Revista Clase Empresarial No. 54. 1997. P. 52.

¹⁴ BUSTAMANTE ZAMUDO, Guillermo y otros. El concepto de Competencias. Volumen II. Bogotá D.C. Alejandría Libros 2002. p.31.

¹⁵ Saber, hacer convivir y ser: Competencias claves para el desempeño laboral. Universidad Tecnológica de Bolívar, Boletín informativo de la tecnológica. 2005

¹⁶ Organización Internacional del Trabajo. CENTEFOR. Proyecto de competencias laborales (2000) análisis de la experiencia comparada. Página Web, 27 de septiembre de 2000

instrumentos y herramientas determinadas. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Hay competencias que se pueden desarrollar como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, que pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; por esto es de gran importancia y relevancia, conocer los diferentes modelos y la forma como se estructuran cada unas de las competencias, a partir de los cuales se ha encontrado, en primera instancia, que el Modelo Funcionalista establece desempeños o resultados concretos y predefinidos, donde la persona los debe demostrar, se usa a nivel operativo y se circunscribe a los aspectos técnicos, es la plataforma de los desempeños mínimos esperados; también conocemos el Modelo Conductista, que consiste en identificar las capacidades de fondo que conlleva a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas; para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones; ya que no se deriva de los procesos de la organización, si no se deriva del análisis de las capacidades de las personas; de cómo plantea los objetivos, la toma de decisiones, identificación de situaciones y la toma riesgos.

Por último el Modelo Constructivista, que constituye las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización; estas competencias están ligadas a los procesos en la organización, y lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, éstas se construyen sobre la marcha.

La teoría de Competencias permite que el Departamento de Gestión Humana, contribuya efectivamente al logro de los objetivos individuales y organizacionales y es allí, en donde el profesional de Trabajo Social, entra a liderar los procesos que componen el departamento, como gestor y garante de los mismos, de la satisfacción de las necesidades sentidas por los miembros de la organización y la

compensación de sus servicios; al igual que vigilará el cumplimiento de la Misión, de la Visión y de los Objetivos organizacionales planeados en el tiempo, y la obtención de utilidades.

Este proceso se compone según Cruz y Vega¹⁷ por el Diseño de cargos y perfiles ocupacionales; en el cual las acciones están orientadas a identificar, cuáles son las competencias que deben estar presentes en el nominado al cargo, para asegurar un desempeño sobresaliente. Como complemento de este proceso, está diseñado de los perfiles ocupacionales, que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato; para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado.

Según lo planteado, existen unas áreas en las que el profesional de Trabajo Social, puede realizar un aporte y un desempeño real en la organización puede hablarse de:

- Selección y Contratación: en el cual se recluta y se selecciona, a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección se basa en la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

¹⁷ CRUZ MUÑOZ, Karen y VEGA LÓPEZ, Georgina. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano.

- **Formación y Desarrollo:** los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio; de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en la cadena productiva. Estos programas, dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades de las personas o procesos.
- **Planes de Sucesión:** están orientadas a identificar y desarrollar las competencias que permitan movilidad organizacional, con desempeños laborales de alto rendimiento.
- **Gestión del Desempeño:** orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Para ello es necesario cotejar las características del puesto y sus requerimientos en la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones .

1.4 EL TALENTO HUMANO UN EJE DE FORMACIÓN AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El Talento Humano es un activo muy importante de la organización y su efectiva gerencia es la clave de su éxito. Dicho éxito es más probable de lograr, si las políticas y los procedimientos con éste están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos. Un elemento importante es la cultura y los valores corporativos, así como el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan de tal cultura, las cuales ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia.

Peter Drucker, define a la organización como: *“Un grupo compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Una organización está diseñada con propósitos y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre, ni en su necesidad biológica, ésta pensada para que dure, tal vez no eternamente,*

*pero si durante un periodo considerable*¹⁸; por ello se entiende que el especialista en el manejo del talento humano de una organización debe tender a concebir su trabajo como un organizador de las funciones y actividades, una función de mantenimiento interno y una función social; que le permita a la organización controlar las situaciones críticas y mejorar las condiciones al interior de la misma.

Douglas McGregor¹⁹ plantea que la gerencia óptima, es la construida en base a la integración y autocontrol, pero primordialmente la que aplica una estrategia para la gerencia de talento humano, que afecte a toda la organización. La Filosofía Gerencial tiene que estar cimentada en actitudes y convicciones con respecto a las personas y al papel de la gerencia en lograr integración; este proceso no se reduce simplemente, a un despliegue de técnicas manuales y formas de personal. Si no entender el papel clave de la función de las personas; que es encontrar los medios para conseguir que la gerencia examine sus supuestos y que a su vez considere las consecuencias de su estrategia, comparándola y evaluándola.

La importancia de concebir que los comportamientos y motivaciones, tienen incidencia e importancia en el mantenimiento y crecimiento de las organizaciones, tuvo como pioneros a Maslow²⁰; cuya jerarquía de las necesidades humanas ponía en el vertice de la pirámide la autosatisfacción o autorrealización, y Likert²¹, quien desarrolló el principio integrador de las relaciones de respaldo. Algunos autores como, Argyris²², piensan que el diseño organizacional debía planearse con miras a la integración y la participación, y que los individuos debían sentir que tenían un alto grado de control personal sobre el establecimiento de sus propias metas y sobre los caminos para definir tales metas.

¹⁸ ALLES, Martha Dirección Estratégica De Recursos Humanos 9º Edición 2006 Editorial Granica. Pág.19

¹⁹ MCGREGOR. Op.cit.

²⁰ Hills, Charles "Administración Estratégica" Ed. Mac Graw- Hill, Colombia, 1996.

²¹ Ibid

²² Feeman, Edward. Administración. Prentice Hall. Hispanoamérica.

Herzberg²³, propone el enriquecimiento del trabajo como un medio para incrementar la efectividad organizacional; tales mejoras debían centrarse en el trabajo mismo como una fuente de motivación; sin relegar la integración y la participación. En segundo lugar, destacó la idea, que la gerencia debe aceptar como valor básico la necesidad de mejorar consciente y continuamente la calidad de la vida laboral, como medio para obtener una mayor motivación y mejores resultados. A partir de ello se han desarrollado los siguientes tópicos:

1. Un nuevo concepto del hombre. Basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, que reemplaza la idea del hombre extremadamente simplificada, inocente y mecánica.
2. Un nuevo concepto del poder. Basado en la colaboración y en la razón, que reemplaza un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza.
3. Un nuevo concepto de los valores organizacionales. Basado en ideas humanitarias y democráticas, que reemplaza el sistema mecanicista de valores de la burocracia.

Haciendo énfasis en la forma como las personas realizan su trabajo e interactúan entre ellas; desde este punto de vista, se entiende que el líder no sólo crea los aspectos racionales y tangibles de las organizaciones, tales como la estructura y la tecnología, sino que además es el creador de ideologías, lenguaje, creencias, rituales y mitos. Lo que implica que está destinado a configurar una cultura corporativa apropiada y a introducir programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa y que aseguren su éxito.

1.4.1 Programas de Gestión de Talento Humano.

1.4.1.1 Planeación del Talento Humano. La planeación del talento humano se propone como medio para definir, cuánta gente desea la organización, pero con particular interés, el tipo de personas que necesita, tanto en el presente como para

²³ CHIAVENATO, Op.cit.

el futuro, en términos de su pericia y de la forma en que encajen en la cultura corporativa. Otra variable son los programas esenciales para reclutar, evaluar, remunerar y atender la salud, la seguridad y el bienestar de la gente de la organización. Para ello es importante definir dos programas claves:

1. Gerencia del desempeño: implica la evaluación de los resultados con respecto a los objetivos y conduce a programas de mejoramiento del desempeño.
2. Gerencia de la remuneración: asegura que los sistemas de remuneración adoptados por la empresa provean incentivos para mejorar el desempeño y las retribuciones relacionadas con la contribución y los logros.

1.4.1.2 Desarrollo del Talento Humano. Los requerimientos en la organización de gente efectiva y bien motivada para lograr los resultados esperados en el corto plazo y lista para retos más grandes en el futuro, que surjan de la innovación y del crecimiento, requieren de un desarrollo del Talento Humano.

El objetivo fundamental de la organización del Talento Humano es asegurar que todos los aspectos de la organización; el empleo, la motivación y la gerencia del personal estén integrados con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuyan al logro satisfactorio de esos objetivos. El programa de organización del Talento Humano debe tener en cuenta los aspectos culturales de tal manera que pueda desarrollarse o reforzarse la cultura corporativa deseada.

1.4.1.3 Objetivos estratégicos. Peter Drucker²⁴ fue el primero en destacar la importancia de los objetivos corporativos. El escribió: “Los objetivos son necesarios en toda área en la que el desempeño y los resultados afecten directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad de la empresa”.

²⁴ Martha Alles *Dirección Estratégica De Recursos Humanos* 9ª Edición 2006 Editorial Granica

1.4.1.4 Cultura corporativa. La cultura corporativa ha sido definida como la personalidad de la organización. Pero es mucho más que eso; la cultura corporativa entendida como un patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado, al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, que funciona suficientemente bien como para considerarlo válido y, por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura no es el comportamiento abierto, ni lo visible en una organización, tampoco es la filosofía o sistema de valores que se encuentren por escrito en estatutos y reglamentos. Debe ser entendidos, mejor como un conjunto de supuestos que están detrás de los valores y que determina los patrones de conducta y los elementos visibles, tales como la arquitectura, el arreglo de las oficinas, los códigos del vestir, etc.”.

La cultura influye la conducta en tres áreas:

1. *Valores corporativos:* conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Estos se expresan con referencia tanto a los fines (metas) como a los medios (planes de acción para alcanzar las metas).
2. *Clima organizacional:* atmósfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y de sus valores.
3. *Estilo de gerencia:* forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad. Los gerentes pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o informales. El estilo también describe la forma de comportarse de los gerentes.

El análisis de supuestos, valores, clima y estilo de gerencia deberá indicar el área, en que sea necesario hacer cambios o reforzar la situación existente. Lo primero que se debe recordar con respecto al cambio de cultura, es que éste puede ser difícil, tortuoso y prolongado; no se pueden esperar resultados rápidos; los cambios fundamentales pueden requerir años y hay que prever la resistencia al cambio; enfrentándolo a las diversas manifestaciones de la cultura de un modo general, dando lugar a que de este proceso emerjan programas particulares.

La organización existe para conseguir hacer cosas; son en sí misma, una entidad cuya existencia obedece a un propósito; el cual determina la actividad que acometa. Pero lo que haga efectivamente y la forma en que lo haga estarán influidos por varias fuerzas externas e internas; entre ellas se cuentan el medio y la clase de organización de que se trate; su razón de ser y su historia, su cultura, sus valores, su estilo de gerencia, sus clientes. De igual manera, la importancia del diseño organizacional puede decirse que está afectado por cuatro factores, dentro de los cuales se ubican:

1. La situación en la que la organización existe: factores internos y ambientales.
2. Dinámica organizacional: el impacto del cambio.
3. El impacto de la tecnología de la información.
4. Decisión organizacional resultante de la dinámica, la tecnología y la complejidad de la situación.

Una parte importante del diseño organizacional, tiene que ver con definir los cargos y las actividades que se realicen en la organización; para lo cual se debe tener en cuenta como propósitos de los mismos, en primer lugar, satisfacer los requerimientos de la organización en materia de productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios; en segundo lugar, satisfacer las necesidades del individuo de encontrar interés, desafío y posibilidades de realización en su trabajo.

Lógicamente estos propósitos están interrelacionados y el objetivo general del diseño de cargos, es integrar las necesidades del individuo con las de la organización. Las técnicas se dirigen inevitablemente al primer propósito del diseño de cargos: la maximización de la eficiencia y de la productividad, que se concentran en el trabajo que ha de hacerse y no en el trabajador, y pueden conducir a un alto grado de especialización de las tareas y al procesamiento en serie, tanto en el trabajo de escritorio como en los productos mismos. Esto, a su vez, puede conducir a la minimización de la responsabilidad individual y de la oportunidad de usar las capacidades personales.

El diseño de cargos, es parte del análisis de los requerimientos de trabajo, pero, una vez determinadas las tareas que han de realizarse, es función del diseñador buscar la forma en que puedan definirse los cargos para que ofrezcan el máximo grado de motivación intrínseca a quienes deben asumirlos. Tiene que considerarse además otro propósito implícito al diseño de cargos, que consiste en cumplir las responsabilidades sociales de la organización para con la gente que trabaja en ella; mejorando la calidad de la vida laboral, cosa que depende, tanto de la eficiencia en el desempeño, como de la satisfacción del trabajador. Para este efecto puede considerarse la posibilidad de aplicar técnicas de enriquecimiento de los cargos.

En las organizaciones, el factor humano ejerce mayor influencia cuando se identifica a las personas que trabajan en ella, sus destrezas y capacidades, así como la actitud hacia la compañía. Otro componente importante en este factor es el estilo de gerencia, que prevalece en la organización. El estilo puede ser audaz, autoritario, democrático ó *laissez-faire*²⁵. Cualquiera que sea, éste afectará la forma en que las personas trabajen individualmente o en grupos.

²⁵ BELOHNVEK, Peter, ¿Que es la Fundamentación? El Camino de la Sinergia -1 Ed. – Blue Group, 2005 ISBN 987-1223-20-X.

Un componente importante, al cual se ha hecho referencia anteriormente es el clima organizacional, la atmósfera que existe en la compañía. Los conflictos que se presenten en una organización, pueden ser abiertos y rápidamente resueltos, o puede ser un encono disimulado. Las personas pueden o no pueden confiar unas en otras. Puede ser común la manipulación política, o es posible que todo se haga abiertamente y en forma directa.

Los gestores del talento humano, deben analizar las diferentes estrategias y acciones a desarrollar teniendo en cuenta algunas apreciaciones, con el fin de realizar una planeación adecuada y acorde con las características y contextos de la organización:

- El negocio en el que está la compañía;
- Los objetivos del negocio;
- Las actividades necesarias para alcanzar los objetivos;
- Las influencias del medio, como son, el nivel de competencia y la medida en que el comercio se realiza en condiciones turbulentas o impredecibles;
- La tecnología y los métodos de operación empleados en la organización, haciendo especial referencia al grado en que estos sean rutinarios y predecibles o variados y sujetos a cambio;
- La gente de la organización; conociendo como se ha formado en torno a fortalezas o debilidades existentes y en qué medida y por cuánto tiempo habrá que ajustar cualquier estructura futura para que concuerde con la disponibilidad de personal y sus capacidades;
- El estilo de gerencia;
- La cultura, los valores y el clima organizacionales.

1.4.2 El Éxito de la Organización y la Motivación del Talento Humano. Las organizaciones existen para alcanzar sus objetivos a base de lograr que se haga el trabajo necesario. Evidentemente, esto es más probable que se cumpla si se

obtiene el máximo grado de compromiso por parte de las personas que hacen parte de la misma. Existen factores que afectan el grado de compromiso que tiene cada uno de los trabajadores los podemos definir así:

1. El medio: La cultura y los valores organizacionales estimularán o desmotivarán a los ganadores.
2. El individuo: el grado de compromiso de un individuo se verá afectado por la forma en que sea dirigido y motivado.

Pero esta problemática de la falta de compromiso se puede contrarrestar con tres ítems a aplicar sobre los empleados:

1. Motivación: introduciendo programas para mejorar la motivación.
2. Liderazgo: ejerciendo un liderazgo más efectivo.
3. Identificación: desarrollando la identificación con la compañía y sus valores por medio de:
 - Comunicaciones: A partir programas continuos de comunicaciones dirigidos desde la cima y que involucren a todos los gerentes claves que tengan un contacto regular con individuos y grupos, en los que el mensaje pueda presentarse y discutirse y grupos, en los que el mensaje pueda presentarse y discutirse cara a cara.
 - Participación: La inclusión de los empleados, en la toma de decisiones sobre asuntos que los afecten, de manera que puedan acercarse más a los intereses de la organización.
 - Ideas de los empleados: Ofrecer a los empleados la oportunidad de contribuir y, consecuentemente, de ser los dueños de ideas sobre las formas en que pueda mejorarse ostensiblemente la productividad, la calidad y cualquier otra área de actividad de la organización, aplicando métodos tales como el círculo de calidad.
 - *Entrenamiento*: El uso de programas para presentar los valores de la organización, a fin de que la gente participe en grupos para promover la

comprensión de la organización y de los individuos entre sí, y para desarrollar las actitudes y técnicas adecuadas en materias tales como la calidad y el servicio al cliente.

- *Participación de las unidades:* En la medida que la estructura de la organización, establecer en los empleados una participación financiera en la organización y relacione su remuneración con las mejoras en el desempeño de la compañía.
4. *Gerencia responsable:* Un sistema de gerencia responsable logra el compromiso, asegurado que la gente sepa que tiene que alcanzar y sea consciente de la forma en que su desempeño será medido con respecto a objetivos y a estándares acordados.
 5. *El sistema de remuneración:* Un sistema de remuneración, que en la medida de lo posible, relacione el pago con el desempeño individual, evaluado éste por un sistema de gerencia responsable o midiéndolo según esquemas de pago por resultados.
 6. *Atención:* La atención significa tratar a los empleados como a seres humanos, no como máquinas. La organización se preocupa por ellos en la enfermedad, en la desgracia y en su retiro. Se les ofrecen comodidades como restaurantes y salas de descanso, para promover su bienestar, dentro de las limitaciones impuestas por el tipo de trabajo, el ambiente es agradable; esto ciertamente con lleva a la salud y la seguridad, Se fomentan y apoyan actividades sociales y deportivas y se proporcionan espacios para las mismas.

A partir de lo presentado se puede decir que la motivación consiste fundamentalmente, en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño; esto hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí.

Existen dos formas básicas de motivación; una de ellas es la Motivación extrínseca, entendida como lo que uno hace con o por las personas para motivarlas; y la Motivación intrínseca, que determina los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

La finalidad de la motivación, es lograr un propósito común; asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía. La motivación requiere para ello de algunos procesos y acciones que permitan que se dé efectivamente en las personas de una organización.

- Comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad – meta – adición y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- Apreciar que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- Apreciar que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.
- A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.

En la medida que las personas adquieren experiencia en acometer acciones para satisfacer necesidades, la gente percibe que ciertas acciones le ayudan a alcanzar sus metas en tanto que otras son menos exitosas. Algunas acciones producen recompensa, mientras que otras terminan en el fracaso e incluso en castigo. Las recompensas actúan como incentivos positivos y refuerzan la conducta similar.

La motivación sólo es posible cuando existe una relación claramente percibida y utilizable entre el desempeño y el resultado y se considera que el resultado va satisfacer necesidades.

Una de las principales razones de la complejidad de este proceso es que, dado que los individuos son tan diferentes, no es posible producir una ley universal que prediga en qué forma se comportará la gente en determinadas circunstancias. Especialmente cuando presentan necesidades e intereses distintos.

Una de las clasificaciones mas conocidas es la formulada por Abraham Maslow, quien dijo que hay cinco categorías principales de necesidad, que se aplican a la gente en general, las cuales comienzan con las necesidades fisiológicas fundamentales y van ascendiendo en jerarquía hasta llegar a la necesidad de autorrealización, la más elevada de todas. La jerarquía de Maslow²⁶ es la siguiente:

1. Fisiológicas: necesidad de alimentos, bebida y demás cosas esenciales para la supervivencia.
2. De seguridad: necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.
3. Sociales: necesidad de amor, de afecto y de ser aceptado como miembro de un grupo social.
4. De estima: necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y debe tener el respecto de los demás (prestigio). Esta necesidad abarca los importantes deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.
5. De autorrealización: necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas; de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

²⁶ CHIAVENATO. Op.cit.

Sólo una necesidad insatisfecha puede motivar la conducta, y la necesidad dominante es el motivador primordial de la conducta. En cuanto se ha satisfecho una necesidad inferior, la inmediatamente siguiente se vuelve dominante y la atención del individuo se vuelca hacia la satisfacción de esa necesidad superior, pero la necesidad de autorrealización nunca queda satisfecha.

Alderfer²⁷ desarrolló el modelo de necesidades basado en tres aspectos existencia, afinidad y crecimiento (ERG):

1. Existencias: necesidad de alimento, abrigo y dinero. Estas no son inalcanzables y los individuos tienen cierto grado de satisfacción que consideran suficiente.
2. Afinidad: necesidad de participación mutua de pensamientos y sentimientos con otras personas.
3. Crecimiento: necesidad de desarrollar habilidades y capacidades que el individuo considere más importantes para él.

David McClelland²⁸ desarrolló una forma alternativa de clasificar las necesidades que motivan a los gerentes. Él identificó tres necesidades como importantes:

1. La necesidad de logro, definida como la necesidad de éxito competitivo.
2. La necesidad de afiliación, definida como la necesidad de relaciones cálidas, amistosas, con otros.
3. La necesidad de poder, definida como la necesidad de controlar o influir a otros.

Los aspectos de la vida de trabajo es posible que conduzcan a la satisfacción de necesidades o la insatisfacción. Los agentes de satisfacción, por orden de frecuencia mencionada, fueron: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso. Los agentes de insatisfacción, por orden de frecuencia,

²⁷ Ibid.

²⁸ MCCLELLAND. Op.cit.

fueron: política y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, relaciones con la supervisión y condiciones laborales.

Consecuentemente, el aumento de la satisfacción laboral puede reducir la rotación de personal, el ausentismo y los motivos de queja, pero no necesariamente se traduce en incremento de la productividad. La satisfacción y el desempeño suelen estar relacionados, pero el efecto preciso de uno sobre el otro depende de la situación de trabajo y de la gente involucrada.

En las organizaciones además de la motivación existe otro ítem reconocido como el liderazgo, entendido como lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Entonces al estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado; ya que alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados lo tomen. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo.

Los líderes efectivos comienzan con algunos talentos naturales y luego se forjan aprovechando esos talentos. Son buenos para observar cómo hacerlo y cómo no hacerlo. Aprenden de la experiencia y siempre están aprendiendo. Los líderes deben responder la satisfacción de tres necesidades:

1. Necesidades de la tarea: lograr que el trabajo se haga.
2. Necesidades del grupo: crear y mantener el espíritu de equipo.
3. Necesidades del individuo: armonizar las necesidades del individuo con las necesidades de la tarea y del grupo.

Estas tres necesidades, son interdependientes y se expresan mejor en la forma de tres círculos que se entrelazan. La acción del líder en un área afecta a las otras. El cumplimiento satisfactorio de la tarea es esencial, si se quiere mantener unido al grupo y que el individuo se sienta motivado, a partir su mayor esfuerzo al trabajo.

Los esfuerzos dirigidos a satisfacer las necesidades del grupo y del individuo, se derivan directamente de las necesidades del líder de cumplir la tarea. Si se descuida cualquiera de las necesidades, las otras van a sufrir y el líder tendrá menos éxito.

El tipo de liderazgo que se ejerza y el éxito que tenga como líder, dependen en gran medida de la situación y de la capacidad para entender y actuar en concordancia. La situación comprende la naturaleza de la tarea, el impacto de la organización, incluyendo políticas, cultura y ambiente, el grado en que la situación sea estructurada o ambigua, la clase de personas que constituyan el grupo de trabajo y el tipo de autoridad dada o asumida que tenga el líder.

Como lo señala Fiedler²⁹, el desempeño del grupo está en relación tanto con el estilo de liderazgo como con el grado en que la situación le dé al líder la oportunidad de ejercer influencia. Su investigación indica que un enfoque en función de la tarea de estructura de iniciación, funciona mejor para líderes y situaciones altamente favorables. Cuando el líder tiene poder, un respaldo formal y una tarea relativamente bien estructurada, el grupo está preparado para que lo dirijan y le digan qué hacer.

En condiciones desfavorables tales como una emergencia, el líder orientado hacia la tarea, es más efectivo que el considerado, quien está preocupado por las relaciones interpersonales. Este último es mejor en una situación un tanto desestructurada o ambigua, o en la que su poder como líder es restringido. Fiedler³⁰ llama a esto teoría contingente del liderazgo y enfatiza los aspectos situacionales de ser un líder. El desempeño del liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los atributos propios del líder, con excepción, quizá, de casos inusuales, sencillamente no tiene sentido hablar de un líder efectivo o

²⁹ FREEMAN, Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana.

³⁰ Ibid.

inefectivo: sólo podemos hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra.

1.5 LA PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO PROCESO FUNDAMENTAL PARA ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES

El Talento Humano cumple una función primordial en las organizaciones teniendo en cuenta que son estos, quienes desarrollan y ejecutan las estrategias administrativas y operativas para alcanzar las metas y objetivos de ésta; lo que implica para el departamento de gestión humana la responsabilidad de saber como captar ese personal, como reclutarlo y como hacer para que cuando haga parte de la empresa se apropie de ella, con el fin de cumplir con las expectativas tanto de la organización como del empleado.

1.5.1 Convocatoria. El primer paso es como aprovisionar este personal, es como definir como llegar a los aspirantes para que se presenten a la convocatoria, como decantar hasta lograr la persona o las personas idóneas para realizar el trabajo; definidas previamente sus labores y cualidades para la realización de la labor que espera la organización.

Cuando se inicia la etapa de convocatoria es importante reflexionar en los aspectos tales como: lo que busca la organización, cualidades y destrezas que debe tener el aspirante, funciones que va a desempeñar, así mismo especificar cuáles son los requisitos para el cargo que se solicita un aspirante; algunos de los aspectos que se miden en los aspirantes son:

1. El conocimiento, las capacidades y los atributos personales necesarios para desempeñar el cargo. Estos pueden clasificarse entre esenciales y deseables.

2. La calificación, experiencia y el entrenamiento que normalmente son garantía del conocimiento y las capacidades requeridos. Estos también pueden clasificarse entre esenciales y deseables.
3. Límites de edad, si el puesto o las labores los solicitan.
4. Posibilidades de promoción.
5. Condiciones del cargo: base de operaciones, horas de alistamiento, viajes, condiciones de trabajo, probabilidad de transferencia.
6. Términos y condiciones de empleo: salario básico, bonificaciones, pensión, otros beneficios marginales, horas de trabajo, vacaciones, período de prueba.

Adicionalmente, cuando se tiene definido cómo es el cargo que desempeña y las funciones del aspirante al cargo pueden existir las siguientes fuentes para encontrar los aspirantes:

- Exempleados
- Avisos
- Agencias de empleo gubernamentales
- Agencias de empleo privadas
- Consultores en selección o reclutamiento
- Consultores especialista en búsqueda de ejecutivos
- Escuelas y Universidades

Como en realidad los Departamentos de Gestión Humana desean obtener y estar al tanto de la provisión de sus empleados; por lo tanto, las dos formas más comunes son: por medio de bolsas de empleos, que suministran el personal que se necesita o por medio de un reclutamiento desde la empresa, es decir, que la empresa hace la convocatoria y selecciona cuales de los aspirantes reúnen los requisitos y están aptos para entrar en la familia que se debe formar dentro de la organización.

Para esto es necesario tener una serie de pasos que son importantes de desarrollar:

1. Definir los objetivos que se quieren con la convocatoria
 - Atraer respuesta de candidatos que llenen los requisitos
 - Alejar candidatos que no llenen los requisitos
 - Dar una impresión favorable como patrono
 - Acrecentar la reputación de la firma

2. Logro de los objetivos:
 - Captar la atención de las personas a quienes va dirigido.
 - Mantener el interés de manera que su oferta sea leída integralmente.
 - Despertar el deseo de aprovechar la oportunidad ofrecida
 - Estimular la acción en forma de respuesta.

3. Contenido de la información: un empleado potencial querrá que el aviso le dé respuestas a estas preguntas sobre el cargo:
 - Que tan interesante es el trabajo
 - Resulta relevante para la calificación y experiencia
 - La remuneración es buena
 - Sería un avance en mi carrera
 - Es seguro

4. Creación del aviso: El éxito de las convocatorias para la provisión del Talento Humano se da cuando se logra captar una cantidad considerable, para lo cual se utiliza un aviso, pero es importante tener presente:
 - Captar la atención con un encabezamiento de pocas palabras, en negrilla, que incite al candidato potencial a detenerse a leerlo.

- Estimular el interés describiendo el cargo, en forma total tal que lo haga gratificante para la persona.
- Crear el deseo de aprovechar la oferta mencionada; manifestando en el texto, oportunidades de progreso.
- Sintetizar la calificación y la experiencia necesarias.
- Establecer límites de edad, pero no ser demasiado restrictivo.
- Describir el paquete de remuneración.
- Estimular a la acción, diciendo como aplicar para el cargo.
- Usar un tipo de impresión claro, sencillos, fácil de leer, con suficiente espacio en blanco para que el aviso se destaque en la página.
- Para cargos importantes, usar avisos destacados.
- Usar suficiente espacio para asegurar que su aviso no se vaya a perder entre los otros que aparezcan en la página.

5. Selección de medios:

La elección de medios puede darse a partir del resultado satisfactorio de los usados anteriormente, pero teniendo en cuenta siempre que sean que hayan resultado satisfactorios en el pasado o que sean adecuados para la vacante de que se trate. Es decir, clasificados en periódicos que se distribuyan en la región en donde se solicita, que tengan un cierto prestigio y sean de gran lectura diaria.

Al empezar a obtener las hojas de vida, se empieza a formar mecanismos que sirvan para poder llegar al aspirante o aspirantes que reúnan las condiciones para desempeñar dicho cargo.

1.5.2 Entrevista y Aplicación de Pruebas. En este proceso tiene gran importancia contar con los elementos suficientes para que después de realizar un sin número de entrevistas, se inicie la etapa de descartar si el aspirante cumple con las condiciones, con el fin de tomar la decisión acertada y que el aspirante cuente con los conocimientos y la experiencia que solicita dicho cargo.

Por ello realizar una depuración de las hojas de vida que llegan de los aspirantes, es importante, saber para cuáles de ellos tienen los conocimientos y las experiencia necesaria y así poderlos convocar a una entrevista y pruebas; es una de las herramientas que permite conocer cual de ellos es la persona idónea.

Para tomar una decisión acertada es importante que el responsable del proceso de provisión, tenga en cuenta los siguientes aspectos, que le permiten ubicar al aspirante.

1. El aspirante satisface los criterios mínimos establecidos en las especificaciones de la calificación, experiencia y edad
2. Hasta que punto la trayectoria educativa y laboral del aspirante indican logros y progreso
3. Hay en la carrera del aspirante indicios tales como inestabilidad en los empleos o vacíos misteriosos que despierten sospecha
4. Ante ellos, son convenientes las razones dadas para abandonar los empleos
5. Si el aspirante está desempleado, cuánto hace que lo ésta y qué sucedió con su último trabajo
6. Tiene la carta de aplicación un carácter empresarial, claro que legible

Conociendo los aspirantes que cumplen con estas condiciones, se requiere de tener un contacto personal y tener un conocimiento un poco más de sus vidas y su carrera laboral, por esto viene un proceso de entrevistas en los cuales se convocan a los opcionados, y la persona responsable de la provisión diseña un cuestionario que debe ser diligenciado por los aspirantes.

Cuando el responsable del proceso de provisión del Talento Humano, estructura el instrumento para apoyarla entrevista debe tener en cuenta ítems como: detalles personales: edad, sexo, estado civil, hijo si los tiene; educación; calificación y entrenamiento; historia laboral; referencias.

En la entrevista es indispensable definir, que es y para que queremos dicha entrevista por eso se debe tener presente que es una conversación, que tiene un propósito; es decir, que está dirigida a obtener información sobre el aspirante o candidato preseleccionado, de modo que el entrevistador pueda evaluar y reconocer su cualidades personales con respecto a la especificación de requisitos, y así hacer una predicción sobre su capacidad para desempeñar el cargo. Para lo cual debe tener en cuenta una serie de parámetros que hacen que dicha entrevista arroje los resultados deseados entendidos como, contactos, contenido y control.

Es por esto que debe tener en cuenta una serie de parámetros que hacen que dicha entrevista obtengan los resultados deseados. Estos son: el contacto, Contenido y Control. Al tener en cuenta estos tres ítems es posible obtener la cantidad de información del aspirante para poder realizar otra selección dentro del grupo de preseleccionados; permitiendo evaluar básicamente el conocimiento y la preparación académica, las capacidades, el entrenamiento y la experiencia laboral; así como los atributos personales, que resultan fundamentales para mantener las relaciones adecuadas y el clima laboral.

El proceso de provisión del Talento Humano se complementa especialmente con otra etapa; la relación de pruebas, que permiten al profesional conocer mejor y de manera real, saberes y realizar una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa, esta segunda, fundamentalmente de la personalidad del aspirante. Las áreas en las que se pueden plantear son las siguientes:

1. Pruebas de inteligencia: Estas son pruebas muy conocidas que intentan medir la inteligencia, especialmente la capacidad de raciocinio.
2. Pruebas de rendimiento: Éstas miden habilidades o destrezas adquiridas mediante entrenamiento o experiencia.
3. Pruebas de aptitud: Estas pruebas están diseñadas para predecir el potencial de un individuo para desempeñar un cargo o realizar tareas específicas.
4. Pruebas de personalidad: El propósito de estas pruebas es evaluar el tipo de personalidad que tiene el aspirante, en términos de rasgos (estilos de conducta, como agresividad, o persistencia) o tipos (aspectos que caracterizan a un individuo, como extroversión o introversión).
5. Visita Familiar: A partir del conocimiento del entorno familiar es posible identificar actitudes y conductas del aspirante, de igual manera identificar el conocimiento que tiene la familia de la organización y la posible afinidad que encuentra en ésta. Puede resultar como un gran elemento de motivación para el futuro empleado.

Al realizar las pruebas y conocer sus resultados se corrobora la información a través de terceros; es por esto la utilidad de las referencias con las cuales el encuestador o seleccionador puede darse cuenta y hacerse su propia opinión de los méritos del aspirante. Este proceso de llamar y comunicarse con las referencias, que dicho aspirante ha suministrado, para verificar los datos con el actual o anterior patrono, es decir, saber que si la veracidad de la información relacionada con el cargo, tiempo de servicio, nivel de remuneración o salario.

1.5.3 Programa de Inducción y Capacitación. En ciertos cargos, por no decir en todos, el seleccionado o seleccionados requieren tener un entrenamiento o en la mayoría de organizaciones se conoce como inducciones, que se le hacen a estos seleccionados para que estén capacitados y sepan la forma de trabajo en dicha organización.

Dichos programas de inducción, tiene como fin entrenar a los nuevos empleados, para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y económica, para asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos, que ésta necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Estos procesos de capacitación podemos definirlos como una identificación de las capacidades necesarias y el manejo activo del aprendizaje del empleado, para el futuro, a partir de estrategias empresariales y corporativas explícitas, organizadas y diseñadas para un momento específico; esperando lograr un cambio en los comportamientos de las personas.

La inducción, puede entonces, definirse como un entrenamiento que llena la brecha, que puede existir, entre alguien que cuenta con las capacidades y esta capacitado para algo y aquel que puede llegar a realizarlo, asegurando que se alcance un nivel aceptable de trabajo. Con base en esto, la inducción se convierte en proceso para mejorar las capacidades y el conocimiento que se necesitan para elevar el nivel de trabajo actual, permitiendo al mismo tiempo desarrollar un potencial futuro.

Se encuentran diversas técnicas para estos entrenamientos, con el fin de obtener los resultados deseados, algunos de ellos son: la instrucción para el cargo se puede dividir en tres; en una preparación en donde el instructor presenta un tema, por medio de métodos y ayudas apropiadas; luego se revisa como hacer la presentación de dicha inducción, es por esto que ella debe llevar una explicación y una demostración del proceso realizar por parte del operario. Por último, la práctica donde se conoce si los pasos anteriores han funcionado. Es el paso en el cual el aprendiz imita al instructor y repite la operación bajo su guía.

Otra forma de realizar los entrenamientos es por medio de tutoría, que se desarrollan por fuera del trabajo, esta forma de capacitación es mas informal, es una formación de interacción entre el jefe y su subordinado, toda vez que se considere que este último se va a beneficiar con la instrucción.

Hay otros medios como las conferencias como método para realizar entrenamientos dentro de la empresa, estas hacen muy fácil integrar conceptos y hechos, pero no siempre es un medio efectivo por sí solo para transmitir el mensaje, especialmente si depende de la palabra hablada y no brinda ayudas visuales para reforzar el contenido verbal.

2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO EN EL CUAL SE INSERTA LA EXPERIENCIA

2.1 SECTOR INDUSTRIAL, MANUFACTURA DE PLÁSTICO

La actividad productiva, entendida como la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital), que para su desarrollo necesitan disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos requiere y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica, que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

El sector industrial responde al segundo reglón de la economía colombiana concentrado principalmente en sectores productores de bienes intermedios o de consumo durable y no durable. Entre ellos se distinguen sectores que orientan la producción, no sólo al mercado doméstico; si no otros como sustancias químicas industriales, otras sustancias químicas, textiles, fabricación de papel y fabricación de minerales no metálicos; y sectores con orientación principalmente al mercado doméstico, como son: bebidas, fabricación de automóviles y alimentos.

La inversión industrial es parte fundamental de la modernización de la economía; la cual no sólo representa la renovación de equipos, sino también el cambio en la cultura corporativa de las diferentes empresas que integran la industrial, Implica un cambio en el desarrollo general, en la gestión, en el mercado, comercialización y en la investigación y desarrollo; significa comprometerse con el concepto de calidad total. La industria coadyuva al crecimiento de los demás sectores de la economía,

ya que demanda determinados porcentajes denominados coeficientes técnicos de producción de productos originados en otros sectores.

Entre los bienes intermedios, es importante resaltar otros sectores industriales que han venido incrementando su participación en el producto industrial, de una manera continua, como lo es la producción de plásticos; la cual se ha venido fortaleciendo especialmente en el sector de alimentos, artículos de belleza y cuidado personal, convirtiéndose este subsector en una oportunidad de negocio marcada especialmente por la innovación y la practicidad para hacer uso de ellos.

En Colombia, la industria del plástico, se ha caracterizado por ser, en condiciones normales, la actividad manufacturera más dinámica de las últimas tres décadas, con un crecimiento promedio anual del 7%. Para el año 2000, la actividad transformadora de materias plásticas registró un valor de producción de 2.215 millardos de pesos (1.061 millones de dólares) y un valor agregado de 1.073 millardos de pesos (514 millones de dólares), con una contribución al total industrial nacional del 4% en las dos variables. En el mismo período, la energía eléctrica utilizada fue de 614 millones de kilowatios-hora, lo que equivale al 5,7% del consumo total de la actividad manufacturera³¹.

La industria de transformación de los plásticos, en Colombia y en el mundo, produce bienes de consumo y bienes intermedios. Dadas las múltiples aplicaciones, propiedades, características y durabilidad de las manufacturas, éstas tienen una vida útil variable, existiendo productos con una durabilidad de largo plazo (mayor a 6 años y en varios casos de 50 ó más años), otros de mediano plazo (1 a 6 años) y algunos de corto plazo (15 días a 1 año).

³¹ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible. Principales procesos básicos de transformación de la industria plástica y Manejo, aprovechamiento y disposición de residuos plásticos post-consumo. Bogotá, Colombia. Julio de 2004

En el año 2003 el sector de los plásticos exportó 249 millones de dólares FOB, con un promedio de participación del 3,3% en el total de las exportaciones industriales. En el mismo año, las importaciones de productos manufacturados de plástico alcanzaron los 260 millones de dólares, equivalentes al 2,2% de las importaciones industriales. Por sectores, el mayor consumo de plásticos se presenta en la producción de empaques y envases con el 52% del total nacional. Le siguen la construcción con el 20% y la agricultura con el 8%. El resto se destina a productos del hogar y uso personal.

El país exportó el año 2006 13,5 millones de dólares en tejidos plásticos, 6,6 millones en botellas y frascos, 1,4 millones de dólares en bolsas de mano, 1,3 millones de dólares en árboles de navidad, 1,1 millones de dólares en juguetes plásticos y una cantidad similar en dientes artificiales³². Aunque algunos productos siguen aumentando su presencia en el mercado internacional, otros han comenzado a encogerse debido a la pérdida de competitividad, como consecuencia de la revaluación del peso.

Algunas agremiaciones de plásticos, recomiendan promover un incremento de la producción petroquímica, que permita desarrollar la cadena productiva de artículos plásticos, con el fin de que el sector mantenga su liderazgo, en la dinámica de crecimiento dentro de la industria manufacturera colombianas.

La implementación de estándares de calidad, la inversión de capacitación en el talento humano, los procesos de innovación e investigación permanente, se han reflejado en el sector, con el aumento en su producción y ventas, y proporcionalmente un incrementando en la capacidad de empleo.

³² Banco de la República de Colombia. Proexport. Colombia un Vistazo a la economía. Bogotá Colombia. 2006

2.2 PROCESOS INDUSTRIALES CON EL PLÁSTICO

La producción de plásticos data de 1869 cuando se creó el celuloide que en 1884 dio origen a la película fotográfica. Sin embargo, puede decirse que la industria de los plásticos es del siglo XX. Su crecimiento, desarrollos, aplicaciones e impactos en la sociedad y la economía han tenido lugar en los últimos cien años, lo que convierte a la industria del plástico en un invaluable aporte a la historia de la civilización y a la fabricación de productos esenciales.

Desde el comienzo de la década de los 60 se produjo un marcado crecimiento en la industria de los plásticos³³. Actualmente, la producción mundial de plásticos es diez veces mayor que en aquella época y alcanza aproximadamente 100 millones de toneladas anuales.

La principal materia prima para la producción de plásticos, además del gas natural, es el petróleo. Cabe anotar que un pequeño porcentaje del petróleo extraído, se utiliza para la fabricación de plásticos, lo que representa una mínima cantidad de recursos no renovables, comparada con las ventajas y beneficios que se derivan de su transformación en incontables productos útiles. Adicionalmente, comparados con los materiales inorgánicos, los plásticos requieren un menor consumo energético durante su transformación porque se procesan a temperaturas de operación más bajas.

Dentro de las resinas plásticas más comunes y sus aplicaciones se encuentran las siguientes:





³³ www.dnp.gov.co/portalweb/portals/o/archivos/plasticos/petroquimicosyfibras.pdf




Tabla 1: Resinas y sus aplicaciones Autor: Minambiente

DESCRIPCIÓN DE LAS RESINAS MÁS UTILIZADAS	
POLIETILEN TEREFTALATO (PET)	El PET está constituido de petróleo crudo, gas y aire. Un kilo de PET es 64% de petróleo, 23% de derivados líquidos del gas natural y 13% de aire. A partir del petróleo crudo se extrae el paraxileno y se oxida con el aire para obtener ácido tereftálico. El etileno, que se obtiene principalmente a partir de derivados del gas natural, es oxidado con aire para formar el etilenglicol. La combinación del ácido tereftálico y el etilenglicol produce como resultado el PET.
POLIETILENO (PEAD-PEBD)	El polietileno se produce a partir del etileno derivado del petróleo o gas natural. El etileno se somete en un reactor a un proceso de polimerización. Este se realiza en presencia de un catalizador, en condiciones de presión y temperatura que posibilitan la formación de polímeros, que en el producto final tienen la forma de gránulos, denominados pellets. Dependiendo de las condiciones del proceso de fabricación existen variedades de polietileno. Las más conocidas son: el polietileno de alta densidad PEAD y el polietileno de baja densidad PEBD; de éste último se producen dos tipos: el PEBD convencional y el PEBD lineal.
POLIPROPILENO (PP)	El polipropileno es un hidrocarburo que pertenece a la familia de las poliolefinas y es producido a través de la polimerización del propileno (el cual es un gas resultante como subproducto de la industria petroquímica), utilizando catalizadores de tipo Ziegler Natta o Metallocenos para su reacción. Su estructura molecular consiste de un grupo metilo (CH ₃) unido a un grupovinilo (CH ₂) ₅ . El polipropileno también puede ser copolimerizado con etileno para formar los copolímeros random (mejor transparencia y brillo) y los copolímeros de impacto (buena resistencia al impacto a temperatura ambiente y bajas temperaturas).
POLIESTIRENO (PS)	El poliestireno es el polímero resultante de la síntesis orgánica entre el etileno y el benceno (hidrocarburos derivados del petróleo) para formar el monómero del estireno que se polimeriza a poliestireno. Los tipos principales de PS son el poliestireno uso general y el poliestireno de alto impacto.
CLORURO DE POLIVINILO (PVC)	El PVC es considerado el termoplástico más versátil. En su composición están presentes tres elementos naturales: carbono e hidrógeno, en forma de etileno, derivado del petróleo o gas, y cloro, obtenido a partir de la sal común. Mediante la combinación del etileno y el cloro se obtiene el monómero cloruro de vinilo, que a su vez se polimeriza mediante procesos de suspensión, emulsión o masa, para obtener como resultado

el PVC en su estado de resina virgen. En una etapa siguiente la resina se mezcla con diversos aditivos para obtener compuestos que incorporan así todas las propiedades requeridas para su procesamiento y uso. Dependiendo de los aditivos seleccionados, los productos de PVC pueden ser totalmente rígidos o flexibles, transparentes u opacos y adquirir cualquier forma, textura o color.

Tabla 2: Aplicaciones de Resinas Autor: Minambiente

APLICACIONES DE LAS RESINAS MÁS UTILIZADAS		
Plásticos	Código	Aplicaciones típicas
Polietilen Tereftalato (PET)		Botellas de gaseosas, agua, aceite y vinos; envases farmacéuticos; tejas; películas para el empaque de alimentos; cuerdas, cintas de grabación; alfombras; zuncho; rafia; fibras.
Polietileno de alta densidad (PE-AD)		Tuberías; embalajes y láminas industriales; tanques, bidones, canastas o cubetas para leche, cerveza, refrescos, transporte de frutas; botellas; recubrimiento de cables; contenedores para transporte; vajillas plásticas; letrinas; cuñetes para pintura; bañeras; cerramientos; juguetes; barreras viales; conos de señalización.
Cloruro de polivinilo PVC Suspensión – Rígido		Tuberías y accesorios para sistemas de suministro de agua potable, riego y alcantarillado; ductos, canaletas de drenaje y bajantes; componentes para la construcción, tales como: perfiles y paneles para revestimientos exteriores, ventanas, puertas, cielorasos y barandas; tejas y tabletas para pisos; partes de electrodomésticos y computadores; vallas publicitarias, tarjetas bancarias y otros elementos de artes gráficas; envases de alimentos, detergentes y lubricantes; empaques tipo blister.
PVC Suspensión – Flexible		Membranas para impermeabilización de suelos o techos, recubrimientos aislantes para cables conductores; empaques y dispositivos de uso hospitalario (como bolsas para almacenar suero o sangre, equipos para venoclisis), mangueras para riego, suelas para calzado, películas para empaque.
PVC-Emulsión		Papel decorativo para recubrimientos interiores de paredes, cueros sintéticos para muebles y calzado, juguetes, recubrimientos en rollo para pisos.
Polietileno de baja densidad (PE-BD, PE-LBD)		Películas para envolver productos, películas para uso agrícola y de invernadero; láminas adhesivas; botellas y recipientes varios; tuberías de irrigación y mangueras de

		conducción de agua; bolsas y sacos, tapas, juguetes; revestimientos; contenedores flexibles.
Polipropileno (PP)		Película para empaques flexibles, confitería, pasabocas, bolsa de reempaque, laminaciones, bolsas en general. Rafia, cuerda industrial, fibra textil, zuncho, muebles plásticos, utensilios domésticos, geotextiles, mallas plásticas, carcasas de baterías, vasos desechables, vasos plásticos, tarrinas, empaques para detergentes, tubería, botellas, botellones, juguetería.
Poliestireno (PS) Espumado Expandido		Su principal aplicación es la fabricación de envases y empaques tanto de uso permanente como de un solo uso (desechables). Aplicaciones dirigidas a la industria, como elementos para equipos eléctricos y electrodomésticos; carcazas; gabinetes interiores; contrapuestas de neveras; estuches para casetes de audio y video. Aplicaciones en la industria farmacéutica y accesorios médicos. Juguetería y recipientes de cosméticos. Elementos en la industria de la construcción: encofrados; concretos aligerados: difusores de luz; divisiones de baño; cielorrasos; rejillas arquitectónicas. Industria Automotriz: artículos escolares y de oficina. Elementos decorativos para el hogar; publicidad y promocionales.
Otros • Policarbonato (PC) • Acrilonitrilo Butadieno Estireno (ABS) • Estireno Acrilonitrilo(SAN) • Poliamida (PA) • Nylon • Acetatos(POM)		Botellones para agua Discos compactos Carcasas para computadores y equipos de tecnología Películas Envases para alimentos

2.2.1 El Moldeo por extrusión. La ingeniería de polímeros ha establecido parámetros específicos para la transformación del plástico a partir de la extrusión, diferenciado el este proceso industrial del realizado con otras materiales como los metales. En los polímeros fundidos (o en estado ahulado) son forzados a pasar a través de un Dado, también llamado boquilla, por medio del empuje generado por la acción giratoria de un husillo (tornillo de Arquímedes) que gira concéntricamente

en una cámara a temperaturas controladas llamada cañón, con una separación milimétrica entre ambos elementos. El material polimérico es alimentado por medio de una tolva en un extremo de la máquina y debido a la acción de empuje se funde, fluye y mezcla en el cañón y se obtiene por el otro lado con un perfil geométrico preestablecido.

2.2.2 Pultrusión. La pultrusión es un proceso productivo de conformado de materiales plásticos termorrígidos, para obtener perfiles de plástico reforzado, de forma continua, sometiendo las materias primas a un arrastre y parado por operaciones de impregnado, conformado, curado y corte. Este proceso se caracteriza por un buen acabado superficial.

2.2.3 Moldeado al Vacío. Técnica de Moldeado para planchas, finas de plástico mediante precalentamiento de material y generación de vacío, que produce una succión de material. Por este efecto, el plástico adquiere contornos del molde.

El moldeado, se puede realizar por medio del soplado, donde se producen objetos de plástico huecos, como botellas. Dicho proceso es semicontinuo e incluye dos pasos, la extrusión y el inflado de un tubo molde, a partir del cual se toma la forma final. Igualmente esta técnica puede realizarse horizontal o verticalmente. Otra técnica de moldeado es a través de la inyección, inyectar a través de un orificio pequeño un polímero fundido en un molde frío, cerrado y a presión, donde se solidifica y cristaliza, tomando la forma deseada.

2.3 NORMATIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE PLÁSTICOS

Teniendo en cuenta el impacto ambiental que se genera por la transformación de resinas plásticas, implica la aplicación de normas ambientales que propendan por el cuidado del mismo, reglamentando especialmente, la no utilización de

combustibles fósiles, así como un bajo consumo de energía eléctrica y agua, evitando las emisiones atmosféricas y vertimientos. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial, ha insistido la implementación de lineamientos como lo establece la Resolución 1020 del 28 de Julio de 2005, por la cual se adoptan guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación; se reglamenta además para el sector industrial, las guías ambientales del sector plásticos, estableciendo los principales procesos básicos de transformación de la industria plástica y manejo, aprovechamiento y disposición de residuos plásticos post-consumo.

La Política de producción más limpia, implementada como estrategia para minimizar y prevenir los impactos y riesgos para los seres humanos y para el medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial a partir de la introducción de la dimensión ambiental.

La Política de gestión integral de residuos sólidos, busca minimizar la cantidad de residuos generados, aprovechar y consumir los residuos generados hasta donde sea ambientalmente tolerable y establecer un sistema de gestión para residuos peligrosos. Contribuyendo al saneamiento ambiental, y la vinculación del sector privado al cuidado ambiental.

Las diferentes entidades e instituciones que velan por la protección de los recursos naturales han gestionado ante el legislativo diferentes normas de carácter nacional, guardando los lineamientos internacionales para el uso y protección del ambiente. Según cada recurso natural existe una normatividad como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3 Leyes, Decretos y Resoluciones aplicables para la industria del plástico vigentes en el ámbito nacional. Autor: Minambiente

Agua	
Decreto 475/1998 Ministerio de Salud	Por el cual se expiden normas técnicas de calidad de agua potable.
Resolución 372/1998 y Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Actualización de tarifas mínimas de tasas retributivas por vertimientos líquidos se dictan disposiciones.
Resolución 273/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Tarifas mínimas de tasas retributivas por vertimientos líquidos para los parámetros DBO y sólidos suspendidos totales SST.
Ley 373/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Uso eficiente y ahorro del agua.
Decreto 1594/1984 Ministerio de Agricultura	Usos del agua. Residuos líquidos. Vertimientos.
Decreto 2105/1983 Ministerio de Salud	Se reglamenta parcialmente el Título II de la ley 9 de 1979 en cuanto a potabilización de agua.
Decreto 1541/1978 Ministerio de Agricultura	Establece las normas para el acceso y el uso de las corrientes de agua: clasifica las aguas y sus usos.
Residuos Sólidos	
Decreto Ley 2811/74 Gobierno Nacional	Código de los Recursos Naturales Renovables. Art.34: Manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios.
Ley 9/79 Gobierno Nacional	Ley Sanitaria Nacional. Artículos 23 al 31. Restricciones para el almacenamiento, manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos.
Decreto 2104/83 Ministerio de Salud	Derogado parcialmente por el Decreto 605/96 de Min. Desarrollo. Se encuentran vigentes las consideraciones ambientales en la prestación del servicio y la gestión de los residuos sólidos establecidas en este Decreto.
Resolución 2309/86 Ministerio de Salud	Regula todo lo relacionado con el manejo, uso, disposición y transporte de los Residuos Sólidos con características especiales. Establece responsables de su recolección, transporte y disposición final.
Resolución 189/94 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Regulaciones para impedir la introducción al territorio nacional de residuos peligrosos.
Resolución 541/94 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos concretos, agregados sueltos de construcción, demolición y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación.
Ley 142/94 Gobierno Nacional	Establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, entre los que se encuentra el servicio de aseo, y reglamenta su administración a cargo de los municipios.

Ley 253/96 Gobierno Nacional	Aprobación del Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación por parte de los países generadores. (suscrito en Basilea el 22 de marzo de 1989).
Decreto 605/96 Ministerio de Desarrollo	Condiciones para la prestación del servicio público domiciliario de aseo (recolección, transporte y disposición final). Reglamenta la Ley 142. En los aspectos ambientales involucrados en las fases de recolección, transporte y disposición final.
Resolución 11/96 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Establece reglas sobre contratos de concesión en los que se incluye el otorgamiento de áreas de servicio exclusivo para la prestación del servicio público domiciliario de aseo
Decreto 357/97 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Manejo, transporte y disposición final de escombros.
Ley 430/98 Gobierno Nacional	Entra a regular la prohibición de introducir desechos peligrosos al país, el manejo y gestión de los generadores en Colombia y el control y vigilancia de los mismos, todo ello conforme al Convenio de Basilea.
Resolución 1096/00 Ministerio de Desarrollo	Sección II, Título F. Definiciones, criterios de identificación de Residuos Peligrosos, métodos de caracterización físico-química del laboratorio, condiciones de transporte, métodos de eliminación, criterios de ubicación de instalaciones para el tratamiento y disposición de Residuos Peligrosos, etc.
Resolución 970/2001 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por medio del cual se establecen requisitos, las condiciones y los límites máximos permisibles de emisión, bajo los cuales se debe realizar la eliminación de plásticos contaminados con plaguicidas en hornos de presión de clinker de plantas cementeras.
Decreto 1602/02 Ministerio de Transporte	Reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.
Decreto 1713/02 Ministerio de Desarrollo	Reglamenta la Ley 142/94, la Ley 632/00 y la Ley 689/01, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811/74 y la Ley 99/93 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos (El presente Decreto deroga en todas sus partes el Decreto 605 de 1996, salvo el Capítulo I del Título IV y las demás normas que le sean contrarias).
Decreto 1140/2003 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713/2002 en relación con las unidades de almacenamiento y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1505/2003 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713 de 2002, en relación con los planes de gestión integral de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones.
Resolución 1045/03 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por la cual se adopta la metodología para la elaboración de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS.
Aire	
Resolución 0058/2002 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen normas y límites máximos permisibles de emisión para incineradores y hornos crematorios de residuos sólidos y líquidos.

Resolución 0304/2001 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se adoptan medidas para la importación de sustancias agotadoras de la capa de ozono.
Resolución 1048/1999 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles terrestres a gasolina o diesel en condición de prueba dinámica.
Resolución 0415/1998 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de aceites de desecho y las condiciones técnicas para realizar la misma.
Resolución 528/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Prohíbe la producción de refrigeradores, congeladores y combinaciones de refrigerador-congelador, de uso doméstico que contengan (CFCs) y fija los requisitos para la importación.
Decreto 948/1995 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Define el marco de las acciones y mecanismos administrativos de las autoridades ambientales para mejorar y preservar la calidad del aire.
Resolución 619/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión para fuentes fijas.
Resolución 898/1995 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se regulan los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y calderas de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna de vehículos automotores.
Resolución 2308/1986 Ministerio de Salud	Análisis de la calidad del aire en relación con material particulado.
Resolución 1922/1985 Ministerio de Salud	Procedimientos para el análisis de la calidad del aire.
Decreto 02/1982 Ministerio de Salud	Emisiones Atmosféricas. Cap. II Normas de calidad del aire y métodos de medición.
RUIDO	
Resolución 8321/1983 Ministerio de Salud	Se dictan normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud, y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos.
Resolución 1792/90 Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Salud.	Por medio del cual se adoptan valores, límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
Uso del suelo	
Ley 388/1997 Gobierno Nacional	Ley de ordenamiento territorial
Ley 140/1994 Gobierno Nacional	Publicidad visual exterior
Exenciones Tributarias	
Resolución 864/1996 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo T.	Equipos de control ambiental que dan derecho a beneficios tributarios establecidos por el art. 170 de la ley 223/1995.
Ley 788/2002 Congreso de la República	Rentas exentas art. 18. Importación de maquinaria y equipos destinados al desarrollo de proyectos y actividades que sean exportadores de certificado de emisiones de carbono y que contribuyan a reducir la emisión de los gases efecto invernadero y por lo tanto al desarrollo sostenible art. 95 literal I.

2.4 LA SEGURIDAD INDUSTRIAL Y LA SALUD OCUPACIONAL EN LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO

La aplicación de los parámetros y normas de seguridad que garanticen las actividades industriales, minimizando los riesgos para el Talento Humano, requiere de la implementación de procesos que se inician por la búsqueda de equipos y prácticas eficientes, garantizando la integridad física del personal, pero al mismo tiempo que el proceso productivo no se paralice y sea competitivo.

La elaboración de perfil de riesgos a los cuales son inherentes al proceso industrial debe contener las medidas necesarias para mitigarlos así:

Tabla 4: Peligros, Riesgos Ocupacionales Y Medidas De Control Comunes A Varios

PELIGROS, RIESGOS OCUPACIONALES Y MEDIDAS DE CONTROL COMUNES A VARIOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DE RESINAS PLASTICAS (Inyección ,Extrusión, Inyección –soplado, Extrusión-soplado y Rotomoldeo)			
Actividad	Peligro	Riesgo	Medida de Control
Descarga y alimentación de materias primas Fabricación de compuestos	Material particulado en el ambiente	Afectación a la salud	Sistemas de captación y recuperación de polvos. Utilización de máscaras para polvos y protección ocular
	Ruido	Hipoacusia	Aislamiento acústico de los sistemas, mantenimiento preventivo y utilización de protección auditiva. Manejo del tiempo de exposición. Programas de vigilancia epidemiológica
	Volátiles generados en el proceso	Afectación a la salud por una sobre exposición a sustancias nocivas	Ventilación del área. Utilización de máscaras durante el arranque de máquinas
	Calor	Stress Térmico	Aislamiento térmico de los sistemas. Ropa de trabajo liviana y ventilación del área
Transformación	Ruido	Hipoacusia	Mantenimiento preventivo y utilización de protección auditiva. Manejo del tiempo de exposición. Programas de vigilancia epidemiológica

	Arranque de máquinas	Afectación a la salud por emisiones de gases de los materiales de arranque	Máscara para gases
	Calor	Stress térmico	Aislamiento térmico de los sistemas. Ropa de trabajo liviana
	Posible degradación de los materiales por corte de energía	Afectación a la salud por altas emisiones de gases	Utilización de máscaras para gases. Sistemas propios de generación de energía para emergencias
Mantenimiento de maquinaria, equipos e infraestructura	Peligros mecánicos y eléctricos	Accidentes de trabajo	Capacitación y entrenamiento. Instructivos claros de proceso

Tabla 5: Peligros, Riesgos Ocupacionales y Medidas De Control del Proceso de Transformación De Termoformado

PELIGROS, RIESGOS OCUPACIONALES Y MEDIDAS DE CONTROL DEL PROCESO DE TRANSFORMACION DE TERMOFORMADO			
Actividad	Peligro	Riesgo	Medida de Control
Descarga y alimentación de materias primas. Fabricación de compuestos	Polvo en el ambiente	Afectación a la salud	Sistemas de captación y recuperación de polvos. Utilización de máscaras para polvos y protección ocular
	Ruido	Hipoacusia	Aislamiento acústico de los sistemas, mantenimiento preventivo y utilización de protección auditiva. Manejo del tiempo de exposición. Programas de vigilancia epidemiológica
Transformación	Ruido	Hipoacusia	Mantenimiento preventivo y utilización de protección auditiva. Manejo del tiempo de exposición. Programas de vigilancia epidemiológica
	Arranque de máquinas	Afectación a la salud por emisiones de gases de los materiales de arranque	Máscaras para gases

	Calor	Stress térmico	Aislamiento térmico de los sistemas. Ropa de trabajo liviana
	Posible degradación de los materiales por corte de energía	Afectación a la salud por emisiones altas de gases	Sistemas propios de generación de energía para emergencias. Utilización de máscaras para gases
Mantenimiento de maquinaria, equipos e infraestructura	Peligros mecánicos y eléctrico	Accidentes de trabajo	Capacitación y entrenamiento. Instructivos claros de proceso

Tabla 6: Peligros, Riesgos Ocupacionales Y Medidas De Control Comunes A Varios Procesos De Transformacion De Resinas Termofijas

PELIGROS, RIESGOS OCUPACIONALES Y MEDIDAS DE CONTROL COMUNES A VARIOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DE RESINAS TERMOFIJAS (Poliéster- Vinilester)			
Actividad	Peligro	Riesgo	Medida de Control
Llenado de tanques. Transvase de producto	Posible explosión por energía estática	Accidentes incapacitantes	Conectar cable a tierra para descarga de la energía
Fabricación de piezas en plástico reforzado con vidrio	Acumulación de solvente en el área de trabajo	Afecta la salud humana generando mareo, dolor de cabeza, irritación de los ojos y las mucosas e irritación de la piel por contacto (sucede en concentraciones superiores a 370ppm). La concentración máxima permisible en el área de trabajo es de 100ppmm durante 8 horas continuas según OSHA.	Máscaras con cartuchos universales para vapores orgánicos. Gafas de seguridad para protección de los ojos. Utilizar delantales en algodón o PVC. Para las manos usar guantes de PVC, nitrilo o neopreno. Extractores de aire para controlar el nivel máximo. Controlar el tiempo de exposición
	Explosión por acumulación de gases	Accidentes incapacitantes	Utilización de productos con supresores de emisión de estireno
	Acumulación de catalizador en el área de trabajo (Peroxido de Metil Etil cetona). Posible explosión por acumulación de gases	Afecta la salud humana generando mareo, dolor de cabeza, irritación de los ojos y las mucosas y quemaduras en la piel	Afecta la salud humana generando mareo, dolor de cabeza, irritación de los ojos y las mucosas y quemaduras en la piel algodón o PVC. Para las manos usar guantes de PVC, nitrilo o neopreno. Extractores de aire para controlar el nivel máximo. Controlar el tiempo de exposición. Calibración y mantenimiento preventivo de

			los equipos de aplicación
	Posible explosión por mezcla de componentes inadecuada. Catalizador mezclado con secante (sal de cobalto) antes de agregarse a la resina	Quemaduras personales	Producto listo para utilizar (sal de cobalto incorporada a la resina de poliéster previamente por el proveedor). Capacitación en el manejo de los productos
Mantenimiento de maquinaria y equipos	Derrames de producto. Peligros mecánicos	Accidentes de trabajo	Capacitación y entrenamiento en el manejo de los equipos Instructivos claros de proceso

Los programas de seguridad industrial y salud ocupacional en Colombia se encuentran sustentados en la Ley 100 de 1993; reglamentando elementos constitutivos como el Régimen de Pensiones, Régimen de Atención en Salud y el Sistema General de Riesgos profesionales; este último relaciona aquellas normas y protocolos para la implementación de mecanismos de vigilancia orientados a la protección del talento humano, ante los riesgos que implique el desarrollo normal de sus actividades laborales.

Esta ley se materializa con la sanción del Decreto 1295 de 1994, que determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales; definiéndolo como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que pueden ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan

Igualmente plantea como objetivos, establecer actividades de promoción y prevención con la población trabajadora, de riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad. Fija las prestaciones de atención en salud y económicas por incapacidad o enfermedad profesional y reconocimiento y pago de las mismas, estableciendo el origen de los accidentes y las enfermedades profesionales como el control de agentes de riesgo.

Otra de las bases jurídicas donde se sustenta el sistema general de riesgos profesionales es la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, donde se encuentran normas de la organización, administración y prestaciones del sistema. Esta Ley, reglamenta los derechos que tienen los afiliados al sistema a las prestaciones, definiendo las incapacidades laborales, los montos de las prestaciones económicas por incapacidad laboral temporal o definitiva, procedimientos para reincorporación al trabajo, montos por incapacidad y pensión de invalidez y sobrevivientes, reubicaciones de los trabajadores, estados de invalidez, las bases de cotización al sistema.

Reglamentando igualmente las funciones y actividades a desarrollar por el fondo de riesgos profesionales, creado en el Decreto 1295 de 1994, como son.

- a) *“Adelantar estudios, campañas y acciones de educación, prevención e investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en todo el territorio nacional, en especial el artículo 88 del Decreto 1295 de 1994;*
- b) *Adelantar estudios, campañas y acciones de educación, prevención e investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en la población vulnerable del territorio nacional;*
- c) *También podrán financiarse estudios de investigación que soporten las decisiones que en materia financiera, actuarial o técnica se requieran para el desarrollo del Sistema General de Riesgos Profesionales, así como para crear e implementar un sistema único de información del Sistema y un Sistema de Garantía de Calidad de la Gestión del Sistema de Riesgos Profesionales.”*³⁴

³⁴ Ley 776 del 17 de diciembre de 2002

2.5 LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000 COMO ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN, MEJORAMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LA PRODUCCIÓN DE PLÁSTICOS

Los sistemas de gestión de calidad, implican para las organizaciones un esfuerzo de estandarizar procesos y buscar la organización de las actividades que se realizan al interior de la misma, de una manera organizada y documentada. La Norma ISO 9001; establece los requisitos mínimos de un sistema de gestión de calidad que permita asegurar la conformidad de los productos, mejorando de manera continua la eficacia y aumentando la satisfacción del cliente.

La globalización de la economía y de los esquemas de comercio, han obligado a las organizaciones a adoptar este tipo de certificaciones, en busca mejorar la competitividad en mercados internacionales; permitiendo medir la calidad de los productos a partir de las especificaciones de esta norma.

La norma ISO 9001 se caracteriza principalmente por que esta basada en procesos, hace énfasis en el cumplimiento de requisitos legales, así como en procedimientos documentales, permitiendo a la organización controlar y tomar decisiones frente a la información que arroje el análisis de los mismos, y así buscar siempre la satisfacción del cliente, incluyendo al Talento Humano en procesos de mejoramiento continua y permanentemente, que propende por optimizar procesos, reducir costos, ofrecer productos de alta calidad que se encuentren acordes a las exigencias del mercado.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN RAMBAL S.A.

3.1 GENERALIDADES DE RAMBAL S.A.

Tabla 7: información de la Organización

EMPRESA:	RAMBAL S.A.
LOGO	
Nit.	860.041.662-1
REPRESENTANTE LEGAL:	Raimund Gerstner
DOMICILIO:	Calle F No. 71 Parque Industrial
TELÉFONOS:	6761476 – 6761905
No. De Centros de Trabajo:	1
ADMINISTRADORA DE RIESGOS:	INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Producción y comercialización de Plásticos

Fuente: La Autora

Rambal S.A., es una organización constituida con capital privado, que desarrolla una actividad de producción, orientada a la transformación de plásticos, en productos que ofrecen al mercado una solución práctica para optimizar y mejorar la presentación de productos de consumo. Así mismo cuenta con posibilidad de ofrecer a otras industrias, alternativas para el envase de sus productos; mejorando su presentación y reduciendo costos, haciéndolos más competitivos e innovadores en el mercado. La entidad, se encuentra certificada con ISO 9001, para lo cual ha establecido como misión, ser competitivos, persistentes, innovadores y rentables; obteniendo un continuo crecimiento y brindando a sus clientes productos de alta calidad.

El cronograma de producción de la organización, está diseñado para trabajar 24 horas en todas sus áreas de producción, para lo cual cuenta con el apoyo logístico y de infraestructura teniendo las condiciones necesarias, en cuanto a seguridad y calidad, tanto para las personas que participan en este proceso como para los recursos físicos con que cuenta la organización.

3.2 RESEÑA HISTÓRICA

RAMBAL S.A., es una organización que fue constituida hace 32 años en la ciudad de Bogotá, como resultado del aporte de cuatro socios, quienes encontraron en el sector de los plásticos una oportunidad de negocio en Santander. Inicialmente se fabricaban productos plásticos en pequeñas cantidades, para abastecer una parte del mercado nacional. Debido al incremento en la demanda y el auge que presentó el sector, tanto a nivel nacional como internacional, sus instalaciones se trasladaron al Parque Industrial en Bucaramanga en el año 1994 y posteriormente en el año 2000, se genera una nueva transformación al pasar de sociedad limitada a sociedad anónima; dando inicio al proceso de documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, como estrategia de competitividad y crecimiento; obteniendo la Certificación NTC-ISO 9001:2000 en el año 2003.

Rambal S.A., cuenta con procesos de producción de Inyección, Soplado Convencional, Estirado-soplado y Ensamble de Válvulas Dosificadoras, Válvulas Desgasificadoras y Emanadores Eléctricos; haciendo que la organización sea líder en la elaboración de productos plásticos utilizados en el sector alimenticio tanto a nivel regional como nacional e internacional.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO RAMBAL S.A.

3.3.1 Misión. Desarrollamos y proveemos soluciones de empaque innovadoras y de alto valor agregado, soportados en nuestras alianzas estratégicas, el sistema de gestión de calidad, el desarrollo del talento humano, la excelencia logística, operativa y de servicio, con el propósito de generar un crecimiento sostenible y rentable para la empresa sus colaboradores y clientes.

3.3.2 Visión. En el 2011 seremos la primera opción en el desarrollo de soluciones sostenibles de empaque en nuestros mercados objetivo.

3.3.3 Valores De La Organización

Responsabilidad: Es la disposición interior para asumir el compromiso con las actividades que se desarrollan.

Honestidad: Fuerza que impulsa a toda persona a dar lo mejor de si mismo.

Respeto: Es aprender a escuchar al otro y valorar sus opiniones.

Eficiencia: Es la forma como utilizamos adecuadamente nuestros recursos organizacionales y personales, en la búsqueda de los mejores resultados.

Compañerismo: Que todos los miembros de un grupo aporten lo mejor de sí en función del grupo y de la organización. Dar lo mejor de sí es hacer las cosas bien, desde el primer momento; de esta manera quien recibe nuestro trabajo bien hecho se siente satisfecho y con estímulo para volver a utilizar nuestros servicios.

Liderazgo: Capacidad de influir deliberadamente en la conducta de los demás en bien de la organización.

Integridad: Actuar siempre dentro de la etiqueta.

Felicidad: Encontrar satisfacción conmigo mismo en todos los aspectos de la vida.

3.3.4 Política De Calidad. En RAMAL S.A. se han propuesto suministrar soluciones con calidad, involucrando productos plásticos, cambiando paradigmas para mejorar continuamente en bien de clientes, colaboradores y accionistas con espíritu emprendedor y respetando y cuidando el entorno ecológico.

3.3.5 Objetivos Estratégicos Para La Gestión de la Calidad. La organización direcciona todas sus acciones hacia el mejoramiento de la calidad de los productos que ofrece con la finalidad de convertirse en los pioneros en la fabricación de productos plásticos.

Para ello RAMBAL S.A. tiene como objetivos

- Atención inmediata al cliente.
- Proporcionar productos que satisfagan los requisitos, necesidades y expectativas del cliente.
- Lograr la eficiencia de los procesos productivos.
- Mantener el mejoramiento continuo de la organización.

3.3.6 Principios de la Gestión de La Calidad

Enfoque al Cliente: Satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo: Los líderes establecen una unidad de propósito y la orientación.

Participación del Personal: Se requiere del compromiso del personal para que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización. El personal es la escénica de la organización.

Enfoque Basado en procesos: Los recursos y las actividades se deben gestionar como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.

Mejora Continua: Debe ser un objetivo permanente. Acciones correctivas y preventivas.

Enfoque Basado en hechos para la toma de Decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos.

Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el proveedor: Organización y proveedores interdependientes para crear valor.

3.4 INFRAESTRUCTURA Y AREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta la actividad que desarrolla la organización y en concordancia con las normas y recomendaciones del Plan de Ordenamiento Territorial, Rambal S.A. se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Bucaramanga, concentrando todo su personal en estas instalaciones. Cada una de las áreas que componen tanto los procesos productivos como los administrativos y de logística se encuentran demarcados y estratégicamente ubicados. En los procesos industriales que realiza Rambal S.A. las áreas se encuentran de la siguiente manera:

Área de producción: Compuesta por los procesos de Inyección Soplado convencional y Estirado Soplado; relacionada con la elaboración de embases y frascos, utilizando primordialmente materias primas a base de polietileno.

Área de Ensamble: Se encuentran los procesos de elaboración de emanadores eléctricos, válvulas dosificadoras tanto frontales como laterales, válvulas desgasificadoras y válvulas Flip – Top

Área de Control de Calidad: Cuenta con espacio físico muy definido, con el fin de garantizar la realización de las pruebas de calidad, muestreos, vigilancias, así como todo el proceso de documentación y gestión de la calidad ISO 9001.

Área de Logística: Igualmente demarcada y encargada del almacenamiento de materias primas, insumos, y producto terminado, así como del proceso de despacho e ingreso.

Área de Matricería y Mantenimiento: Desde allí se coordinan la elaboración de moldes y demás procesos de innovación en productos, así como el mejoramiento de las máquinas y programas para optimizar la producción.

Área de Mezclado y Recuperación: Esta área se encuentra muy definida y ubicada técnicamente, con el fin de llevar un proceso de recuperación de materia y productos que no se encuentren contaminados y que a su vez puedan tener un nuevo proceso industrial.

Área Administrativa: Se ubican allí todos los departamentos y secciones cuya labor es administrativa, como lo son, Gerencia, Contabilidad, Secretaria General, Recepción, Recurso Humano, Dirección Comercial.

3.5 PRODUCTOS Y PROCESO INDUSTRIALES DE RAMBAL S.A.

En la Etapa de Producción se desarrollan los siguientes subprocesos:

Inyección Convencional: Fabricación de piezas y partes en resinas plásticas hasta 100g tales como bases y tapas para válvulas dosificadoras, partes para emanadores eléctricos, tapas para envases y recipientes en formas especiales.

Grafico 1. Dosificadores Laterales Fuente: Rambal S.A.



Grafico 2. Dosificadores Frontales Fuente: Rambal S.A.



Grafico 3. Dosificadores Frontal II Fuente: Rambal S.A.

Productos sostenibles



Soplado Convencional y Estirado Soplado: Envases y recipientes en plástico hasta de 3.000 c.c.

Grafico 4. Envases PET.



Fuente: Saceites S.A.

Ensamble: En válvulas dosificadoras frontales y laterales, ensamble de emanadotes eléctricos, ensamble de válvulas desgasificadoras y flip-top.

Otros productos:

Gráfico 5. Doypack Fuente: Rambal S.A.

Productos sostenibles

EMPAQUES TIPO "DOYPACK"

Los empaques tipo "DOYPACK", son aquellos que tienen como característica principal un fuelle en la parte inferior del empaque que al ser llenado genera estabilidad permitiendo que este se pueda parar por si solo.

Tamaños desde 50cc hasta 3000cc.



Gráfico 6. Bag in Box Fuente: Rambal S.A.

Productos sostenibles

EMPAQUES TIPO "BAG IN BOX"

Los empaques tipo "BAG IN BOX", son aquellos compuestos por un cojín con dosificador dentro de una caja de cartón.

Tamaños desde 7 Litros hasta 20 Litros



DISEÑO DE MÁQUINAS

Se diseñan máquinas llenadoras para diferentes volúmenes de producción, así como selladoras.

Gráfico 7. Llenadora 01 Fuente: Rambal S.A.

Productos sostenibles

MÁQUINA LLENADORA RST-01

La máquina llenadora RST-01, es una máquina semi automática, que esta diseñada para el llenado de productos líquidos ó pastosos por la boca del dosificador. Compuesta por 4 estaciones principales; alimentación, llenado, tapado - roscado y expulsión.

Volumen de Producción: 40 bolsas por min *
Dosificación: De 0 a 2 Lts

No incluye la estación de codificación, ni la estación de inducción magnética



Gráfico 8. Selladora Fuente: Rambal S.A.

Productos sostenibles

ESTACIÓN SEMI AUTOMÁTICA DE SELLADO DE DOSIFICADORES ESR-01

La estación semiautomática de sellado ESR-01, incluye tres máquinas selladoras de dosificadores laterales auto-programables.

Para su funcionamiento es necesario un solo operario, la velocidad de la estación depende de la agilidad de este.

Cada selladora incluye mordaza de sellado en caliente y frío.

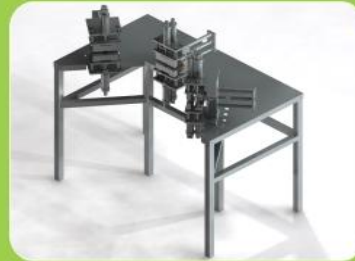


Gráfico 9. Llenadora 02 Fuente: Rambal S.A.

Productos sostenibles

MAQUINA LLENADORA CMF-10

Capacidad Máxima 30 bolsas por minuto*.
Rango de Llenado de 100ml hasta 5000ml
Versatilidad en Tamaños y Formas
Fácil Uso

Rango de dimensiones de la bolsa que puede ser utilizada:

De 60mm hasta 320mm en el ancho
De 100mm hasta 420mm en la altura

*Dependiendo del tamaño de la bolsa.



3.6 ESQUEMA DE PROCESOS

Figura 2: Esquema de Procesos Fuente Rambal S.A.



3.7 PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recurso Humano, se encuentra ubicada en la Dirección Administrativa y depende de la Gerencia, esta oficina cuenta con una Profesional, quien es la Jefe de Personal, y una profesional en formación de Trabajo Social.

Las funciones que están dispuestas para las personas que integran esta área, se enmarcan en la provisión y mantenimiento del talento humano garantizando su estabilidad para la producción. Así mismo actividades que tengan relación con programas de capacitación y bienestar de los empleados.

De manera general pueden puntualizarse algunas de las funciones generales que se desarrollan en el área de recurso humano como son las siguientes:

- Realizar las acciones pertinentes para contar con los empleados necesarios para cumplir las metas de producción que establezca la organización.
- Coordinar y desarrollar las actividades propias de programas de bienestar y reconocimiento para empleados.
- Elaborar y establecer el plan de capacitación a realizar con los empleados, ajustado a las necesidades de la organización.
- Coordinar, desarrollar y realizar el acompañamiento en los procesos de inducción y reinducción en los diferentes cargos de la organización.
- Organizar las actividades deportivas, recreativas y lúdicas para empleados y sus familias.
- Disponer y establecer los mecanismos de mejoramiento continuo en la organización. Implementando las acciones necesarias para contribuir con la mejora en los procesos para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Realizar el reporte y seguimiento de los accidentes de trabajo y servir como soporte fundamental en los procesos desarrollados a nivel de salud ocupacional

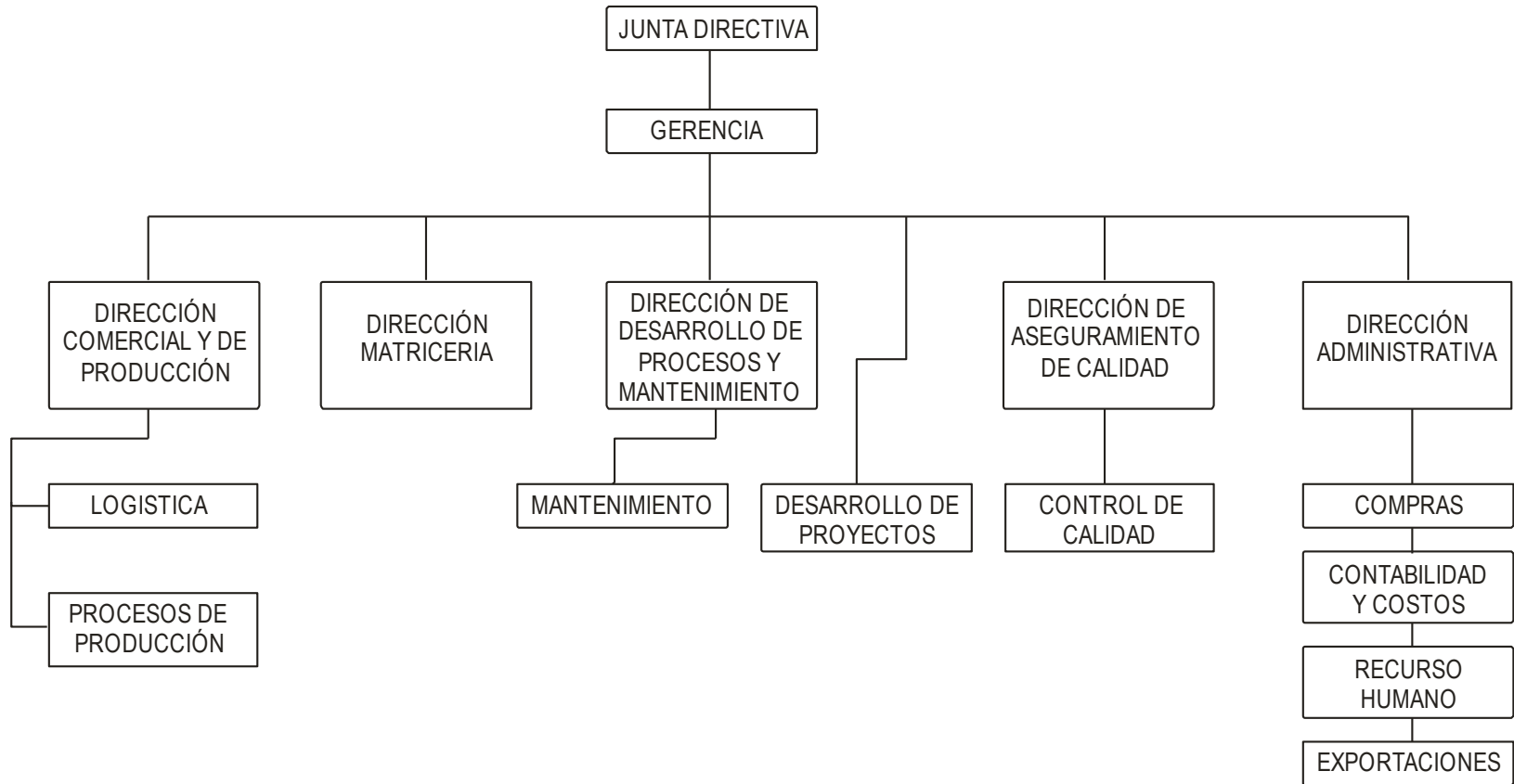
3.8 ORGANIGRAMA

Rambal S.A. cuenta con una estructura plana que pretende direccionar cada una de los departamentos al objeto de la organización, con el fin de manejar un estilo administrativo muy reducido.

Los departamentos de dirección comercial y producción, comprenden todos los profesionales y técnicos que desarrollan y coordinan los procesos productivos así como la búsqueda de nuevos mercados manteniendo una comunicación constante para determinar el compromiso de producción que se tiene con los clientes.

El departamento de Dirección Administrativa que en la figura se observa que es uno de que cuenta con más oficinas a cargo, se agrupo de esa manera teniendo en cuenta que requiere de estar comunicado constantemente.

Gráfico 10. Organigrama Fuente Rambal S.A.



Fuente: Recurso Humano Rambal S.A.

3.9 CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE RAMBAL S.A.

Rambal S.A., es una organización que cuenta con una estructura mediana, a la cual se encuentran vinculados directamente 56 personas, distribuidas en las diferentes áreas, en su mayoría bajo la modalidad de contrato a término indefinido, lo que ofrece al trabajador una estabilidad, especialmente en los cargos de coordinación y administrativos, así mismo 4 personas se encuentran en calidad de practicantes, cumpliendo la cuota SENA ubicados en las áreas de mantenimiento de máquinas y control de calidad. En Rambal S.A. se pueden distinguir algunos rangos al interior de las áreas de producción dentro de los cuales se encuentran:

Operarios Nivel II, que requieren haber cursado estudios secundarios completos, desarrollan actividades que requieren habilidad manual y de conteo, los cuales en su mayoría pertenecen a las Cooperativa de Trabajo Asociado Gesercoop y Coopfabricamos, con las cuales tiene alianza la organización.

El personal que ingresa por estas CTAs³⁵, ha sido previamente seleccionado por la RAMBAL, siendo esta una fortaleza para la organización, porque encuentra en ellos el personal idóneo para las funciones que realizan.

Operarios Nivel I, al igual que los operarios nivel II, requieren estudios secundarios, pero en su mayoría desarrollan actividades con el manejo de máquinas y de control en algunos casos.

Líderes de Producción, cuentan con conocimientos técnicos y especificaciones del material y maquinaria, con el fin de dirigir y apoyar los diferentes procesos.

Inspectores de Calidad, realizan una tarea fundamental en la organización, teniendo en cuenta que de ellos depende que no se presenten inconformidades y

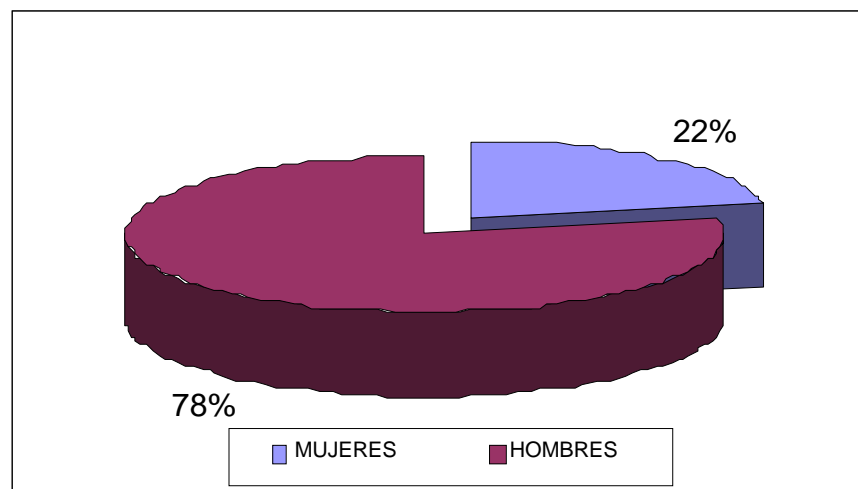
productos defectuosos. Generalmente cuentan con estudios superiores a nivel tecnológico especialmente.

Coordinadores, profesionales en diferentes, áreas quienes tienen a cargo la programación de la producción y

Directora Comercial y Producción, profesional encargada de dar los lineamientos y directrices, en cuanto a cantidad, tipo y especificaciones de los productos requeridos.

En Rambal S.A. encontramos que el talento humano en su mayoría se encuentra concentrado en las áreas de producción, el personal administrativo es reducido, pero a su vez es el necesario para el funcionamiento de la organización, a partir de ello se identifica que el 22% de ellos son mujeres y un 78% son hombres como lo muestra la gráfica:

Gráfica 11. Proporción de empleados según su sexo

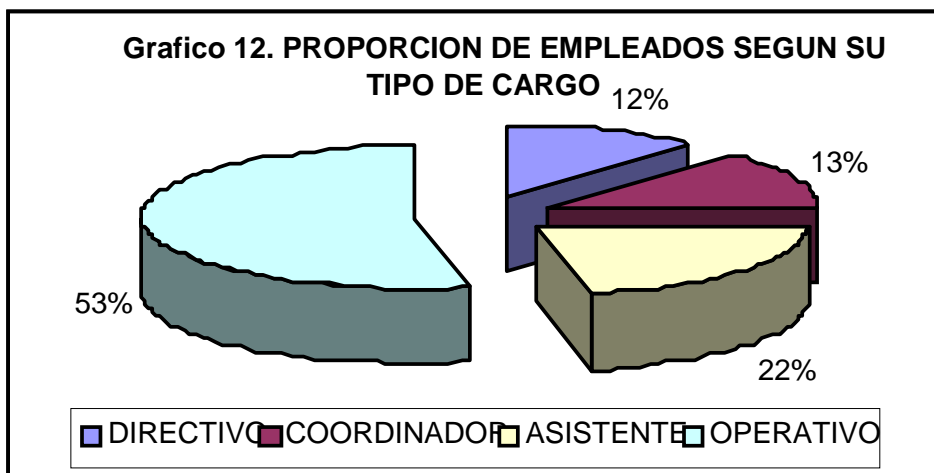


Fuente: La Autora

³⁵ Cooperativas De Trabajo Asociado.

El personal operativo conforma más de la mitad de la organización, por el tipo de organización lo se evidencia en la gráfica:

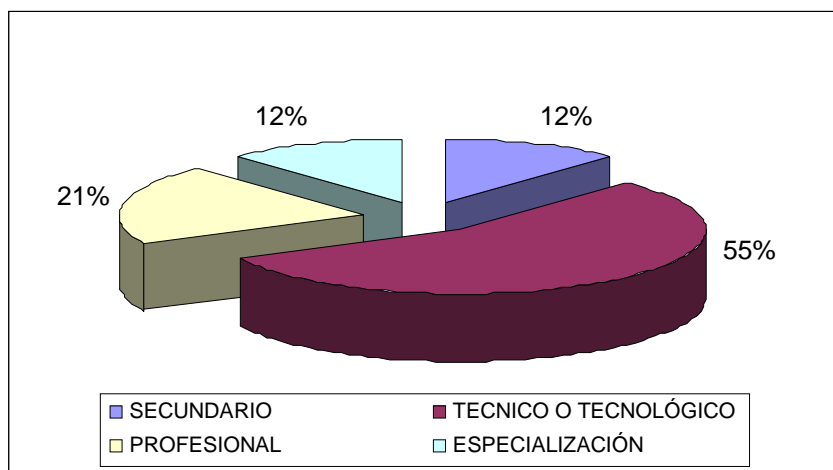
Grafico 12. Proporción de empleados según su tipo de cargo



Fuente: La Autora

En su mayoría las personas vinculadas a RAMBAL tienen estudios superiores, ya esa a nivel técnico o tecnológico, teniendo en cuenta que para muchos casos, los cargos en la organización requieren de conocimientos en máquinas y mantenimiento.

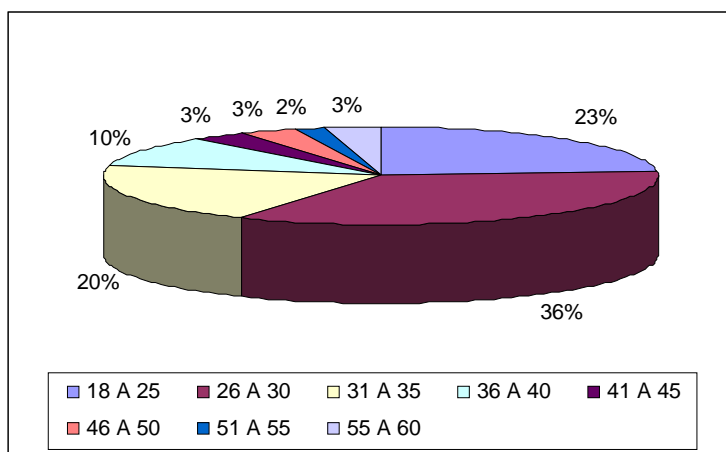
Grafica 13. Proporción de empleados según su perfil académico



Fuente: La Autora

Así mismo la empresa cuenta con una población muy joven lo que presenta en la organización, una debilidad en cuanto a las expectativas de las personas en cuanto a cargo, sueldo y actividades, presentándose un alto nivel de rotación.

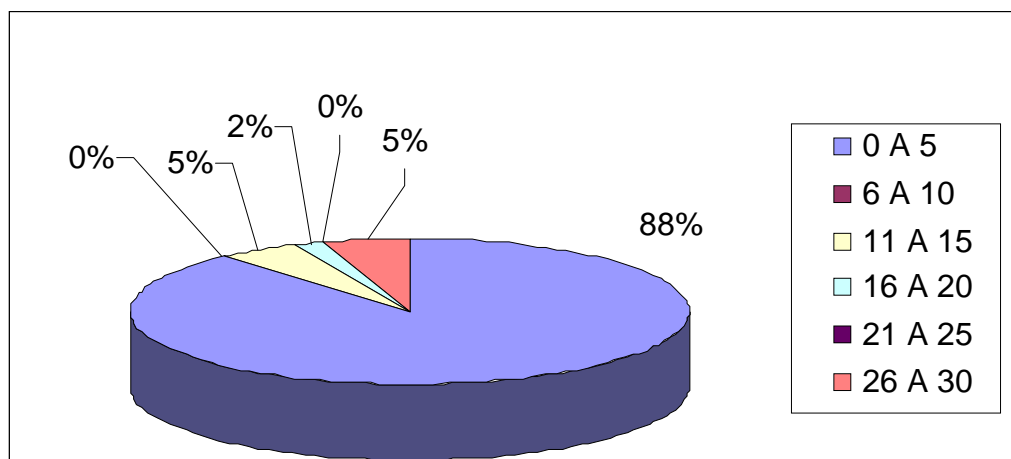
Grafica 14. Proporción de empleados según la edad



Fuente: La Autora

Por lo anterior se evidencia que la existencia de empleados antiguos es muy poca con respecto al tiempo que tiene la organización funcionando, de igual manera se encuentra que el porcentaje 88% es muy alto para garantizar un sentimiento de pertenencia por la organización y de asumir los valores y políticas.

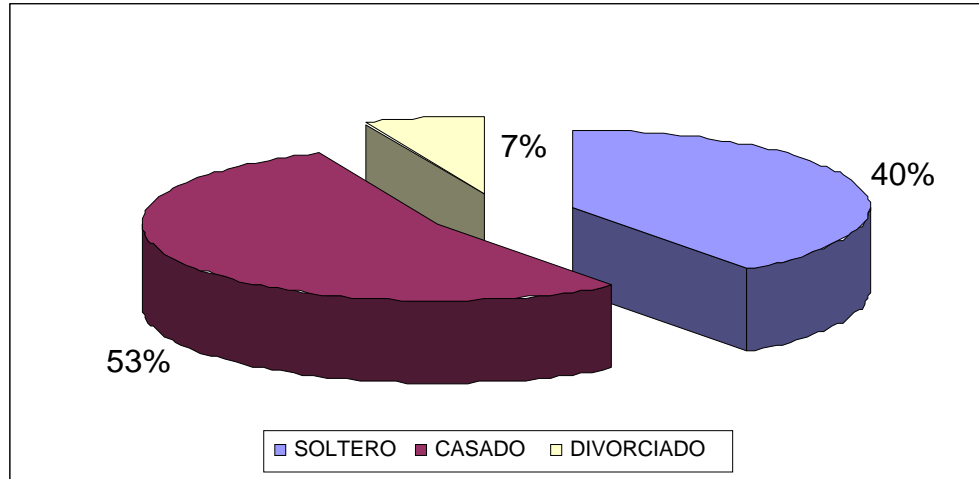
Grafico 15. Proporción de empleados según años de antigüedad



Fuente: La Autora

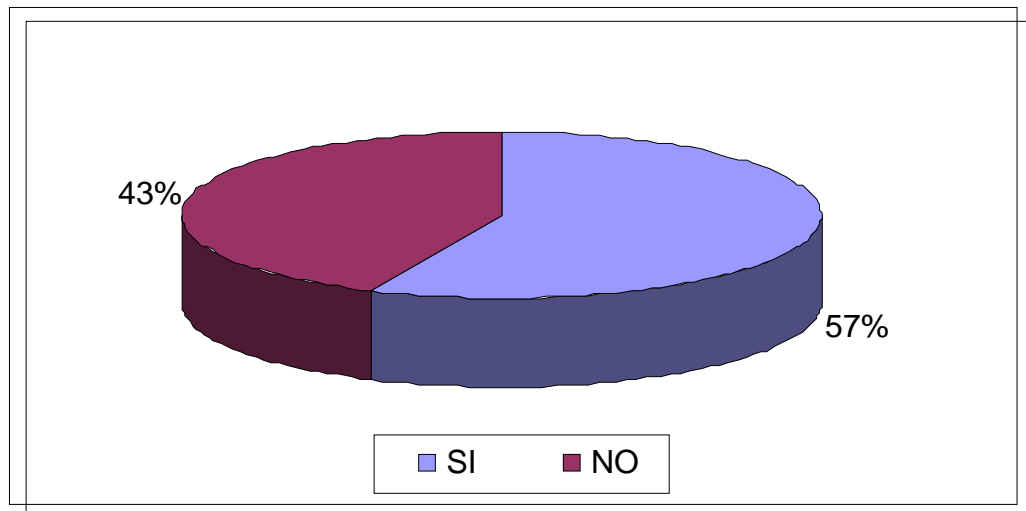
El estado civil y los hijos tienen una proporción muy equitativa.

Grafica 16. Proporción de empleados según su estado civil



Fuente: La Autora

Grafica 17. Proporción de empleados que tienen hijos



Fuente: La Autora

3.10 DESCRIPCIÓN GRUPAL DEL TALENTO HUMANO DE RAMBAL S.A.

En RAMBAL S.A. se presentan varios subgrupos los cuales deben ser descritos de manera específica teniendo en cuenta que presentan características distintas así como las situaciones que se presentan al interior de ellas también son particulares. Podría entonces destacarse dos grupos distribuidos así:

Grupo Administrativos: Conformado por las personas que trabajan en las áreas de contabilidad, pagaduría, gerencia recurso humano, y asistentes administrativos. Este grupo es muy cohesionado y se manejan relaciones muy cercanas con quienes trabajan en estas áreas, debido al permanente contacto, las relaciones de autoridad son marcadas teniendo en cuenta que al interior de este hay diversos cargos y responsabilidades que en ocasiones provoca desgaste al interior especialmente en determinados días del mes donde la tensión por los resultados a entregar implica cierto cansancio y stress por algunos funcionarios.

Grupo de Producción: Identificamos dentro del este una jerarquía muy marcada teniendo en cuenta que el desarrollo de la actividad productiva implica una división jerárquica organizada de la siguiente manera: Coordinador de Producción, Inspector de Control de Calidad, Líder de producción, Operario Nivel I y Operario Nivel II, es importante destacar que en cada área de producción se maneja el mismo esquema, estas son: Inyección, Soplado, Estirado Soplado, Ensamble, Logística, Matricería y mantenimiento, Mezclado y Recuperación y Control de Calidad.

En algunas áreas teniendo en cuenta la actividad que desarrollan no les permite socializar, debido al manejo de máquinas y la atención que deben prestar en el manejo de los instrumentos y material, generalmente ese momento lo tienen cuando están en la hora de almuerzo y en la salida. Es importante destacar que el personal operativo cumple con horarios de 12 horas y cuenta con los espacios

para su alimentación, utilizados así mismo para compartir y conversar con sus compañeros.

Las dificultades que se presentan en cuanto a convivencia y diferencias aparecen, especialmente en el grupo de producción, en primer lugar por ser el más numeroso, en segundo lugar porque asumen comportamientos que evidencian falta de pertenencia y compromiso con la organización. La comunicación con ellos especialmente los operarios era difícil teniendo en cuenta que por el ritmo de producción no se facilitaban los espacios para ello y así mismo el mensaje no podía ser transmitido de manera directa lo que implicaba la distorsión en ocasiones del mismo.

4. CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE RAMBAL S.A.

El área de Recursos Humanos dentro del proceso interno de la organización actúa como una línea de apoyo al proceso productivo, es allí donde se ubica el desempeño de un profesional en formación de Trabajo Social quien orienta su quehacer básicamente en dos objetivos, el primero la provisión, que es de gran importancia para la organización teniendo en cuenta que es considerable el porcentaje de trabajadores que desertan, allí la profesional en formación de trabajo social debe realizar las actividades que se encuentran inherentes dentro de las cuales se encuentran la entrevista y la visita familiar como instrumentos para garantizar la eficacia del proceso. El segundo objetivo que se trabaja es conservación y desarrollo donde el departamento de Recurso Humano apoya los procesos de capacitación y desarrollo de las habilidades y competencias del empleado.

En Rambal S.A. se cuenta con situaciones particulares y que implican un manejo específico por parte de los profesionales del área de recurso humano, por ello, se desarrollo una metodología de Planeación Estratégica, la cual se inició a partir de la elaboración de un Diagnóstico utilizando una Matriz DOFA, que permitió visualizar tanto a la profesional en formación de Trabajo Social como a las Directivas de la organización, aspectos importantes e inmediatos para intervenir.

La lectura del de los diferentes aspectos identificados en la matriz permite identificar las acciones que se deben planear con el fin de mejorar las condiciones de la organización en diferentes aspectos, a nivel de relaciones interpersonales, canales de comunicación, motivación del talento humano así como las estrategias para el fortalecimiento de acciones emprendidas anteriormente.

4.1 AREAS DE INTERVENCIÓN EN RAMBAL S.A.

4.1.1 Provisión de Personal. Es una de las funciones que debe cumplir el profesional en Trabajo Social en la organización es la provisión del personal, para ello se ha definido un proceso que inicia con la convocatoria, seguido de una preselección de las hojas de vida dependiendo de los requerimientos del cargo, estos candidatos preseleccionados deben presentar una entrevista en la cual la profesional da un concepto e indaga sobre aspectos personales, familiares y laborales, con el fin de elaborar un concepto preliminar acerca del candidato, luego se procede aplicar las pruebas psicotécnicas, la primera es el Test Warterg, programada para 15 a 20 Minutos, la segunda es La prueba 16PF que tiene una duración de 35 a 40 minutos y la última prueba es la elaboración de una figura humana, las cuales arrojan un perfil que debe ser tenido en cuenta en el momento de tomar la decisión de contratar el personal, pero no es competencia del trabajo social dar este concepto profesional, para ello se uso como herramienta para la provisión de personal la visita familiar donde se pretende conocer la realidad familiar y el lugar que ocupa, teniendo en cuenta sus responsabilidad y funciones al interior de la misma. Cuando el individuo ya se encuentra seleccionado se realiza todo el proceso de contratación y afiliación a la Aseguradora de Riesgos Profesionales, Pensión y la E.P.S.

4.1.2 Conservación Y Desarrollo. Es uno de los objetivos que más se trabajó en la organización, ya que era necesario coordinar y gestionar las capacitaciones tanto técnicas como de prevención y promoción de la salud, las cuales fueron solicitadas a la Aseguradora de Riesgos Profesionales, para lo cual se desarrollaron capacitaciones en Orden y Aseo, Liderazgo, Buenas Prácticas de Manufactura, Manejo de Cargas y buenas posturas.

Se inició la implementación del programa de las 5S como estrategia para el mejoramiento del Orden y Aseo en la organización, para lo cual se conformó el

comité que dirigirá cada una de las actividades, las listas de chequeo y demás herramientas que ofrece el programa para diagnosticar la entidad y elaborar un proyecto de mejoramiento de la misma.

Teniendo en cuenta la legislación actual se realizaron los ajustes al Reglamento Interno de Trabajo en el tema de Acoso Laboral y en cumplimiento con la normatividad establecida se realizó la capacitación a todo el personal de RAMBAL S.A. y se conformó el comité de convivencia, determinando sus funciones y responsabilidades.

La organización se encuentra certificada con ISO 9001 se facilitó el trabajo en Salud Ocupacional ya que la entidad contaba con todos los documentos actualizados, fichas revisadas y aprobadas por calidad, para realizar tanto las inspecciones en las diferentes áreas de trabajo, así como las acciones correctiva y preventivas necesarias en caso de accidentes de trabajo. Es importante destacar que el COPASO realiza seguimiento a los incidentes y accidentes de trabajo estableciendo los compromisos y los responsables de las medidas que se deben tomar para evitarlos, convirtiéndose en una fortaleza para la organización.

4.1.3 Evaluación. RAMBAL S.A. requería de la realización de un estudio acerca del clima laboral de la organización con el objetivo de establecer las causas de algunos comportamientos que afectaban el ambiente y en algunos casos, entorpecían los procesos ya que esta era una de las causas de renuncia voluntaria de algunos trabajadores y prestadores de servicio asociados a la Cooperativa de Trabajo Asociado COOPFABRICAMOS, siendo una de las grandes preocupaciones de la organización, ya que es RAMBAL quien asume la labor de seleccionar el personal y brindarle la inducción a la organización.

Otro de los aspectos que fue necesario trabajar fue el entorno familiar de los trabajadores de la organización, ya que no se contaba con información familiar

sobre los ellos; por ello se planteó la elaboración de un estudio a partir de una muestra utilizando como instrumento de recolección de información la aplicación de un formato de encuesta en la visita familiar y la aplicación de un instrumento de medición de clima laboral, que permitiera no solo conocer las actitudes dentro de la organización sino tener un conocimiento sobre las realidades familiares de los mismos.

4.2 DIAGNOSTICO (MATRIZ D.O.F.A.)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ineficiencia en los canales de comunicación con las Cooperativas de Trabajo Asociado que prestan sus servicios a RAMBAL S.A. 2. No se cuenta con una profesional en Psicología que realice las pruebas Psicotécnicas establecidas para el proceso de selección por Norma ISO 9001 3. El Departamento de Recurso Humano debe hacerse cargo de funciones operativas que son responsabilidad del Departamento de Contabilidad y Costos así como labores secretariales propias de la auxiliar contable. 4. Alto índice de deserción en los empelados del nivel operativo. 5. Falta de pertenencia en los asociados de Coopfabricamos con la labor que cumplen en RAMBAL S.A. 6. Los operarios de Coopfabricamos y Gesercoop no tienen grados de subordinación con respecto a los funcionarios de RAMBAL S.A. 7. Falta de un condicionamiento que regule la prestación del servicio por parte de los Asociados de Coopfabricamos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los cambios en el mercado Nacional 2. El proceso de apertura económica. 3. Convenios de capacitación con el Sena. 4. Convenios de Aprendices del Sena y de UNAB – Cámara de Comercio de Bucaramanga – Cámara de Comercio de Alemania. 5. Adecuada comunicación con las Aseguradora de Riesgos Profesionales.

<ul style="list-style-type: none"> 8. Inseguridad en las oficinas administrativas. 9. Falta de Cultura de Aseo y Orden. 10. Desactualización del manual de funciones. 11. Desactualización del Reglamento Interno de Trabajo. 	
FORTALEZAS	AMEÑANZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Continúa capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura. 2. Certificación de los procesos de producción ISO 9001. 3. Constantes Auditorias Externas. 4. Infraestructura adecuada para la producción. 5. Autonomía en la toma de decisiones en cada una de las secciones. 6. Consolidación de los comités paritarios de Salud Ocupacional. 7. Capacitaciones técnicas para los empleados. 8. Las etapas del proceso de selección se encuentran definidas. 9. Constante capacitación de los coordinadores de producción y operativos. 10. Consolidación de clientes a nivel nacional e internacional 11. La demanda de productos plásticos de las empresas de alimentos y artículos de belleza del país. 12. Consolidación del Cronograma de capacitación con las ARP. 13. Los procesos de producción se encuentran definidos. 14. Vigencia del Reglamento de Higiene y Seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> 4. El Tratado de Libre Comercio. 5. El Precio Internacional del Petróleo. 6. El cambio en la cultura de protección del medio ambiente que incentive el uso de envases menos contaminantes que los derivados del petróleo. 7. Inexistencia de una política clara de Recurso Humano en cuanto a compensaciones salariales e incentivos para los trabajadores.

4.2.1 Matriz de estrategias.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración del plan de capacitación para empleados, ajustándolo a las exigencias del mercado internacional. • Apoyar y realizar seguimiento al desarrollo de las actividades del comité paritario, en coordinación con la ARP • Analizar y definir las etapas en el proceso de selección del talento humano en concordancia con los procesos establecidos para la Norma ISO 9001 V:2000 • Socialización y realización de acciones pedagógicas del Reglamento de Trabajo Interno así como el de Higiene y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las funciones y responsabilidades del departamento de recurso humano para definir perfiles de acuerdo a las acciones operativas, administrativas, directivas que realiza, para mejorar sus actuaciones con el talento humano. • Implementación de un programa de formación en cultura de orden y aseo para mejorar las condiciones y cultura de las personas en la organización.
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los procedimientos ISO 9001, y formación a nuevos funcionarios en al responsabilidad del manejo especialmente en la documentación. • Implementación y aplicación de normas expedidas para el cuidado del medio ambiente y la preservación del mismo. • Fortalecimiento de los comités de auditoria interna, minimizando las falencias presentadas tanto en los procesos de producción como en las instalaciones de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las jornadas de trabajo, salarios y bonificaciones, puestos de trabajo y rotación al interior de la organización.

4.3 PLANEACION DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN RAMBAL S.A.

A partir del análisis de las diferentes dificultades, fortalezas y oportunidad, que sirvió de base para la elaboración de un plan de trabajo compuesto de acciones estratégicas, buscando mejorar las condiciones de la organización que se verán reflejadas en los niveles y calidad de producción.

La planeación del proceso de intervención estuvo orientada en las expectativas y exigencias del Director de Recurso Humano, así como de la Gerencia y Coordinadores de Producción, buscando el cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para la organización. El proceso de intervención se convierte en una herramienta para mejorar las condiciones de competitividad y estabilidad de su talento humano, siendo esta una de las principales preocupaciones del organización.

PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Desarrollar de forma adecuada el proceso de provisión de personal para disminuir el índice de deserción y elevar la productividad en RAMBAL S.A.

Estrategia: Apoyar y participar en el proceso de selección de personal, en las etapas de convocatoria, verificación de referencias, entrevista, aplicación de pruebas y procesos que solicita RAMBAL S.A.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE LOGRO
Convocatoria de Hojas de vida por medio de la bolsa de empleo del SENA y aviso en Vanguardia Liberal.	Proveer personal para las vacantes que surjan durante el periodo de práctica.	Base de datos de hojas de vida. 100%	Éxito en la convocatoria. (180 Hojas de Vida)
Proceso de Preselección de las hojas de vida a partir de la verificación de referencias y de análisis del perfil presentado Vs el requerido por el manual de funciones.	Seleccionar las hojas de vida requeridas para proveer las vacantes.	No. Hojas Seleccionadas / No. Vacantes ó cargos requeridos. 100%	Preseleccionados calificados para la labor que se le requiere.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE LOGRO
Coordinación y realización de las entrevistas con los preseleccionados.	Candidatos Seleccionados para la vacante.	No. de Personas Contratadas / No. de Requeridas 100%	Empleado contratado 24 Contratados
Realización de las visitas familiares a los	Realizar una visita por trabajador.	No. de Visitas Programadas / No. de Visitas realizadas.	Visitas realizadas. 24 Visitas

entrevistados.		100%	
Análisis de la información y conceptos dados por la visita familiar y la entrevista para Citar a los seleccionados.	Tener un Panorama familiar e individual del trabajador seleccionado.	No. de Visitas realizadas / No. de reportes familiares. 100	Informe y conceptos profesionales de la entrevista y la visita. 24 Reportes

Proceso Metodológico

Una de las necesidades que la organización presentaba, esta referida a los proceso de selección incompletos y desarticulados, especialmente en la contratación de Operarios Nivel I y Nivel II. Planteándose el desarrolló de un proceso de provisión de personal adecuado, para disminuir el índice de deserción y elevar la productividad en RAMBAL S.A.

La existencia de instrumentos para la recolección de información especialmente en la entrevista, constituyó un apoyo importante en el proceso de ajuste, pero teniendo en cuenta los vacíos en el proceso de desarrollo así; Un primer momento de convocatoria donde se acudía a la Bolsa de Empleo del SENA, aviso en vanguardia y aviso al interior de la organización, este último con el fin de incluir un compromiso tanto de las personas vinculadas a la organización, como del aspirante. Un segundo momento donde se realiza un estudio de las hojas de vida presentadas, especialmente de Formación Académica y Experiencia Laboral Certificada, el estado civil no era un impedimento para ingresar a la cooperativa, así como la edad, pero definitivamente las áreas de producción operativa, requerían aspirantes jóvenes, a diferencia de los cargos administrativos y directivos. Un tercer momento es la fase de referenciación donde después de evaluados los aspirantes y preseleccionados, se realiza la verificación de referencias laborales y personales de telefónica y revisión de documentos presentados soportando la hoja de vida.

Una cuarta fase en la realización de una entrevista semiestructurada con cada aspirante, dependiendo del resultado, se procede a la realización de una entrevista estructura con formato revisado y avalado por calidad, donde se realizan preguntas personales que permiten evidenciar los diferentes rasgos de personalidad y actitudes frente algunas situaciones, su composición familiar, conceptos sobre sus padres, conceptos de entidades donde haya laborado,

motivos de retiro de la misma, tiempo de duración, actividades complementarias al trabajo, aficiones, consignado en el formato con la mayor precisión posible. Posteriormente las personas se someten a tres pruebas psicotécnicas, 16PF, Wartegg, y figura humana, cuyo reporte es definitivo en el momento de la contratación del aspirante. A partir de ello igualmente se realiza una visita familiar especialmente en los cargos directivos y administrativos.

En algunos caso dependiendo del tipo de cargo en el área de producción se realizan pruebas técnicas, para determinar las habilidades en el manejo de maquinaria, mantenimiento y habilidad manual, concluyendo el proceso con la gestiones de contratación, tales como afiliación E.P.S., Pensiones, ARP, Cesantías, examen médico.

PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Alcanzar niveles de conocimiento y apropiación de la organización en el Talento Humano de RAMBAL S.A.

Estrategia: Mejorar Procesos de inducción y reintucción con los operarios y líderes de producción que solicita RAMBAL S.A.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE LOGRO
Revisar y realizar el proceso de inducción con el nuevo trabajador.	Programa de inducción para los trabajadores seleccionados.	No. de Empeados con Inducción / No. de Empeados contratados. 100%	Candidato con conocimientos sobre la organización, su cargo y funciones 24 Inducciones
Evaluar el proceso de inducción e inicio del proceso de contratación del trabajador.	Proceso de inducción evaluado.	No. de Empleados evaluados / No. de Empleados con Inducción. 100%	Realizadas Informe de evaluación. 24 formatos de evaluación de la Inducción realizados
Realización del proceso de reintucción por ascenso y cambio en las funciones desarrolladas	Proceso de reintucción para los trabajadores promovidos.	No. de Empeados con Reintucción / No. de Empeados promovidos. 100%	Empleado con la cultura organización reforzada y con pleno conocimiento de sus nuevas funciones. 12 Reintucciones realizadas.

PROCESO METODOLÓGICO

La inducción tiene como finalidad producir una mayor estabilidad, orientación y satisfacción en un nuevo funcionario, al ofrecer una guía en el conocimiento de la información sobre la actividad a que se dedica la institución, beneficios que brinda, derechos y deberes a fin de lograr la identificación del trabajador y contribuir con el clima laboral; por lo cual es importante este proceso para asegurar el entusiasmo y la creatividad, constituyéndose como una de las bases para que el nuevo empleado se adapte e integre con la organización y obtener la productividad deseada.

La estrategia de implementación de reintroducción permite que los empleados de RAMBAL S.A. se apropien de la misión, visión, estructura organizacional, afianzado y generando un mayor sentimiento de pertenencia para la organización.

CONSERVACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO: Elevar los niveles de pertenencia de los operarios de COOPFABRICAMOS CTA, que se encuentran laborando en RAMBAL S.A.

Estrategia 1: Iniciar procesos de capacitación y acompañamiento a los líderes y operarios.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE LOGRO
Capacitación de los Líderes de producción en liderazgo y manejo de personal y trabajo en equipo.	Aumentar el liderazgo en los operarios y líderes de producción e inspectores de calidad.	No. de líderes / No. de líderes capacitados. 70%	Líderes capacitados. 15 líderes de producción capacitados.
Desarrollar talleres y actividades lúdicas con los operarios y líderes de producción.	Generar actitudes de liderazgo en los operarios.	No. de Talleres Programados / No. de talleres realizados. 100%	15 Talleres realizados.

PROCESO METODOLÓGICO

Mejorar los ambientes laborales de los funcionarios es una tarea constante de los responsables del Talento Humano, es por ello que para RAMBAL S.A. se requirió realizar un trabajo conjunto con la cooperativa de Trabajo Asociado COOPFABRICAMOS quienes tenían un 35% de operarios funcionando en las instalaciones de la organización, y a partir de un diagnóstico, se pudo establecer que su nivel de pertenencia y trabajo en equipo se presentaba como debilidad y afectaba la productividad.

Realizar jornadas de capacitación en temas de trabajo en equipo y liderazgo de manera integrada, fue una estrategia para motivarlos a mejorar comportamientos que afectaban el clima laboral. En los niveles operativos fue necesario sensibilizar en la necesidad de participar de las capacitaciones y aplicar los aportes de la misma a sus actitudes en el trabajo.

CONSERVACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO: Implementar una Cultura de Orden y aseo en los trabajadores de RAMBAL S.A.

Estrategia 1: Realizar Acciones educativas y lúdicas que generen en los trabajadores una cultura de orden y aseo. Implementación del programa de las cinco eses (5S)

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE LOGRO
Reuniones con los trabajadores para promover acciones encaminadas a mejorar el orden y aseo en la organización.	Concientizar a los empleados de la importancia de adoptar buenas prácticas para los procesos de manufactura.	No. de talleres programados / No. de Talleres Realizados 30%	Cambio en las concepciones de orden y aseo de líderes y operarios. 2 talleres realizados
Elaboración de un instrumento que permita conocer las condiciones de aseo en la entidad. .	Generar actitudes adecuadas en el manejo de sus elementos personales y basuras.	No. de Listas de Chequeo / No. de Listas aplicadas. 0%	Instrumento Elaborado y aplicado
Monitoreo en el cambio en las actitudes de los operarios.	Contribuir a mejorar el ambiente y las áreas sociales de la organización	No. Informes de seguimiento de cada área de trabajo. 0%	Disminución en de las basuras en las áreas sociales de la organización, Áreas demarcadas y ordenadas según el material almacenado.

PROCESO METODOLÓGICO

Los ambientes sanos y seguros en una organización, son de vital importancia, porque le permiten al trabajador, desarrollar su actividad de una manera ordenada, disminuyendo notablemente accidentes o incidentes de trabajo por elementos ubicados en sitios no adecuados, contribuyendo con un mejoramiento de la productividad, permitiendo reducir el desperdicio y soportar las acciones de seguridad industrial y salud ocupacional, teniendo en cuenta que permite la simplificación y estandarización de procesos.

La generación de una cultura de orden y aseo, por parte de los integrantes de la organización, requiere de un compromiso y trabajo continuo, basado especialmente en la concienciación de su labor, sentido de pertenencia y formación en los riesgos que puede ocasionar un uso inadecuado, así como el compromiso grupal, por el buen estado de los elementos y sitios de trabajo, el manejo adecuado de los mismos y mejorar las condiciones de trabajo de las personas en su ambiente cotidiano y fomentar hábitos y procedimientos que permitan el mejoramiento integral en la organización. La implementación de una cultura de orden y aseo, esta articulada con los programas de aseguramiento de calidad y de mejora de la productividad en cualquier tipo de organización. Su alcance bien visto es importante y ante todo demanda cambios de actitud drásticos que con el devenir del tiempo se esperan convertir en costumbre, llevar al inconsciente del individuo que en forma autónoma haga su aplicación.

CONSERVACION Y DESARROLLO

OBJETIVO: Elevar los niveles de pertenencia de los operarios de COOPFABRICAMOS CTA, que se encuentran laborando en RAMBAL S.A.

Estrategia 2: Elaborar un Diagnóstico que incluya variables sociales, económicas y demográficas para los trabajadores de RAMBAL S.A., COOPFABRICAMOS CTA Y GESERCOOP CTA.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE LOGRO
Aplicar como instrumento la entrevista y el formulario de visita familiar.	Obtener datos del panorama familiar de cada trabajador.	No. de empleados / No. de formularios aplicados 50%	Instrumento aplicado. 45 formularios aplicados.
Análisis de las situaciones familiares de los empleados.	Concepto familiar de cada empleado.	No. de formularios aplicados / No. de reportes presentados. 100%	Informe de panorama familiar. 45 reportes realizados
Procesos de orientación familiar y atención individualizada.	Mejoramiento de las relaciones familiares e interpersonales de los trabajadores.	No. de casos para asesoría / No. de casos atendidos. 100%	Fichas de atención al personal y familiar. 1 Caso atendido.
Elaboración y aplicación de un instrumento de medición de clima laboral.	Obtener un Panorama del Clima Laboral de la Organización.	No. de Instrumentos Aplicados / Muestra	Instrumento Aplicado.

PROCESO METODOLÓGICO

Una de las principales fortalezas que tienen las empresas son su capital humano, es por ello, que requiere de una atención especial, puesto que el aumento de la eficacia del equipo humano, se refleja en los resultados exitosos de la organización, para lo cual debe sentirse a gusto, integrado, y esto solo es posible cuando los trabajadores se encuentran informados, conocen los diferentes niveles y estructura de la organización, así como su misión, filosofía, valores, estrategias; otro de los aspectos importantes es la comunicación que existe al interior de la organización.

Conocer los diferentes aspectos que rodean al empleado, son fundamentales para vincular su actividad laboral, con los demás espacios y contextos a los cuales se encuentra vinculado, cuando se logra integrar estos elementos, se logra que el empleado sienta pertenencia, se identifique con su trabajo, mejorando sus relaciones interpersonales, mejorando igualmente el clima laboral y su productividad.

5. EVALUACION DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL

La intervención de Trabajo Social en la empresa de producción de plásticos Rambal S.A., fue una oportunidad para comprender los diferentes acciones que desde el trabajo social se pueden desarrollar a nivel organizacional, así mismo integrar los diferentes conocimientos adquiridos durante la formación, por lo cual las acciones de intervención se dirigieron especialmente a uno de los procesos, el cual fue la provisión talento humano, teniendo en cuenta que la organización, necesitaba de manera inmediata un apoyo importante frente a la necesidad de suplir las vacantes que se presentaban, puesto que su actividad de producción, no permitía que maquinas, ni secciones, se dejaran estancadas por falta de personal para el proceso.

Esta fue una de las actividades que demandaba mayor tiempo, puesto que el procedimiento que se tenía aprobado en calidad, implicaba la aplicación de una entrevista previa, pruebas psicotécnicas que en promedio tenían una duración de 150 minutos, así como la entrevista formal y la visita familiar, debido a que no existía en su momento una estrategia de mantenimiento del talento humano, que permitiera disminuir la deserción de sus trabajadores, representando altos costos para la organización y un desgaste administrativo considerable. Esta situación se presentaba especialmente en el nivel operativo, teniendo en cuenta que en su momento no existía, un estudio de la situación personal y familiar de cada empleado, siendo esta una de las prioridades de la labor de la intervención de trabajo social. A partir de las visitas familiares implementadas tanto a los funcionarios ya vinculados como a los preseleccionados, permitía evaluar su proyecto de vida, especialmente si se encontraba comprometido y sentía que la labor que desarrollaría, así como las condiciones de su trabajo y remuneración, se encontraban acorde con sus expectativas, este fue uno de los logros que se alcanzó con la intervención profesional, puesto que los nuevos empleados ingresaban dispuestos y concientes de las condiciones trabajo, así como los

procesos e mejoramiento de ambientes laborales y físicos de los sitios de trabajo, a través de la implementación de una cultura de orden y aseo, de pertenencia con la organización, de liderazgo y mejoramiento de las relaciones interpersonales, se pudo elevar el compromiso de los funcionarios, disminuir las diferencias entre los vinculados laboralmente por cooperativas de trabajo asociado y los vinculados directamente por la organización.

Otro de los logros importantes en la organización, fue la promoción de los empleados para cargos superiores, a partir un cambio en la mentalidad y hacer que ellos se sintieran más comprometidos con la organización, se incrementaron las posibilidades de ocupar cargos como líderes de producción; sin embargo los cambios en la legislación a nivel de cooperativas de trabajo asociado, dados por el manejo inadecuado que se da a esta figura en algunos caso, obligó a replantear la organización interna de la cooperativa COOPFABRICAMOS CTA, quienes suministraban en su mayoría el nivel de líderes de producción y contaban con personal muy capacitado y con gran experiencia para su cargo, y obligando la vinculación de personal a través de la cooperativa de trabajo asociado GESERCOOP, esto de alguna manera generaba una triangulación de recursos, lo que dificultaba de alguna manera el compromiso de los vinculados por esta vía, porque sentían que no contaban con las mismas garantías y estabilidad. El nivel directivo era muy consciente de ello y aunque económicamente sus condiciones eran similares y contaban con el reconocimiento de la empresa, eso generaba algún brote de descontento a nivel de operarios.

Las diferentes actividades de promoción y mejoramiento de sus sitios de trabajo, al igual que los diferentes programas de incentivos para el uso y permanencia con los elementos de protección personal, hizo que se disminuyeran los accidentes de trabajo en cada una de las áreas de trabajo. La coordinación de capacitación con la Aseguradora de Riesgos Profesionales, fue de gran importancia para permitir a

los funcionarios conocer y reconocer las diferentes situaciones que ponen en riesgo su salud y en muchos casos la salud de los demás compañeros.

La importancia de la intervención realizada por trabajo social, fue abrir el espacio para esta profesión, teniendo en cuenta que no se había contando con la presencia continua y permanente en el Departamento de Recurso Humano, de una persona que apoyara y que se apersonara de las funciones del departamento, esta fue una de las grandes satisfacciones, puesto que desde la dirección se contó siempre con el apoyo para desarrollar las diferentes actividades con los funcionarios.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO EN RAMBAL S.A.

6.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen una tendencia marcada a procesos automatizados, sin embargo el talento humano sigue siendo un factor que incide en el desarrollo de las mismas, por ello se debe contar con personas que cumplan con las expectativas de la organización y así mismo contribuyan con eficacia y eficiencia en sus actividades, la implementación de procesos que permitan identificar y vincular personas con competencias operacionales e intelectuales se convierte en una de las fortalezas institucionales frente a la competitividad en el mercado.

La definición de las características ó perfil del puesto de trabajo vacante, es una de las principales tareas que tienen los responsables de la gestión del talento humano al interior de la organización, permitiendo que el proceso de adjudicación para el mismo sea el más ajustado a los requerimientos y expectativas. Una de las principales dificultades que se presentan en las renuncias tempranas, son las decisiones equivocadas al momento de la selección, porque existen procesos de incorporación que solo evalúan los conocimientos y habilidades, dejando a un lado las conductas, aspiraciones e intereses del aspirante. Existen puestos de trabajo que requieren además de conocimientos, requieren de competencias relacionadas con la interacción con los demás, como el manejo de personal, trabajo en equipo, presiones, que resultan determinantes al momento de continuar desarrollando la actividad con efectividad.

La estandarización y definición de los pasos específicos para el proceso de provisión del talento humano, puede entenderse como un éxito por el ahorro en recursos, para lo cual es importante hacer uso de herramientas que permitan evaluar las habilidades y capacidades de los individuos a partir de test

estandarizados, complementando con entrevistas y pruebas de conocimientos teórico y práctico, permitiendo al responsable de la provisión tomar decisiones acertadas y disminuir la posibilidad de poner en riesgo la productividad y los recursos de la organización, según sea el caso.

6.2 JUSTIFICACIÓN

La necesidad de realizar un proceso efectivo de provisión del talento humano en Rambal S.A., permite que la organización supere desgastes administrativos y de recursos, teniendo en cuenta que la deserción de personas especialmente en los niveles operativos es representativa y pone en riesgo la productividad de la organización. Es por ello que una adecuada selección de los nuevos elementos para cada una de las áreas, es importante saber que cuando se selecciona a alguien también se valora si esa persona va a encajar bien en la empresa. Con independencia de ser un buen profesional y una buena persona, no todos logran insertarse del mismo modo en una organización. La propia organización, el sistema de relaciones personales, el carácter de los compañeros de trabajo, entre otros, va a condicionar una incorporación efectiva a la empresa.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 General. Proporcionar los parámetros para llevar a cabo la provisión de talento humano idóneo en Rambal S.A., contando con las competencias y habilidades del perfil requerido a nivel operativo, administrativo y directivo.

6.3.2 Específicos.

1. Contar con una planta de personal apropiado a los puestos de trabajo y comprometido con los objetivos de la organización.

2. Asegurar el personal necesario para las diferentes áreas cuando se presenten picos de producción.
3. Reestructurar las fases y mecanismos para la provisión del talento humano para responder a las exigencias de las diferentes áreas en la organización.

6.4 ETAPAS DEL PROCESO DE PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.4.1 Etapa de análisis y requisición del personal

Objetivo: Determinar las características, habilidades y competencias necesarias para desarrollar el cargo.		
Estrategia 1: Estudiar de las características relevantes del puesto para configurar su perfil y el de la persona que debe desempeñarlo.		
ACCIONES TRATEGICAS	METAS	LOGROS
1. Identificación tareas, tiempos, operación, acción y movilidad	Estandarizar criterios de selección según las áreas de la organización.	No. De puestos de trabajo identificados
2. Diseño de Formato de Requisición del Talento Humano.	Agilizar y optimizar el proceso de reclutamiento de aspirantes para las vacantes.	No. De Formatos diligenciados Vs Vacantes
3. Retroalimentación de los requerimientos para las vacantes al área solicitante	Acertar en los aspirantes que inicien el proceso de selección.	No. De reportes de satisfacción del director del área.

PROCESO METODOLOGICO

Teniendo en cuenta los procesos productivos que se desarrollan en Rambal S.A. y la necesidad inmediata de contratación en ciertas áreas, se requiere una

reestructuración de las etapas de la provisión del talento humano, especialmente en lo referente a la identificación de las habilidades y destrezas que tengan los aspirantes. Para lo cual es necesario el diseño de un formato, que contenga funciones del cargo, competencias institucionales, requisitos intelectuales, responsabilidades y datos básicos del cargo en cuanto a disponibilidad, forma de contratación, así como el nivel del cargo.

Con el fin de incluir directamente en la selección de los aspirantes, el responsable de área, deberá retroalimentar con el responsable del Talento Humano la información captada con respecto al cargo, para lo cual se requiere del uso de métodos para captar información como son la observación de las conductas del trabajador en las labores propias del puesto y una entrevista de análisis de puestos para obtener toda la información necesaria sobre el puesto de trabajo. En base a toda esta información recogida, se realiza posteriormente una descripción del puesto de trabajo, en la cual se detalla y se estructura

6.4.2 Etapa de convocatoria y recepción de candidaturas

Objetivo: Garantizar aspirantes para las vacantes de las diferentes áreas de la organización y su rápida incorporación.		
Estrategia 1: Utilizar los diferentes medios de comunicación tanto internos como externos para divulgar las vacantes.		
ACCIONES TRATEGICAS	METAS	LOGROS
1. Rastreo de interesados al interior de la organización.	Impulsar procesos internos de selección.	No. De aspirantes internos Vs No. De aspirantes externos.
2. Promover las vacantes por los diferentes medios de información	Contar con los aspirantes necesarios para suplir la vacante.	No. De convocatorias Vs No. De aspirantes

externa.		
3. Describir las características de los candidatos para filtrar aquellos que apliquen para el cargo	Identificación candidatos con requerimientos para el cargo.	No. De cargos vacantes Vs. No. De Candidatos preseleccionados

PROCESO METODOLOGICO

Al iniciar el proceso de convocatoria es importante considerar el entorno y las expectativas de los directores de área así como los responsables de la selección, es por ello revisar aspectos importantes como son, la disponibilidad interna y externa de aspirantes, políticas de la organización, requerimientos del puesto, al verificar y analizar estos aspectos se garantiza el éxito de la convocatoria. Para una organización como Rambal S.A. la promoción interna de vacantes, es una alternativa efectiva especialmente en el área operativa, debido a la práctica en el uso de máquinas automatizadas y demás instrumentos de producción cuya inducción implica un tiempo considerable y el contexto de Rambal S.A. exige a los responsables del talento humano una respuesta inmediata frente a las necesidades de personal.

En las convocatorias externas, realizar un filtro a partir de los currículos de aspirantes al puesto o puestos de trabajo, es una estrategia muy importante especialmente en el análisis de experiencia en cargos similares; por ello es muy importante cuando se realiza la promoción de las vacantes, presentar información precisa y detallada de las funciones y conocimientos.

6.4.3 Etapa de análisis y valoración del perfil del candidato vs necesidades del cargo

Objetivo: Especificar el perfil profesional y personal del candidato		
Estrategia 1: Detallar los aspectos del aspirante empleando los test y pruebas de conocimiento necesarias.		
ACCIONES TRATEGICAS	METAS	LOGROS
1. Aplicación de pruebas psicotécnicas, 16 PF, Test De Wartegg Y Figura Humana De Machover	Diagnosticar los aspectos conductuales y comportamientos del aspirante	No. De informes de psicología aprobados vs. No. De candidatos presentados
2. Aplicación de pruebas de conocimiento	100% de las pruebas aplicadas	No. De Pruebas Vs. Informes
3. Realización de Entrevistas y Visita Familiar.	100% de las entrevistas realizadas	No. De Entrevistas y Visitas Vs. Informes

PROCESO METODOLOGICO

Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se desea cubrir se determinaron las áreas de exploración y las pruebas específicas que debían utilizarse en esta fase, dentro de las cuales se encuentran las psicotécnicas, referidas especialmente a la inteligencia, razonamiento, de capacidad verbal, sensorial y de personalidad entre otras, determinando el potencial del candidato, así mismo las pruebas de conocimiento como exámenes profesionales, cuestionarios técnicos, ejercicios de simulación, ayudan a evaluar los aspectos intelectuales del candidato.

Una de las competencias que debe tener el responsable del talento humano, es su determinación en las entrevistas de selección; es claro que dependiendo del proceso de selección que se vaya a realizar, puede que exista una entrevista de preselección y una segunda entrevista de selección; que sólo se realice una con posterioridad a las pruebas o que se produzcan sucesivas entrevistas con diferentes personas que tengan responsabilidades distintas dentro de la empresa. El objetivo final de ello es conocer al candidato o candidata y establecer su adecuación al puesto de trabajo, contrastando también la información obtenida por otros medios.

6.4.4 Etapa de vinculación y seguimiento.

Objetivo: Gestionar, Tramitar y diseñar mecanismos para su incorporación y posterior avance en el cargo.		
Estrategia 1: Elaboración de Formatos para entrega de documentos y valoración del desarrollo de actividades		
ACCIONES TRATEGICAS	METAS	LOGROS
1. Diligenciamiento y entrega de documentación para la etapa de contratación	Reunir la totalidad de los documentos necesarios para adjuntar a su hoja de vida como empleado	No. Listas de chequeo vs. No. Hojas de vida archivadas.
2. Desarrollar el programa de inducción o reinducción para el nuevo incorporado.	Adquirir los conocimientos sobre el cargo, la organización, sus políticas, estructura y rumbo corporativo.	No. Inducciones realizadas vs. No. Evaluaciones de la inducción.
3. Seguimiento y acompañamiento al nuevo empleado en su puesto de trabajo	Lograr adaptar y acoplar el nuevo empleado a las funciones y objetivos de la organización	No. De reportes de supervisor

PROCESO METODOLOGICO

En esta etapa del proceso de provisión, es importante la elaboración de una lista de chequeo, que permite la verificación y entrega total de documentos, tales como certificados laborales, documentos de identificación, certificaciones de afiliación, certificados de parentesco, facilitando igualmente las gestiones para su vinculación al sistema de salud y así mismo la elaboración de los documentos necesarios para su acuerdo laboral.

Lograr que los empleados se sientan identificados con los objetivos de la organización, es un trabajo que le corresponde especialmente al departamento de talento humano, la etapa de inducción es un determinante, conocer aspectos del cargo a desarrollar, de la organización permite generar un sentido de pertenencia frente a la entidad, permite que su actividad se desarrolle enmarcada en un proceso integral, mejorando de manera inmediata la producción y el clima de la organización.

CONCLUSIONES

Los procesos de la Gestión del Talento Humano requieren de la articulación de acciones dirigidas a mejorar el clima laboral, integrando al individuo y generando mecanismos de interlocución con la organización, para que los diferentes cambios se puedan asumir disminuyendo las posibles afectaciones a los procesos que desarrolla RAMBAL S.A.

Contar con un conocimiento amplio de los diferentes entornos en los que se desenvuelve el individuo, permite a los directivos y gerentes, implementar programas y realizar cambios estructurales, haciendo que el individuo se sienta a gusto con la organización, identifique la importancia de realizar bien su labor, a partir del desarrollo de acciones motivacionales con las que el funcionario se sienta motivado y pueda crear un vínculo con la organización, asumiéndola como un soporte fundamental para su desarrollo personal, laboral y social, que le permite garantizar la satisfacción de necesidades propias y familiares.

Definir y establecer el proceso de provisión del talento humano en la organización determinando los procedimientos, fases, acciones y responsables, da credibilidad y fortalece la empresa, logrando incorporar funcionarios con capacidad técnica, pero al mismo tiempo, motivado a contribuir y trabajar por los objetivos planeados, alcanzando una cohesión y articulación con los grupos de trabajo.

La gestión que se realiza desde el proceso de práctica de trabajo social en la organización RAMBAL S.A. tiene gran trascendencia; uno de los objetivos que se trabaja es la provisión de personal que tiene gran importancia para la empresa; teniendo en cuenta que los costos que tiene este proceso son representativos en las finanzas de la organización.

Desde la dirección de la organización, se cuenta con el respaldo y brinda los espacios para el desarrollo de programas de capacitación; permitiendo que sus colaboradores se vinculen a los diferentes procesos educativos y de concientización, pretendiendo mejorar sus ambientes de trabajo, así como realizar los respectivos reconocimientos, por cambios y proyectos innovadores desarrollando las potencialidades y habilidades de cada uno de ellos.

El conocimiento de las diferentes situaciones personales que vivencian los funcionarios de RAMBAL, conocidos a partir de la visita familiar, fueron fundamental, para comprender y conocer algunos miembros de su familia, es una fortaleza, especialmente para comprender actitudes y comportamientos que se tienen en la organización, siendo una forma para diseñar estrategias de cambio, en sus actitudes frente a los demás y a su espacio de trabajo; de igual manera esta herramienta, se utilizó para el proceso de selección; siendo de gran utilidad, porque permite conocer las expectativas y funciones que el trabajador y su familia cumplen; determinando niveles de autoridad, confianza y comunicación, que de alguna manera influyen en el desarrollo personal dentro de la organización.

Permitir al interior de la organización espacios de socialización de las acciones y las decisiones, hace sentir al funcionario como parte de la misma y le da un reconocimiento a su labor. Elevar los canales de comunicación entre los líderes de producción, coordinadores y operarios, influye directamente en un aumento de la producción, una reducción en los productos defectuosos, mejora la calidad de los productos y facilita la creación de un ambiente de trabajo, que le ofrezca al funcionario, una posibilidad de crecimiento personal y laboral.

RECOMENDACIONES

La experiencia de desempeñarme profesionalmente en RAMBAL S.A. fue muy enriquecedora en la medida que pude conocer la realidad de los individuos en una organización y de igual manera conocer las limitaciones que se le presentan a Recurso Humano, cuando se evidencian situaciones que afectan el normal funcionamiento de la organización, por ello pienso que es necesario la implementación de una política clara desde Recurso Humano para la ejecución sobre todo de programas de sensibilización con los prestadores de servicio. Además del reconocimiento de sus expectativas y necesidades con el fin de elevar los niveles de pertenencia y mejorar de igual manera la productividad en la empresa.

La contratación por Cooperativa de Trabajo Asociado es una de las debilidades, en cuanto a Recurso Humano, que tiene la organización en la medida que en ocasiones esta no ofrece los privilegios que normalmente pudiera ofrecer una empresa y esto es un factor desmotivante dentro de los asociados, que se refleja en algunos comportamientos inadecuados y en la dificultad de provisión de personal mayoritariamente, cuando de los operarios Nivel 2 se trata; aunque no es posible cambiar esta situación es necesario trabajar en conjunto con la cooperativa en busca de mejoras para sus asociados.

El acompañamiento y la formación continua del practicante, es un soporte para la organización porque le permite, que se desarrollen actividades con autonomía y con respaldo de las directiva, puesto que tienen la plena confianza que las actividades desarrolladas corresponden a las requeridas por la organización.

Reconociendo la importancia del Talento Humano, se requiere que la Oficina encargada de proveer el personal necesario y establecer programas más fuertes e

impactantes de capacitación y bienestar que permitan mantener motivado e identificado con la organización; esto no depende únicamente del proceso de provisión e inducción, si no de una actividad continua y permanente.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Dirección Estratégica De Recursos Humanos 9º Edición 2006 Editorial Granica.
- BELOHNVEK, Peter, ¿Que es la Fundamentación? El Camino de la Sinergia -1 Ed. – Blue Group, 2005 ISBN 987-1223-20-X.
- BUSTAMENTE ZAMUDO, Guillermo y otros. El concepto de Competencias. Volumen II. Bogotá D.C. Alejandría Libros 2002. p.31
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill, 1983.
- CRUZ MUÑOZ, Karen y VEGA LÓPEZ, Georgina. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano.
- GALLEGO, Mery. Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Universidades EAFIT, 2000.
- GICKS, Herbert. Administración de organizaciones: Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México: Compañía editorial Continental, 1997.
- GÓMEZ, Jorge Hernán. Mapa de Competencias estrategia en el recurso humano. En: Revista Clase Empresarial No. 54. 1997.
- KAST, Freemon. Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas. México: Mc Graw Hill, 1981.
- KLIKSBURG, Bernardo. El Pensamiento Organizacional, 13ª edición. Buenos Aires: Norma, 1997.
- Ley 776 del 17 de diciembre de 2002
- McClelland, David C. La Motivación Humana, Cambridge University Press, Cambridge, England, 1999.
- MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1994.

- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible. Principales procesos básicos de transformación de la industria plástica y Manejo, aprovechamiento y disposición de residuos plásticos post-consumo. Bogotá, Colombia. Julio de 2004
- PRADA, Josa Rafael. Psicología de los grupos. Indo-American Press Service - Editores, Bogotá, 1996
- TORRES, Carlos Eduardo. Administración del personal, su origen, evolución y funcionalidad en la organización. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2000.

PAGINAS WEB CONSULTADAS


- www.dane.gov.co
- www.banrep.gov.co

LEYES Y NORMAS CONSULTADAS

- Ley 100 de 1993
- Ley 776 del 17 de diciembre de 2002,
- Decreto 1295 de 1994
- Resolución 1020 del 28 de Julio de 2005

ANEXOS

Anexo A. Formato de Entrevista

	ENTREVISTA PERSONAL NUEVO
Rev. # 4	FT-52

FECHA _____
NOMBRE _____ C.C. _____
DIRECCIÓN _____ TELÉFONO _____
EDAD _____ ESTADO _____
CIVIL _____
CON QUIEN VIVE _____ No. HIJOS _____

EDADES _____

I. ÁREA PERSONAL O INDIVIDUAL

Describe sus cualidades

Describe sus defectos

Cómo reacciona ante ellos

Metas a corto (1 año), mediano(2 años) y largo plazo(3 años en adelante).

Corto: _____

Mediano: _____

Largo: _____

Cuáles fueron sus últimos estudios

II. ÁREA FAMILIAR

Cómo describiría a sus padres

Madre _____

_____ Padre _____

Cómo es la relación de sus padres

Ocupación del

padre: _____

Ocupación de la

madre: _____

III. ÁREA OCUPACIONAL

Experiencia laboral. (verificar y confrontar con la hoja de vida) y Motivo del retiro

Logros que ha obtenido en sus anteriores cargos

Dificultades que se le han presentado en dichos cargos

Como estableció contacto con nuestra empresa

Habilidades para desempeñar el cargo.

Que ventajas y desventajas, tiene para usted el trabajo en equipo.

Ventajas: _____

Desventajas: _____

Actividades en el tiempo libre

IV. CONCEPTOS DEL ENTREVISTADOR

ASPECTOS DE VIGOR Y SALUD _____ PUNTUALIDAD _____

PRESENTACIÓN _____

FORMA DE EXPRESIÓN _____

Expresión Pobre _____ Intenta expresarse _____

Clara _____ Buena _____ Excelente _____

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES DE LA ENTREVISTA

Anexo B. Evaluación Eficacia de la Inducción

EVALUACION EFICACIA DE LA INDUCCION	
REV. # 4	FT-61
EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN	
FECHA:	DIA: MES: AÑO:
NOMBRE:	
CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	
1. EVALUACIÓN TÉCNICA DE LA INDUCCIÓN	
RESPONSABLE A EVALUAR: JEFE INMEDIATO Y/O RESPONSABLE A EVALUAR	
1.1 El sistema de evaluación utilizado fue:	
A. Práctico _____ B. Escrito: _____ C. Otro: _____	
1.2. Según la evaluación realizada la inducción suministrada al trabajador fue efectiva:	
A. SI _____ B. NO _____	
Observaciones:	
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO O RESPONSABLE A EVALUAR	
2. EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN DE CALIDAD	
RESPONSABLE A EVALUAR: DIRECTOR ASEG. DE CALIDAD O ASIST. DE ASEG. DE CALIDAD	
2.1 El sistema de evaluación utilizado fue:	
A. Práctico _____ B. Escrito: _____ C. Otro: _____	
2.2. Según la evaluación realizada la inducción suministrada al trabajador fue efectiva:	
A. SI _____ B. NO _____	
Observaciones:	
FIRMA DEL DIRECTOR DE CALIDAD O RESPONSABLE A EVALUAR	
3. EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN SOBRE GENERALIDADES, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	
RESPONSABLE A EVALUAR: DIRECTOR DE RECURSO HUMANO	
3.1 El sistema de evaluación utilizado fue:	
A. Práctico _____ B. Escrito: _____ C. Otro: _____	
3.2. Según la evaluación realizada la inducción suministrada al trabajador fue efectiva:	
A. SI _____ B. NO _____	
Observaciones:	
FIRMA DEL DIRECTOR DE RECURSO HUMANO	

	4. EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN POR EL TRABAJADOR									
	Qué aspectos cree que se deberían reforzar en la inducción o que vacíos le quedaron?									
	FIRMA DEL TRABAJADOR: _____									

Anexo D. Formato de Inducción del Empleado

	INDUCCIÓN DEL PERSONAL
Rev. # 6	FT- 54

FECHA:	
NOMBRE:	
CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	

Marque con una X los temas Expuestos en la inducción.

INDUCCION GENERAL	
	Reseña histórica, estructura organizacional, Infraestructura, Productos, cliente, Misión, Visión, Normas de la organización y Reglamento interno de trabajo, procesos de producción.
	Valores de la empresa
	Presentación personal y uso adecuado de dotación ,elementos de protección personal.
	Manejo de residuos solidos :que es un residuo,clasificación de residuos,importancia de separar los residuos, teoria de las tres R (reducir,reciclar,reutilizar),separación en la fuente.
	Conocimiento de Buenas Prácticas de Manufactura.
	Verificación del cumplimiento de los requisitos legales para la contratación: ARP, EPS, AFP
	Entrega física del Documento de inducción al personal y guía practica para resolver: Generalidades, BPM, Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa, y entrega de copia de manual de funciones y responsabilidades.
	Entrega de dotación y asignación de casilleros.
	Deducciones y descuentos,horas extras,prestaciones scciales,póliza exequias,convenios financieras ,servicios de cafetería,paz y salvo.
	Conocimiento de las instalaciones y normas de seguridad industrial, presentación del personal del área administrativa y directores de sección.
Dictada por Director de Recurso Humano	Firma:

INDUCCIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL (SISO)	
	Conocimiento de la política de Seguridad Industrial y salud Ocupacional
	Objetivos y responsabilidades en siso
	Conocimiento de la política de no alcohol
	Definición de COPASO y funciones del mismo
	Elementos de protección y seguridad industrial
	Reporte de incidentes y accidentes laborales
	Conocimiento de la Matriz de elementos de protección personal (EPP)
	Conocimiento en tipos de riesgos de Rambal S.A
	Conformación de la brigada de emergencia, funciones y plan de emergencia.
	Conocimiento del reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
Dictada Por Director de Recurso Humano	Firma:

INDUCCION DE CALIDAD	
	Generalidades, términos y definiciones.
	Principios de gestión de la calidad, política de calidad, objetivos estratégicos para la gestión de la calidad.
	Conocimiento del esquemas de procesos.
	Conocimiento de algunos defectos de los productos
	Conocimiento de las pruebas de calidad
	Conocimiento de la Especificaciones de calidad, Instructivos y Procedimientos
Dictada Por Dir. Aseg. De Calidad o Asist. De Aseg. Calidad	Firma:

INDUCCION ESPECIFICA DEL CARGO	
	Asignación del puesto de trabajo
	Asignación de recursos. Manejo adecuado de herramientas de trabajo e insumos necesarios para desempeñar su labor.
	Instrucciones generales de funcionamiento de los equipos a su cargo y detección de posibles fallas de las mismas.
	Implementos de seguridad de las máquinas
	Capacitación y entrenamiento en la aplicación de procedimientos, instructivos, especificaciones de calidad y registros.
Dictada por Dir. Sección o encargado	Firma:

OBSERVACIONES GENERALES	

Recibida por: _____

Anexo E. Manual de Inducción al Nuevo Empleado

RESEÑA HISTÓRICA

Fue constituida en el año 1.974 en la ciudad de Bogota
Posteriormente fue trasladada a Piedecuesta en el año 1.976
En el año 1.994 debido al incremento en la demanda y al auge que
presento la empresa, sus instalaciones se trasladan al
Parque Industrial de Bucaramanga.

CONOZCAMOS

RAMBAL S.A.

MANUAL DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO

CONOZCAMOS

MISION.

Desarrollamos y proveemos soluciones de empaque innovadoras y de alto valor agregado, soportados en nuestras alianzas estratégicas, el sistema de gestión de calidad, el desarrollo del talento humano, la excelencia logística, operativa y de servicio, con el propósito de generar un crecimiento sostenible y rentable para la empresa, sus colaboradores y clientes.

CONOZCAMOS

VISION

En el 2014 seremos la primera opción en el desarrollo de soluciones sostenibles de empaque en nuestro mercado objetivo.

CONOZCAMOS

VALORES DE NUESTRA EMPRESA

- Integridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Eficiencia
- Confianza
- Respeto
- Liderazgo
- Compañerismo

CONOZCAMOS

PROCESOS

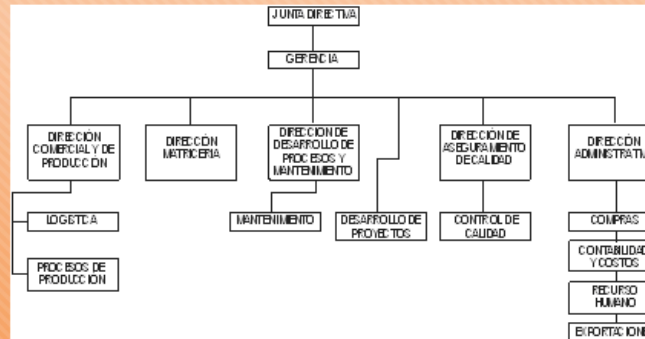
1. INYECCIÓN
2. SOPLADO (CONVENICIONAL – BIORIENTACIÓN)
3. ENSAMBLE
(ENALADORES ELÉCTRICOS, SELLADO, LLENADO DE BOLSAS, DOSIFICADORES, VALVULA DESGASIFICADORA)
4. LLENADO
5. INVESTIGACION Y DESARROLLO

PRODUCTOS

1. DOSIFICADORES
2. EMPAQUES FLEXIBLES
3. ENVASES RÍGIDOS
4. OTROS PRODUCTOS INYECTADOS MAQUINAS

CONOZCAMOS

ORGANIGRAMA



CONOZCAMOS

MAPA DE PROCESOS.

ESQUEMA DE PROCESOS



CONOZCAMOS

POLITICAS DE CALIDAD

RAMBAL S.A. ofrece a los clientes soluciones de empaque teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, mediante el mantenimiento y mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de Gestión de la calidad, con un talento humano calificado, motivado y comprometido con el cumplimiento de nuestros objetivos de calidad, del medio ambiente y normas legales vigentes.

CONOZCAMOS

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

El sistema de Gestión de Calidad está aplicado a la producción y comercialización de Válvulas Dosificadoras y productos de Estirado Soplado, siguiendo los requerimientos de la Norma NTC-ISO 9001 Versión 2000.



POLÍTICA DE CALIDAD

RAMBAL ofrece a sus clientes soluciones de empaque teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, mediante el mantenimiento y mejoramiento continuo de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, con un talento humano calificado, motivado y comprometido con el cumplimiento de nuestros objetivos de calidad, del medio ambiente y normas legales vigentes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

- **Mantener un crecimiento sostenido en términos de ingresos acorde a las estrategias comerciales de la compañía.**
 - **Fortalecer la satisfacción de nuestros clientes.**
- **Buscar el bienestar de nuestros empleados ofreciéndoles una cultura organizacional caracterizada por el aprendizaje y desarrollo y un clima laboral adecuado que permita la ejemplificación permanente de los valores de la organización.**
 - **Lograr la eficiencia de los procesos productivos**

Mantener y mejorar la efectividad del sistema de gestión de calidad.



Con el objetivo de conocer el ambiente familiar en el que se desenvuelve el trabajador se aplicará el siguiente formato de Visita Familiar por ELSA JOAN ORTIZ JEREZ, Profesional de Trabajo Social en Formación, para lo cual se solicita que los datos suministrados sean verídicos y correspondan a la realidad. Esta información será reservada.

La Comunicación Entre los padres (Pareja): A. Afectiva <input type="checkbox"/> B. De trato Cotidiano <input type="checkbox"/> C. Normal <input type="checkbox"/> D. Instrumental <input type="checkbox"/> E. Poca <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	La Comunicación Entre padres e hijos: A. Afectiva <input type="checkbox"/> B. De trato Cotidiano <input type="checkbox"/> C. Normal <input type="checkbox"/> D. Instrumental <input type="checkbox"/> E. Poca <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	La Comunicación Entre hermanos: A. Afectiva <input type="checkbox"/> B. De trato Cotidiano <input type="checkbox"/> C. Normal <input type="checkbox"/> D. Instrumental <input type="checkbox"/> E. Poca <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	Espacio que dedica a compartir con la familia: A. Desayuno <input type="checkbox"/> B. Almuerzo <input type="checkbox"/> C. Comida <input type="checkbox"/> D. Casi Nunca <input type="checkbox"/> E. Nunca <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>	Dedica el tiempo libre a: A. Descansar <input type="checkbox"/> B. Ver T.V. <input type="checkbox"/> C. Deporte <input type="checkbox"/> D. Traslados Familiares <input type="checkbox"/> E. Leer <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>	Cuántas veces al mes dedica tiempo al ocio compartido?: A. Cero a Dos veces <input type="checkbox"/> B. Tres a cinco veces <input type="checkbox"/> C. Más de cinco veces <input type="checkbox"/> D. Nunca <input type="checkbox"/> E. Otro <input type="checkbox"/>	Se entienden más y mejor: A. Padre e hijo(a) <input type="checkbox"/> B. Madre e hijo(a) <input type="checkbox"/> C. Abuelo(a) y nietos <input type="checkbox"/> D. Todos <input type="checkbox"/> E. Ninguno <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>
Los conflictos se presentan: A. Siempre <input type="checkbox"/> B. Casi siempre <input type="checkbox"/> C. Algunas veces <input type="checkbox"/> D. Rara vez <input type="checkbox"/> E. Nunca <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	Los conflictos se presentan entre: A. Padres <input type="checkbox"/> B. Padres e hijos <input type="checkbox"/> C. Padre e hijos <input type="checkbox"/> D. Madre e hijos <input type="checkbox"/> E. Hermanos <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	Asume la carga económica: A. Trabajador <input type="checkbox"/> B. Cónyuge <input type="checkbox"/> C. Padres <input type="checkbox"/> D. Hermano <input type="checkbox"/> E. Compartida <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>	Asume el cuidado de los hijos: A. Trabajador <input type="checkbox"/> B. Cónyuge <input type="checkbox"/> C. Padres <input type="checkbox"/> D. Hermano <input type="checkbox"/> E. Compartida <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>	Solución De Problemas En El Hogar: A. Dialogo <input type="checkbox"/> B. Discusión <input type="checkbox"/> C. Imposición <input type="checkbox"/> D. Ayuda Profesional <input type="checkbox"/> E. Dejamos así <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>	Ambiente Físico Y Social: A. Zona de Riesgo <input type="checkbox"/> B. Periferia <input type="checkbox"/> C. Central <input type="checkbox"/> D. Rural <input type="checkbox"/> E. Asentamiento ilegal <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>	VÍAS DE ACCESO: A. Excelentes <input type="checkbox"/> B. Buenas <input type="checkbox"/> C. Regulares <input type="checkbox"/> D. Deficientes <input type="checkbox"/> E. Inadecuadas <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>
Las Rutas de Buses son: A. Más de 9 <input type="checkbox"/> B. 7 - 9 <input type="checkbox"/> C. 4 - 6 <input type="checkbox"/> D. 0 - 3 <input type="checkbox"/> E. Ninguna Cerca <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	El Horario de las Rutas de Buses es: A. Pasa cada Hora o + <input type="checkbox"/> B. Pasa cada 45 min <input type="checkbox"/> C. Pasa cada 30 min <input type="checkbox"/> D. Pasa cada 15 min <input type="checkbox"/> E. Restringido <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	La distancia a su lugar de trabajo se encuentra: A. Más de una hora <input type="checkbox"/> B. A Una hora <input type="checkbox"/> C. A 45 min <input type="checkbox"/> D. A 30 min <input type="checkbox"/> E. A 15 min <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	Pertenece alguna asociación comunitaria: A. J.A.C. <input type="checkbox"/> B. Parroquia <input type="checkbox"/> C. Comité <input type="checkbox"/> D. Deportivo <input type="checkbox"/> E. Ninguno <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	Vecinos: A. No los conoce <input type="checkbox"/> B. Poco se trata <input type="checkbox"/> C. Trata con frecuencia <input type="checkbox"/> D. Solo los antiguos <input type="checkbox"/> E. Los conoce a todos <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	Porque no trata a sus vecinos: A. Son Conflictivos <input type="checkbox"/> B. Falta de Tiempo <input type="checkbox"/> C. No Le gusta <input type="checkbox"/> D. Tuvimos problemas <input type="checkbox"/> E. Nunca los veo <input type="checkbox"/> F. Otra <input type="checkbox"/>	Los vecinos conocen la empresa donde usted trabaja: A. No la Conocen <input type="checkbox"/> B. No se si la conozca <input type="checkbox"/> C. Si La conocen <input type="checkbox"/> D. Solo el Nombre <input type="checkbox"/> E. Otra <input type="checkbox"/>
Que Conocimiento Tiene La Familia de la Empresa: A. historia de la empresa y productos <input type="checkbox"/> B. historia , productos, organización y ubicación <input type="checkbox"/> C. historia, productos, organización misión y visión <input type="checkbox"/> D. historia, productos, organización misión, visión, objetivos y políticas de la empresa <input type="checkbox"/> E. historia, productos, organización misión, visión, objetivos, políticas de la empresa y mercado <input type="checkbox"/> F. Nada <input type="checkbox"/>	La empresa a su familia ha contribuido en: A. Salud <input type="checkbox"/> B. Educación <input type="checkbox"/> C. Vivienda <input type="checkbox"/> D. Alimentación <input type="checkbox"/> E. Recreación <input type="checkbox"/> F. Otros <input type="checkbox"/>	Beneficios que ha recibido de la empresa: A. Por celebraciones <input type="checkbox"/> B. Auxilio por estudios <input type="checkbox"/> C. Fiesta para los hijos <input type="checkbox"/> D. Jornadas deportivas <input type="checkbox"/> E. Descuentos <input type="checkbox"/> F. Otros <input type="checkbox"/>	Expectativas Laborales: A. Ascenso <input type="checkbox"/> B. Estabilidad <input type="checkbox"/> C. Nivelación Salarial <input type="checkbox"/> D. Capacitación <input type="checkbox"/> E. Buen Trato de Jefe <input type="checkbox"/> F. Otros <input type="checkbox"/>	Aspiraciones en el Corto y Mediano Plazo? A. Adquirir Vivienda <input type="checkbox"/> B. Cancelar Hipoteca <input type="checkbox"/> C. Adquirir Vehículo <input type="checkbox"/> D. Construir Hacer Mejoras En La Casa <input type="checkbox"/> E. Estudiar <input type="checkbox"/> F. Otros <input type="checkbox"/>	Concepto De La Familia Sobre La Empresa A. Excelente <input type="checkbox"/> B. Bueno <input type="checkbox"/> C. Regular <input type="checkbox"/> D. Malo <input type="checkbox"/> E. No opina <input type="checkbox"/> F. Otro <input type="checkbox"/>	

OBSERVACIONES: