

**CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SALUD  
OCUPACIONAL EN LA EMPRESA QUESOS DE SANTANDER QUESANDER  
LTDA**

**LUZ VICTORIA HIGUERA MORENO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA TRABAJO SOCIAL  
BUCARMANGA  
2004**

**CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SALUD  
OCUPACIONAL EN LA EMPRESA QUESOS DE SANTANDER QUESANDER  
LTDA**

**LUZ VICTORIA HIGUERA MORENO**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de  
TRABAJADORA SOCIAL**

**Director**

**MBA. CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ**

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

**2004**

*A DIOS por estar ahí siempre que lo necesite.*

*A mis PADRES por permitirme estar junto a ellos para lograr este triunfo.*

*A mis familiares, amigos y todos los que posibilitaron este trabajo.*

*A la vida por darme la oportunidad de llegar hasta donde he llegado con altos y bajos.*

**“Saber más que los otros es fácil;  
lo difícil es saber algo mejor que los otros”**

**Séneca**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A DIOS por permitirme llegar a cumplir este logro.*

*A mis padres por apoyarme y darme las posibilidades para alcanzar mis metas.*

*A mi hermano Oscar que en todo momento fue mi compañero en las buenas y en las malas, estuvo a mi lado.*

*Al profesor Carlos Eduardo Torres, mi director de práctica, por guiarme en el desarrollo del trabajo y ser mi apoyo.*

*Y en general a todas las personas que contribuyeron para que culmine este ciclo en mi vida.*

*A todos mil GRACIAS.*

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. LA TEORÍA DE SISTEMAS EN LA ORGANIZACIÓN	4
1.1 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA	7
1.2 LA PERSONA PARTE FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN	8
1.3 TEORÍA Y PRACTICA: EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA	10
1.3.1 Los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y	11
1.4 EL CAPITAL HUMANO: EL CONOCIMIENTO LA HERRAMIENTA DEL FUTURO	15
1.5 CAPITAL INTELECTUAL	21
2. CONTEXTUALIZACIÓN EL SECTOR LECHERO	26
2.1 LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL TRÓPICO LATINOAMERICANO	26
2.1.1 El Caso Colombiano	26
2.2 EL SECTOR RURAL COMPETITIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE	28
2.3 LA GANADERÍA EN COLOMBIA	32
2.3.1 El Subsector Lácteo	35
2.4 COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL, CRECIMIENTO INDUSTRIAL SANTANDEREANO	36

2.4.1	Situación de las Empresas y Expectativas	37
2.4.2	Problemas de la Industria	38
2.5	EL QUESO	38
2.5.1	Reseña General	38
2.5.2	Producción de Quesos	40
3.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA QUESANDER LTDA.	44
3.1	SU HISTORIA	44
3.2	LA ORGANIZACIÓN	45
3.2.1	¿Quines Son?	45
3.3	SUS VALORES	45
3.3.1	Calidad	45
3.3.2	Orden y aseo	46
3.3.3	Responsabilidad	46
3.3.4	Compromiso	46
3.3.5	Respeto	46
3.3.6	Honestidad	46
3.3.7	Compañerismo	46
3.3.8	Calidad de Vida	47
3.4	SU ESTRUCTURA	47
3.4.1	Organigrama	50
3.4.2	Sus Productos	51
3.5	CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	51

3.5.1	Perfil	53
3.5.2	Categoría Socioeconómica	54
3.5.3	Familia	55
3.5.4	Escolaridad	55
4.	CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	57
4.1	INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	57
4.1.1	Visión	57
4.1.2	Misión	57
4.1.3	Objetivos del Trabajador Social Organizacional	57
4.2	ÁREAS INTERNAS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN	59
4.2.1	Provisión del Talento Humano	59
4.2.2	Conservación y Desarrollo	60
4.2.3	Evaluación	60
4.2.4	Responsabilidad Social	61
4.2.5	Niveles de Intervención Profesional	61
4.3	DIAGNOSTICO DE ENTRADA A LA ORGANIZACIÓN	62
4.3.1	Diagnostico Inicial	62
4.3.2	Matriz DOFA y Cruce de sus Componentes	65
4.4	PROPUESTA DE PLANEACIÓN	67
4.5	RESULTADOS DEL PROCESO	72

4.5.1	Informe de gestión	72
4.5.2	Diagnostico Final	85
5.	PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL EN LA EMPRESA QUESANDER LTDA.	89
5.1	PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	90
5.1.1	Dirección de Talento Humano y Salud Ocupacional Quesander Ltda.	90
5.1.2	La Creación de la Dirección de Talento Humano	91
5.2	OBJETIVOS	93
5.2.1	ESTRATEGIAS	94
5.3	FUNCIONES DEL ÁREA	94
5.3.1	Planeamiento	94
5.3.2	Organización	94
5.3.3	Dirección	95
5.3.4	Control	95
5.3.5	Evaluación	95
5.4	DESARROLLO DE OBJETIVOS	96
5.4.1	Provisión de Talento Humano	96
5.4.2	Conservación y Desarrollo	99
5.4.3	Evaluación del Talento Humano	102
5.4.4	Responsabilidad Social	104

5.5	UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL	106
5.5.1	Características del Cargo	106
5.5.2	Responsabilidades del Director de Talento Humano	109
5.5.3	Responsabilidades específicas del Director de Talento Humano	110
5.5.4	Cobertura de las responsabilidades del Director de Talento Humano	111
5.5.5	Valor Estratégico de la Dirección de Talento Humano	112
5.6	PRESUPUESTO	112
5.7	RESULTADOS ESPERADOS	113
5.7.1	Diagnostico de Salida	113
6.	CONCLUSIONES	116
7.	RECOMENDACIONES	118
	BIBLIOGRAFÍA	120
	ANEXOS	122

## LISTA DE FIGURAS

		<b>pág.</b>
Figura No. 1	La Organización un Sistema	5
Figura No. 2	Museo del Queso	40
Figura No. 3	La Producción del Queso	41
Figura No. 4	Proceso de Desasuero	42
Figura No. 5	Moldeando Queso	43
Figura No. 6	Organigrama	50
Figura No. 7	Pirámide de Intervención Profesional	61

## LISTA DE TABLAS

		<b>pág.</b>
Tabla No. 1	Cuota de Fomento Ganadero y Lechero	31
Tabla No. 2	Distribución de empleados según Género	52
Tabla No. 3	Distribución por Edad de los Empleados	54
Tabla No. 4	Escolaridad	55
Tabla No. 5	Provisión de Talento Humano	59
Tabla No. 6	Conservación y Desarrollo	60
Tabla No. 7	Evaluación	60
Tabla No. 8	Responsabilidad Social	61
Tabla No. 9	Matriz DOFA y Cruce Variables	65
Tabla No. 10	Desarrollo de Objetivos	99
Tabla No. 11	Presupuesto	113

## LISTA DE ANEXOS

		<b>pág.</b>
Anexo 1	Perfil de cargos	123
Anexo 2	Formato Manual Perfiles Ocupacionales	129
Anexo 3	Proceso provisión de Personal	131
Anexo 4	Manual de Inducción	137
Anexo 5	Formato Proyecto "Procesos de Calidad"	155
Anexo 6	Formato Actualización de Datos	160

**TITULO**  
**CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL EN LA EMPRESA QUESOS DE SANTANDER QUESANDER LTDA.\***

**AUTOR: LUZ VICTORIA HIGUERA MORENO \*\***

**PALABRAS CLAVES:**

Dirección Talento Humano  
Capital Humano  
Capital Intelectual  
Competencias

**DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:**

Las organizaciones modernas se encuentran en un medio ambiente cambiante, complejo y cada vez más competitivo. Por ello y otros factores, las organizaciones han encontrado que las formas tradicionales de manejar y administrar sus recursos humanos no son efectivas. Administrar el capital intelectual se hace cada vez más prioritario, constituyéndose en la fuerza colectiva de cada organización.

Los objetivos de la intervención profesional fueron: La Provisión, Conservación y Mantenimiento del Talento Humano y la propuesta para la creación de la dirección de talento humano en la empresa, para facilitar y adecuar todos los procesos de administración de personal.

Este trabajo consta de cinco capítulos. El primer capítulo o marco teórico contiene la directriz de la Teoría de Sistemas, la Teoría X y Y, Capital Intelectual y Capital Humano; el segundo capítulo presenta la contextualización del sector lechero, la situación de la ganadería a nivel nacional e internacional, ya que la empresa se mueve en este sector productivo de la economía; el tercer capítulo muestra la caracterización de la organización, identificando los elementos fundamentales de la empresa QUESANDER. El cuarto capítulo contempla la intervención profesional dentro de la empresa, aquí se describe y evalúa dicho proceso. El quinto presenta la propuesta "Creación de la Dirección de Talento Humano y Salud Ocupacional en la empresa QUESANDER LTDA.". Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la labor de Trabajo Social dentro de la empresa QUESANDER, siendo esta una herramienta necesaria y fundamental dentro de la planeación y ejecución de actividades tendientes al desarrollo de la persona que hace parte de la empresa y así lograr la integración de los objetivos de la persona y la organización, en objetivos comunes y realización mutua.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad Ciencias Humanas, Trabajo Social, Director MBA Carlos Eduardo Torres.

**TITLE**

**CREATION OF THE ADDRESS OF HUMAN TALENT AND OCCUPATIONAL HEALTH IN THE COMPANY CHEESES DE SANTANDER QUESANDER LTDA.\***

**AUTHOR: LUZ VICTORIA HIGUERA MORENO\*\***

**KEY WORDS:**

Address Human Talent  
Human capital  
Intellectual capital  
Competitions

**DESCRIPTION OR CONTENT:**

The modern organizations are in a changing, complex and more and more competitive environment. For it and other factors, the organizations have found that the traditional forms of to manage and to administer their human resources are not effective. To administer the intellectual capital becomes more and more high-priority, being constituted in the collective force of each organization.

The objectives of the professional intervention were: The Provision, Conservation and Maintenance of the Human Talent and the proposal for the creation of the address of human talent in the company, to facilitate and to adapt all the administration processes of personal.

This work consists of five chapters. The first surrender or theoretical mark contains the guideline of the Theory of Systems, the Theory X and Y, Intellectual Capital and Human Capital; the second surrender it presents the contextualizacion of the sector milkman, the situation of the cattle raising at national and international level, since the company moves in this productive sector of the economy; the third surrender sample the characterization of the organization, identifying the fundamental elements of the company QUESANDER. The room surrenders it contemplates the professional intervention inside the company, here it is described and it evaluates this process. The recruit presents the proposal Creation of the Address of Human Talent and Occupational Health in the company QUESANDER LTDA". Finally the conclusions and recommendations of the work of Social Work are exposed inside the company QUESANDER, being this a necessary and fundamental tool inside the programme and execution of activities to tend to the person's development that makes part of the company and this way to achieve the integration of the person's objectives and the organization, in common objectives and mutual realization.

---

\* Work of Degree

\*\* Faculty Human Sciences, School Work Social, MBA Carlos Eduardo Torres.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las características que hacen única a cada persona tienen que ver su educación, experiencia, idiosincrasia, cultura e incluso temores. Sólo considerando esto se puede entender porque las diferencias que se presentan de una a otra persona al reaccionar ante una misma situación. Su forma de ser se ve regulada por todos esos componentes que lo convierten en una persona única e irreplicable. Pero no sólo esta individualidad es la que interesa, en estos tiempos donde se han experimentado tantos cambios, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos escasean, se hace cada vez más necesario comprender todo lo que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, pues es su principal fuente de ingresos y de realización.

Se puede decir entonces, que es el clima organizacional, en donde esta inmersa la persona el que determina la forma como un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción.

En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. La cultura entonces, constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que ella está formada por una multitud de dimensiones que llevan a su configuración general. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo de las directivas o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que constituyen, en particular, los componentes del clima.

Al hablar del lado Humano de la Empresa, la persona que esta inmersa en ella, exige un análisis más específico dentro de la organización en el que todos los factores que la constituyen deben tenerse en cuenta: cultura, personalidad, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta y otros.

Con este trabajo se resalta la importancia de la persona dentro de una organización, y al mismo tiempo se busca generar en los directivos de QUESANDER LTDA. inquietudes y destrezas para potenciar el capital humano inactivo, en cada una de las áreas físicas de la empresa.

Desde este punto de vista, el principal objetivo en la práctica de Trabajo Social, se dirigió hacia la satisfacción y desarrollo del personal de la empresa como eje fundamental de su interacción, para concluir con la presentación de los parámetros necesarios para la creación de la Dirección de Talento Humano y Salud Ocupacional de la empresa. Para ello se realizó un proceso de intervención en la modalidad de practica académica, lo que permitió conocer la cultura organizacional y de esta manera visualizar la forma de diseñar todos las estrategias a seguir.

Se recopila pues, a lo largo de este, todos y cada uno de los procesos que se llevaron a cabo dentro de la organización ya que en su interior se plantearon varias necesidades, que permitieron establecer la elaboración de los perfiles ocupacionales y humanos para cada cargo; a la vez se crearon los procesos para selección, inducción y reinducción. La reactivación del COPASO fue parte fundamental para organizar en la empresa un programa de capacitación dirigido a todo el personal.

El desarrollo del proceso se hizo viable gracias al apoyo de todos y cada uno de los miembros de la empresa, directivos y colaboradores, para dirigir la

labor de la forma que se esperaba, y así lograr las expectativas planteadas en su inicio. No se hicieron presentes ningún tipo de limitaciones en el desarrollo de este, configurando así hasta el final un trabajo comprensible y muy dinámico.

Los logros obtenidos están directamente relacionados con una mayor concientización del personal directivo y administrativo de la empresa dando origen a espacios de mejoramiento continuo del talento humano, además de haber logrado una percepción más amplia de la labor que puede llegar a desempeñar Trabajo Social dentro de una institución empresarial.

Bajo estos parámetros, este trabajo de grado pretende presentar una propuesta que parte de la perspectiva del Trabajador Social y desde la visión humanística, para que la persona como ser humano encuentre dentro de la organización los medios que posibiliten su desarrollo y crecimiento tanto personal, como laboral.

## **1. LA TEORÍA DE SISTEMAS EN LA ORGANIZACIÓN**

El enfoque planteado por la Teoría Sistémica ha ido abarcando todas las esferas y dimensiones del mundo, del conocimiento y la sociedad, sirviendo como base para la convergencia de todos los campos del saber, desde las ciencias puras o exactas hasta las ciencias sociales han abarcado la administración en las organizaciones, y a la misma persona en su dimensión biológica, psicológica, social y espiritual.

La teoría de SISTEMAS parte de un enfoque funcionalista, donde cada hecho, indiscutiblemente, tiene correlación directa con otro. Es entonces el pensamiento sistémico una aplicación más compleja y global de la idea funcional que puede llegar a ilustrar la dimensión de la persona dentro de su entorno, en este caso el trabajo donde se desempeña y cumple una función importante para su desarrollo. Hablar de un sistema requiere que todo lo que esta a su alrededor y dentro de él sea analizado, a su vez todo lo que recibe, da y produce para su interior y su exterior merezca profundizarlo para identificarlo y describirlo.

A través del tiempo la nueva concepción de la ciencia que aparece con WERNER HASEBERG, uno de los creadores de la Teoría Cuántica que señala al mundo “como una red compleja de relaciones; un complejo de sucesos donde se alternan, sobreponen o combinan conexiones de

diversos tipos, determinando así la textura del todo”<sup>1</sup>. Un mundo donde todo tiene que ver en cierto modo con lo que sucede a su alrededor y a su vez este influye en lo que esta junto a el, sin importar su tamaño o el grado alto o bajo de influencia. La teoría cuántica presenta de esta manera una forma de concebir al Universo según una perspectiva sistémica, poniendo énfasis en la interrelación e interdependencia de todos los fenómenos que puedan ocurrir.

Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas por lo externo al mismo. Es así como al adaptar el concepto básico de sistema en una organización se puede graficar así:

**Figura No.1.** La organización Un sistema



**Fuente:** La autora

Al trasladar este modelo a las organizaciones, se pueden analizar los factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo, están claramente delimitados por su objetivo en el. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores

---

<sup>1</sup> PASTORINI, German H. Aportes de la Filosofía Perenne, la Física Cuántica y la Psicología Transpersonal al problema del conocimiento. Publicaciones Monografías.com

internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como “retroalimentación positiva” y “retroalimentación negativa”<sup>2</sup>.

Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero estos deben relacionarse con la realidad del entorno. Como empresa puede fijar metas, pero si el mercado no responde estas no se lograrán.

Puede decirse, que una organización es un sistema socio-técnico, incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente y que se hace necesaria para su cotidianidad.

Entre las características más singulares de los sistemas, figuran la búsqueda del equilibrio, muy evidente en el cuerpo humano en el que ocurre lo que puede llamarse: “homeostasis”, es decir ante una situación de alarma por pérdida de estabilidad en la salud, el cuerpo activa mecanismos de defensa que buscan equilibrarlo para su funcionamiento normal.

La organización es definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, y desarrolla actividades en el, aplicando recursos para cumplir con objetivos comunes. “La organización como tal es en esencia comparable a un sistema, la cual para su subsistencia debe integrar y dimensionar en su interior todos y cada uno de los elementos que la conforman y en especial la persona, de la cual depende su identidad, productividad, existencia no solo material sino cultural y la base operativa de su realidad, en otras palabras su modo de ser y existir”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> TORRES, Sugey. Desarrollo Organizacional. Publicaciones Gestipolis.com.

<sup>3</sup> TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. Revista Humanidades. Vol. 27. 1998. Pág. 18

En el caso de las empresas se genera una situación donde *El Individuo* ingresa como subsistema a interactuar con un sistema mayor, *la organización*. La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato, el económico como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones; y uno tácito llamado Contrato Psicológico<sup>4</sup>, el cual se ha definido como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la Organización.

En definitiva la Teoría General de Sistemas, constituye una base para la comprensión e integración del conocimiento y de una amplia variedad de campos de gran especialización, que incluyen todos los tipos de sistemas existentes en el universo.

### **1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA**

Vista la Organización como un sistema, todos y cada uno de sus procesos han de ser interdependientes, interrelacionados con cada área y enfocados hacia el cumplimiento de una misión: *El desarrollo y crecimiento de la organización y las personas inmersas en ella*. Sin embargo, la cotidianidad organizacional de las empresas latinoamericanas, las características y funcionalidades de éstas, han sido orientadas por el mecanicismo imperante de las teorías administrativas de mediados del siglo inmediatamente anterior y predominante, hasta este tiempo.

---

<sup>4</sup> SCHIN Albert. Psicología Organizacional. Editorial Diana. Madrid 1980. Pág. 85

Es aquí donde se aplican otros enfoques, que difieren de los anteriores, en la medida que tratan de identificar en la organización, los verdaderos agentes de desarrollo y sitúan a la persona como eje fundamental en las nuevas teorías que orientan la administración organizacional; evidenciando una visión sistémica en su aplicación pues se añade un elemento nuevo en el análisis del desarrollo organizacional: “la organización y el hombre elementos simultáneos de desarrollo”<sup>5</sup>, y en donde cada uno forma parte de un sistema y como tal no pueden separarse, ni subestimar la importancia de la participación de cada uno en el desarrollo de la organización y la persona.

La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante, que precisamente se dinamiza y proyecta económica y socialmente por su fundamental contenido, la persona. No puede entenderse como acabada o totalmente perfecta, porque su funcionamiento depende de la gente, de personas que con voluntad entregan su capacidad para lograr los propósitos que la organización comparte con ellos.

## **1.2 LA PERSONA PARTE FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Hoy se ve la integración de la persona en la organización desde una perspectiva holística de su interacción con el medio en la búsqueda del desarrollo organizacional y propio.

En la actualidad puede decirse hay una apreciación interactiva de la persona y la organización, unidos se reconocen hoy como elementos de un sistema<sup>6</sup>.

En la búsqueda por identificar la realidad social de la persona en la organización, caracterizando sus falencias, necesidades y aspiraciones de

---

<sup>5</sup> DESSLER, G. Administración de Personal. Editorial, Prentice Hall, México. 1991 Pág. 67.

<sup>6</sup> TORRES, Sugey. Desarrollo Organizacional. Publicaciones Gestipolis.com.

desarrollo, es de gran validez contrastar la visión mecanicista de la participación de la persona en ella, que se venía manejando (aun hasta mediados de los años 60's), con el planteamiento de una nueva teoría<sup>7</sup>: donde se muestra a la persona como un ser dinámico, poseedor de suficientes aptitudes que de manera independiente y dado su grado de afinidad y compromiso con la organización a la que pertenece, permite el crecimiento mutuo, como respuesta a lo que se denominó anteriormente Contrato Psicológico.

Ha sido esta propuesta teórica la que finalmente, resulta más conveniente para la interpretación del rol de la persona en la organización y viceversa, además, a partir de ella y del redimensionarlo en su interior (de la empresa) se logra la comprensión e integración de elementos como la cultura cuyo análisis permite identificar la interrelación de los componentes que conforman la organización.

Es preciso identificar que las personas, su Talento dentro de una organización es variable, que posee grandes habilidades, y capaz de desenvolverse en cualquier situación, con necesidades y proyectos de vida, inmerso en un mundo que lo afecta y al mismo tiempo le brinda las posibilidades necesarias para desarrollar su conocimiento, ser reconocido y aceptado como un ser integral afectado por diversos subsistemas que influyen en su actuación.

Solo se pretende integrar a la persona con los objetivos corporativos y para ello él se convierte en un objetivo de crecimiento de la organización, en él se empieza a invertir para hacer del mismo un elemento cualificado y calificado. Corresponden a este período (1972 – 1990) La teoría Z, la planeación

---

<sup>7</sup> SCHEIN, Edgar, en cita de Carlos Eduardo Torres 1998. Pág. 95

estratégica y la gerencia del servicio en la cual se invierte la pirámide y se busca en primer lugar la satisfacción del cliente interno (la persona que hace parte de la empresa) y posteriormente y gracias a lo anterior la satisfacción del diente externo, permitiendo ver a la persona como factor determinante del crecimiento organizacional.

A partir de este momento, se presenta un acelerado proceso de generación de enfoques y estudios administrativos en donde el componente central es la integración real de la persona y la organización, en pro de un verdadero desarrollo y crecimiento corporativo. Para ello se puede buscar crear al interior de está una identificación de elementos culturales y administrativos que garanticen la integración y compromiso mutuo.

### **1.3 TEORÍA Y PRÁCTICA: EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA**

Durante los últimos treinta años la administración se ha sometido a varios cambios, sobre todo en la administración de personal y las relaciones laborales. El lado humano se ha convertido en el foco de interés para la orientación de toda empresa desde la alta gerencia. Algunas empresas han optado por un sistema de valores mucho más humanitarios, resaltando la preocupación por proporcionarle al empleado un ambiente de trabajo seguro y agradable, pero con un supuesto de no alterar su teoría fundamental de administración encaminada a la producción y al logro de resultados tangibles o económicos.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones"<sup>8</sup> describió dos formas de pensamiento para gerenciar una organización, a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. Los supuestos de la primera consideran a sus subordinados como individuos de trabajo, se basa en el denominador menos humano: el obrero de una fábrica antigua, que sólo se mueven ante la amenaza; mientras que la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La Teoría Y se desarrolla con la intención de realizar un cambio en la idea de la dirección de los subordinados o colaboradores. Para llegar al fondo de su intención se debe saber que es una contraprestación de la existente Teoría X, corroborando que está propuesta tradicional no ofrecía concretamente una muy buena administración, ya que se limita a la dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad, o sea que los intereses de la empresa están por encima de los, de los empleados.

Es un reto, el introducir cambios, descubrir nuevos estilos para organizar y orientar el esfuerzo humano dentro de una empresa, aún reconociendo que la organización perfecta es prácticamente inalcanzable. "La Teoría Y da por sentado que los individuos ejercen la auto-dirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos"<sup>9</sup>.

### **1.3.1 Los supuestos de la Teoría X y Teoría Y**

---

<sup>8</sup> MCGREGOR, Douglas, El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México 1972. Pág. 52.

<sup>9</sup> Ibid Pagina 48

<b>TEORÍA “X”</b>	<b>TEORÍA “Y” TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN</b>
<p><i>Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo siempre que ello sea posible.</i></p> <p><i>Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.</i></p> <p><i>El ser humano en general prefiere ser dirigido a dirigir</i></p> <p><i>El ser humano en general procura evitar responsabilidad siempre que sea posible.</i></p> <p><i>El hombre común tiene relativamente poca ambición</i></p> <p><i>Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad.</i></p>	<p>El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento dependiendo de ciertas condiciones controlables.</p> <p>El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos, las personas pueden ejercer el autocontrol y auto-dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse hacerlo.</p> <p>Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. La satisfacción del ego y las necesidades de autorrealización pueden ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización</p> <p>Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades</p> <p>La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.</p> <p>El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad, puede lograrse un mayor uso</p>

- **Teoría X** La teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa muy particular, que en ningún momento describe o señala la naturaleza humana, y no permite virar hacia otro espacio más amplio. Solo se expresa en pro de limitar la utilización de las potencialidades del ser humano común.

Los supuestos de la teoría X, muestran el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, así<sup>10</sup>:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo. El hombre común siente repugnancia hacia el trabajo, lo ve como un castigo para poder sobrevivir.
- En términos sencillos, la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa, solo funciona por medios coercitivos y de control externo.
- El individuo evita cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

En general, aquí la dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad, es el denominador común para esta teoría, aplicada en muchas organizaciones. O sea que las necesidades de la empresa siempre estarán por encima de las de los empleados.

- **Teoría Y** Esta teoría se constituye en una nueva doctrina en relación con la gerencia de los recursos humanos.

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

---

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 50

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y sintetizarían la integración del interés individual con los objetivos de la organización<sup>11</sup>:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo. Para el hombre el trabajo es una fuente de satisfacción cuando lo realiza de manera voluntaria y solo será un castigo cuando el lo interprete como una amenaza la cual debe evitar.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para conseguir los objetivos de la organización. La persona es quien debe dirigirse y auto-controlarse.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

¿Cuál de las dos es mejor? o ¿cuál es más aplicada en las empresas? No se puede saber. Pero si se debe tener en cuenta que las empresas son el órgano económico que complementa la sociedad y a todos los individuos que la conforman, y que su rasgo fundamental en cuanto a las relaciones organizacionales industriales de estos tiempos están enmarcados en la

---

<sup>11</sup> Ibid. Pág. 52

interdependencia, no solo de los subordinados hacia sus jefes, sino que también los ejecutivos de todos los niveles dependen de los de abajo para conseguir sus objetivos personales y los de la organización. “Su objetivo ultimo es servir al bien común”<sup>12</sup>.

Los avances en la administración del personal y en las relaciones laborales, que se han logrado hasta ahora, se han caracterizado porque las empresas han adoptado un sistema de valores mucho más humanitarios. La organización se ha preocupado más por proporcionarle al empleado un ambiente de trabajo seguro y agradable, lógicamente sin alterar su teoría fundamental de administración (organización y control).

Así pues el lado humano se ha convertido en el foco de interés de la gerencia.

Es aquí de donde se puede coincidir con Douglas McGregor, de acuerdo a su Teoría de la Integración, para dinamizar mucho más la idea de la humanización de la empresa moderna.

El principio de integración, implica la creación de condiciones que permitan que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

El concepto de autocontrol e integración supone que la organización realizará mejor y más eficazmente sus objetivos económicos, si se ajusta en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros y si ellos como miembros de la organización contribuyen a alcanzar sus logros (integración de objetivos de la organización y de sus miembros).

---

<sup>12</sup> Ibid. Pág. 35.

En este sentido la Teoría Y propone un cambio de mentalidad de los empleados para ver su trabajo como una oportunidad de realización profesional y no como una obligación, esto se logrará cuando disfruten de su labor y reconozcan que por medio de ella podrán satisfacer sus necesidades básicas y expectativas de vida, llegando a ser personas que generen a la institución grandes ventajas ya que tratarán de lograr los objetivos de ésta sabiendo que los propios serán conseguidos a la par.

Para que se de este cambio es necesario que la organización sea transparente con los empleados, dándoles a conocer la estructura organizacional, los objetivos y lo que ella requiere de su gente, así se aclaran las responsabilidades que tendrán y se dará el espacio para que se generen ideas creadoras.

Los directivos, pues, son los encargados de estar motivando al personal para que se aumente la productividad y para que los cambios que se den, al tiempo que se logren abrir los espacios para las actitudes creadoras e innovadoras que desarrollan sus colaboradores.

#### **1.4 EL CAPITAL HUMANO: EL CONOCIMIENTO LA HERRAMIENTA DEL FUTURO**

"El conocimiento figura como hilo conductor de todas las generaciones pasadas y futuras, es a través del conocimiento que edificamos culturas, sociedades, modas, modos de relacionarnos, etc."<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> BELLY, Pablo. Buscando la Punta del Ovillo. Publicaciones [www.gestióndelconocimiento.com/pbelly.htm](http://www.gestióndelconocimiento.com/pbelly.htm). [p\\_belly@excite.com](mailto:p_belly@excite.com)

Para entender y comprender esta evolución del conocimiento no se puede olvidar el factor humano; sus objetivos, la cultura, la ciencia, la sociedad, las empresas, son creaciones de un elemento en común: la mente humana. Es la persona la que posee conocimientos depositarios de su capital humano que influye en los resultados medibles de las organizaciones en las cuales están inmersos.

Cada organización internamente tiene activos intangibles y tangibles, los cuales siempre han estado presentes en ellas, el tema de la evaluación y su contribución al beneficio de la empresa de los primeros (intangibles) es relativamente nuevo en la administración, y se ha configurado en un avance más para esta rama, pero mucho más se ha consolidado en el sustento de la innovación de varias organizaciones.

Para dar una idea de su concepto, se puede clasificar a los activos tangibles como aquellos elementos evidentes de la empresa (terreno, edificios, maquinaria, equipos y mobiliarios) es decir lo material, los cuales tienen su valor registrado en libros contables. Y los activos intangibles, que se pueden mencionar como: el conocimiento humano, el saber hacer, las competencias personales, la propiedad intelectual, las marcas, las relaciones con los clientes y los conocimientos sobre el comportamiento del mercado.

Luego si se valorara una empresa es preciso sumar los activos tangibles, consignados en los libros, con los activos intangibles para determinar el valor real de la empresa, lo que se estaría dispuesto a pagar por ella, en caso de que estuviera a la venta, que afectara su valor comercial.

De allí que el interés de los activos intangibles ha venido en aumento en la medida que se desarrolla la economía, basada en la tecnología de la información, de servicios, y la base del crecimiento de las empresas como lo

es el conocimiento. “Para este caso el sistema contable, de toda empresa, es insuficiente ya que solo se limita a medir los activos tangibles, el dinero, dejando de lado el enfoque para medir y administrar los activos intangibles y así poder generar una nueva visión para tener en cuenta estos activos que son parte fundamental de la empresa”<sup>14</sup>.

Para tal fin resulta adecuado referirse a Edvinsson y Malone<sup>15</sup>, quienes con un enfoque hacia la administración de activos intangibles, presentan una clasificación de Capital Intelectual de la siguiente forma:

- Capital Humano: conocimientos, habilidades y competencias de los empleados.
- Capital Estructural: la infraestructura que apoya la actividad humana (edificios, computadores, maquinaria, procesos, patentes, marcas, imagen de la organización, estructura organizacional, sistemas de información y bases de datos) que permiten la entrega de bienes y servicios.
- Capital de Innovación: propiedad intelectual (derechos de autor y marca) y activos intangibles definidos como todos los talentos y conocimiento que hacen que una empresa funcione.
- Capital sobre Clientes: es la fuerza y la lealtad de las relaciones con los clientes, generados por la satisfacción que se le da al cliente, continuidad en los negocios, buenas relaciones y sensibilidad al precio.

A partir de esto puede surgir la pregunta: ¿Por qué es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano? Inicialmente saber que la

---

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> PALOMO, González Miguel A. La Evaluación de los Activos Intangibles. Parte I Los Modelos. Ingenierías. Volumen VI No. 20. Julio – Septiembre 2003. Pág. 24

tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero ver también que el éxito de cualquier proyecto depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa y hace parte de la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización para adaptarse al cambio. “Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias”<sup>16</sup>.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada una; con esto, todos los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se llega a consolidar el recurso humano como capital. Es a este factor (capital humano- persona) a quien debe considerarse importante para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como se le es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada solamente en elementos como la tecnología y la información, sino que *la clave de una*

---

<sup>16</sup> [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com), El Capital Humano Una capacidad estratégica basada en los Recursos Humanos.

*gestión acertada está en la gente que en ella participa.* El Capital Humano “es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades del trabajador, esas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, educación y experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hace potencialmente productivo”<sup>17</sup>.

Entonces, lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, comprender la empresa y la misión de ella. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias, que profundiza en el desarrollo e involucra al Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un alto grado las competencias de cada uno de los individuos que hacen parte de la empresa. Ya que la nueva forma de administrar el Talento Humano y la organización, en la era del capital humano, es la Gestión por Competencias herramienta que permite caminar hacia el norte trazado con el personal competente para la organización y su desarrollo.

Las competencias se definen como todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, aptitudes que permiten al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que pueden ser medidas y controladas y que logran diferenciar a un trabajador eficiente de otro que simplemente hace su trabajo, lo que le corresponde.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus

---

<sup>17</sup> [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com). El capital humano y la gestión por competencias. CRUZ M. Peggy.

trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador<sup>18</sup>.

La influencia del Capital Humano y de la gestión por competencias es inevitable, dadas las condiciones históricas y tecnológicas, que están caracterizando al mundo moderno, que lleva hacia una economía de conocimientos encaminados a valorar las organizaciones y lo que hay dentro de ellas. Es lo único que reconoce que la empresa moderna cambia tan rápidamente y lo que queda para apoyarse y subsistir es el *Talento y la dedicación de su gente*, más la calidad de las herramientas de que esta dispone. Sin estos dos factores, la empresa esta destinada a quedarse en el intento de competir en el viejo mercado, donde lo único que interesa es el dinero y la producción dejando de lado el continuo crecimiento e innovación que puede generar el nuevo proyecto de la organización hacia el logro de los objetivos del talento humano inmerso en ella y lo que ella materialmente puede proporcionar para cumplir con su función productora, comercializadora, de servicios, etc.

Se puede afirmar entonces que al interior de las empresas de hoy día se oyen con mucha frecuencia expresiones que tal vez ayer ni siquiera se imaginaban. Entre esas expresiones figuran las siguientes: “La gente es nuestro capital máspreciado”; “Nuestra estrategia está basada en el conocimiento”; “Las personas son todo lo que poseemos”; “Nuestra estrategia está basada en el manejo del capital humano”; “se aprendido a manejar el capital intelectual”; QUESANDER LTDA. no es la excepción, total ella también esta inmersa en este cúmulo de experiencias en el mundo de la administración. Sin embargo, el resultado en esta empresa es diferente, ningún colaborador sabe en realidad que es el capital más importante dentro

---

<sup>18</sup> [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com) Gestión humana basada en competencias. GALLEGO Franco Mery.

de la empresa, pues en un alto porcentaje la organización no ha llegado a interpretar esas expresiones que ya están en su léxico. Tal vez esto está sucediendo, debido a que los líderes de la organización son expertos en administrar el capital financiero y tecnológico, y todavía no han aprendido a gerenciar el capital intelectual, por cuanto no conocen a ciencia cierta el significado de dicha expresión.

Se concluye aquí, que se ha hecho tan cotidiano hablar del capital humano y de su importancia, que quienes no han tenido contacto aún con la realidad organizacional pueden suponer que Recursos Humanos es el elemento fundamental en QUESANDER, cuya estructura y funcionamiento están íntimamente ligados al negocio generando aportes, pues, sin duda, no existe empresa sin empleados y viceversa, pero sólo a través de una administración coherente, actualizada y estratégica será posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Cuidar el factor humano implica tiempo y dedicación y sobre todo ganarse la confianza a través de resolver sus conflictos y necesidades laborales en forma efectiva, mostrando un verdadero deseo de ayudar y actuando de inmediato, convirtiéndose en la actividad más importante dentro de la empresa. Es muy importante mantener una comunicación donde se pueda centrar en las cosas importantes para su gente, por ejemplo hablar con aquella persona que acaba de tener un hijo y que le cuente sobre su crecimiento. Se notara el gusto que les da darse cuenta que una directiva lo recuerda y le interesa saber al respecto.

## **1.5 CAPITAL INTELECTUAL**

El Capital Intelectual, es un concepto casi contable. La idea es poder llegar a establecer modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del Capital Intelectual.

El problema de estos modelos es que a lo que se le llama intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de estos como tal. De cualquier forma, la medición del Capital Intelectual, nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si estos mejoran o no (resultado positivo).

Por supuesto, no interesa analizar la tendencia de todos los activos intangibles de la organización, ya que sería un trabajo imposible de realizar y no es el fin último para este objeto. El objetivo es determinar cuales son, si aportan valor a la organización y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

Para ello algunas definiciones y afirmaciones de autores, que manejan estos temas, servirán para ilustrar y entender mejor lo explicado, un ejemplo claro es el mexicano L. Valdés, quien conceptúa “el Capital Intelectual como el *inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología*: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información contenida en el conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y todas las habilidades desarrolladas en el personal como lo son: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. *Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continúa para el cliente*”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> PAÉZ, Chicha. Gerencia en Acción. Revista Inter. Forum. Mayo 12 de 2004. Pág. 13

Partir de esta definición, muy acertada, muestra que la parte central de la administración del Capital Intelectual está basada en la utilización del conocimiento y de la tecnología para mejorar el valor de los productos y servicios que ofrece la organización. Eso sería la teoría puesta en práctica, pero, dista mucho de la realidad, ya que todavía se piensa en la rentabilidad del capital (ganancias), antes que el mejorar el conocimiento a nivel de los colaboradores, quienes en realidad son los que manejan y condicionan la productividad de la empresa.

Una vez que se ha introducido el concepto de Capital Intelectual, se define el concepto de **Gestión del Conocimiento** de una forma más precisa: “Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”<sup>20</sup>.

En conclusión, El Capital Intelectual se define como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial para generarlo en el futuro<sup>21</sup>.

De acuerdo con lo anterior los conocimientos de las personas, clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el “know-how” (saber como, o el como se hace) de la empresa y la satisfacción de los clientes, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado (valor comercial)

---

<sup>20</sup> CARRIÓN, Marioto Juan. Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento. Publicaciones Gestipolis.com

<sup>21</sup> EUROFORUM 1998. en cita Material Teórico Seminario de Practicas Trabajo Social. Área Organizacional. Universidad Industrial de Santander. Marzo 2004.

concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Esta realidad del conocimiento que reflejan las nuevas organizaciones reclaman nuevas reglas del juego, las cuales están cambiando drásticamente la visión de los líderes que encabezan la dirección de la empresa, acerca de la administración de la organización.

Entre las reglas innovadoras del juego organizacional figuran muchas concepciones que se pueden resumir en: “a) la mayor parte del valor agregado en los productos y servicios es derivado del conocimiento e inteligencia; b) la información como insumo básico de producción; c) la tecnología y la revolución de los negocios y d) la rapidez en la cual debe moverse la nueva estrategia empresarial”<sup>22</sup>.

Por supuesto que cada una de estas nuevas reglas organizacionales requieren un gran vuelco en la forma de ver las empresas y los negocios. Las organizaciones que tengan la capacidad de entender mejor estas reglas desarrollarán rápidamente sus ventajas competitivas y las que las ignoren estarán en desventaja.

Quesander esta en la posición de empezar a caminar, contribuyendo a la consecución de nuevas reglas de juego para no caer en el intento. Empezar pues, con el reconocimiento de un cambio necesario para mejorar la eficiencia de todos los procesos que en ella se están desarrollando, y la importancia que requiere el Capital Humano inmerso en su interior.

---

<sup>22</sup> PAÉZ, Chicha. Gerencia en Acción (1). Publicaciones Revista INTER FORUM. Mayo 12 de 2004

No solo basta con la inquietud hay que prosperar en la idea, experimentar y medir los resultados, y es desde aquí que se parte como profesión demostrando el valor que se puede agregar en la organización, dar a conocer y desarrollar los procesos que permitirán encaminar a la empresa en su nueva perspectiva.

Pero esto no es nuevo, Recursos Humanos ha sido observada por décadas como una unidad que genera gastos, debido a las limitaciones en su actuar dentro de las empresas, la cual se ha enmarcado principalmente en las actividades que tienen que ver con salarios, gastos médicos asociados a la selección (cuando estos se practican), capacitaciones, actividades culturales o deportivas, entre otras (actividades instrumentales). A simple vista pareciera no advertirse el impacto financiero que la unidad de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad y ello facilita minimizarla a tareas netamente operativas o simplemente olvidarla.

Aunque existe una tendencia orientada a transformar la visión que se posee de Recursos Humanos, basada en la medición de su impacto, donde se pretende demostrar que lo se considera como gasto puede, y debe, observarse como una inversión, pero que aún pasa inadvertida en un sin número de organizaciones.

En la actualidad existen firmas especializadas en medir el valor agregado de las organizaciones, en lo que a Recursos Humanos se refiere, permitiendo así conocer los estándares actuales, los cuales podrían impulsar el desarrollo de aquellas empresas que no los han alcanzado y favorecer así la competitividad, impulsando la calidad en la gerencia del capital humano e intelectual más allá de los elementos que por simple moda se puedan imponer.

El enfoque de la empresa de hoy día ha cambiado, estas se han convertido en algo más que un simple lugar físico donde unos (los accionistas) se hacen ricos y otros (los empleados) trabajan por una pequeña porción de salario mensual.

La empresa de hoy exige que todos los grupos con intereses en la misma participen en la toma de decisiones, las cuales al final, afectaran a todos. Es una realidad que ningún accionista invertirá su capital en una organización donde no tenga la confianza para recibir a cambio una buena rentabilidad, sin embargo, también es una gran verdad, que de nada le sirve a la organización, no crear un ambiente de participación entre todos los miembros que la forman.

Las organizaciones se han convertido en un espacio donde coinciden los intereses de los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes y la comunidad que la rodea. Todo lo anterior exige que sus directivos jueguen un papel adicional al que tradicionalmente han establecido, esto es alinear los intereses de la organización con los de sus empleados, con la finalidad de crear valor para todos.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN EL SECTOR LECHERO

### 2.1 LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL TRÓPICO LATINOAMERICANO

**2.1.1 Caso Colombiano** En el ámbito latinoamericano la producción ganadera vacuna tradicionalmente ha sido una de las principales actividades productivas del sector agrícola, lo cual obedece en gran parte a la abundante dotación de sabanas y bosques con que cuenta la región, utilizables en ganadería.

En la ganadería tropical existen múltiples sistemas de producción en diferentes pisos térmicos, distintos grados de intensificación y ubicados en ambientes socioeconómicos de muy diversa naturaleza.

A pesar de su enorme dotación de recursos naturales, la ganadería de los trópicos latinoamericanos enfrenta agudos problemas relacionados con la cantidad, calidad y productividad de las pasturas, en particular durante los períodos secos, que se han caracterizado por ser prolongados. Este es un problema a gran escala y obedece en gran parte a que una elevada porción del forraje disponible está conformada por pasturas nativas adaptadas, pero de baja productividad, y en niveles altamente degradadas.

Dado el fenómeno de la globalización y el mayor grado de competencia al que se están viendo expuestos estos sistemas, los temas de productividad, cambio tecnológico, competitividad y mercado, son críticos y de enorme relevancia para el desempeño y supervivencia de la ganadería regional en las próximas décadas.

Independiente del sistema de producción o de la región donde están ubicadas las fincas, el mejoramiento de la competitividad esta en relación directa con el tamaño del hato (número de cabezas de ganado). En la medida que este aumento, los costos unitarios de producción de leche y carne bajaron, el ingreso neto por vaca aumentó, y la rentabilidad sobre el capital invertido mejoró. Sin embargo, cuando se trató de asociar este aumento de competitividad con productividad, esta tendencia no se observó, lo que sugiere que no necesariamente las fincas productivas son rentables.<sup>1</sup>

El sector lechero colombiano en su conjunto se ha vuelto más productivo y competitivo. Comparando la evolución del sector lechero con estudios 12 años atrás, se apreció que la productividad de leche por hectárea aumentó 44% en los sistemas de doble propósito (leche y carne), y 14% en las lecherías especializadas. Este incremento redujo el costo de producción de leche a un 16% y 10% en los sistemas de doble propósito y especializados, respectivamente<sup>2</sup>. Además, estos sistemas se representan en situaciones similares en otros países del trópico latinoamericano.

Esta reducción de precios al productor nunca se tradujo en una caída de precios al consumidor. Esta brecha de precios quedó en manos de los supermercados y de las plantas procesadoras que se expandieron y modernizaron sus equipos con tecnología de larga duración.

Los organismos de desarrollo deben tener en cuenta el hecho que las políticas orientadas a los mercados serán cada vez más dirigidas a los supermercados. Si a esto se le añade que en Colombia pueden existir 3 ó 4 cadenas de supermercados que controlan el mercado minorista de alimentos,

---

<sup>1</sup> FEPALE, Boletín mes de Marzo de 2004

<sup>2</sup> Ibid.

“la conclusión es que las políticas sectoriales necesitarán saber como enfrentarse con unas cuantas empresas gigantes; esto en sí, es un reto enorme y demanda una revisión urgente de ideas y estrategias”.<sup>3</sup>

Para los tiempos que se avecinan, “los productores no se pueden limitar a participar sólo en la fase primaria de la producción, sino ampliar su radio de acción hacia otros eslabones de la cadena para poder tener mayor participación en la formación de precios y poder capturar una mayor proporción del precio final. Para esto es necesaria la acción colectiva, ya sea a través de cooperativas o de asociaciones, no solamente para comprar y vender a mejor precio, sino también para ayudar a los pequeños productores a adaptarse a nuevos patrones, con niveles más altos de competencia. De lo contrario, las nuevas reglas de juego podrían inducir un éxodo masivo de productores en un período relativamente corto”.<sup>4</sup>

El país debe tener estrategias distintas de investigación y transferencia para explotar en forma más eficiente las ventajas de cada región y las condiciones individuales de cada sector donde se produce y se procesa la leche, diferenciar la región, la cultura, el comercio y la población. Sin dejar de lado el verdadero propósito y el fondo de la producción de leche, no solo una rentabilidad para quien la produce, sino a la vez la satisfacción del consumidor quien es en últimas el que se beneficia y se hace necesaria en su cotidianidad.

## **2.2 EL SECTOR RURAL COMPETITIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE**

---

<sup>3</sup> CONSORCIO TROPILECHE, Carta FEDEGAN Estudio del sector lechero en Colombia. Edición No. 78 Pág. 3

<sup>4</sup> 1er. ENCUENTRO DE DIRIGENTES DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE LECHE DEL MERCOSUR Informe Final. Buenos Aires 29 y 30 de Abril de 1999. Pág. 20

Mientras el 30% de la población Colombiana depende directamente de las actividades primarias de la economía, éstas apenas aportan el 14% al producto interno bruto. La frontera agrícola viable con la que cuenta el país radicalmente es muy reducida.

Además de las pocas y no favorables condiciones de la agricultura colombiana cuenta con una buena parte del territorio que se utiliza para fines diferentes a su real disposición, lo cual origina un deterioro progresivo de la capacidad productiva de los suelos, destruyendo ecosistemas y causando pérdida de biodiversidad.

Los cultivos ilícitos son uno de los más peligrosos enemigos de nuestra ecología. El área sembrada con cultivos ilícitos se estima hoy en más de 160 mil hectáreas. El uso y el abuso de fertilizantes químicos y pesticidas bajo los métodos convencionales que caracterizan a la agricultura comercial, también han afectado adversamente la calidad de algunos de los suelos y del medio ambiente.

Los principales cuellos de botella con que tropieza el crecimiento del sector agropecuario, yacen en el lado de la comercialización y el financiamiento. En este último caso, tanto en términos de acceso al mercado de capitales como al crédito formal.

Desde este panorama hay que reconocer la importancia y el aporte tanto en el desarrollo, como en las condiciones de economía agrícola en el país que se le atribuyen a FEDEGAN, ya que desde este ente hace ya 40 años en funcionamiento, se han adquirido parámetros y disciplina en el sector agrícola del país.

Uno de los principales aportes de esta organización, fue la *Parafiscalidad ganadera* a partir de la expedición de la Ley 89 del 10 de diciembre de 1993, por la cual se creó la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero y el Fondo Nacional del Ganado para su recaudo y administración.<sup>5</sup>

Diez años después, y a pesar de las dificultades por tratarse de dos componentes (Leche y Carne) y por la cobertura nacional y gran dispersión del recaudo, pues todos los días y en todos los rincones del país se sacrifica ganado y se vende leche, el monto que se ha conseguido de acuerdo a la ley establecida ha sido favorable, se han alcanzado altos niveles de captación, como se puede ver en la Tabla No. 1, con lo cual se aprecia la composición de la Cuota de Fomento entre los dos productos, que se ha mantenido siempre dentro de un promedio del 20% del recaudo aportado por las ventas de leche y el 80% por el sacrificio.

---

<sup>5</sup> FEDEGAN, Carta Fedegan Versión No. 83. 40 AÑOS. Pág. 2

**Tabla No. 1** Cuota de Fomento Ganadero y Lechero

<b>Cuota de Fomento Ganadero y Lechero</b>			
<b>Recaudo 1994 – 2003</b>			
<i>Datos en miles</i>			
<b>Año</b>	<b>Carne</b>	<b>Leche</b>	<b>Total</b>
1994	2,522	797	3,319
1995	6,540	1,942	8,482
1996	8,220	2,278	10,498
1997	10,494	2,656	13,151
1998	18,275	4,713	22,988
1999	20,059	4,644	24,703
2000	22,821	5,112	27,933
2001	24,124	6,490	30,614
2002	24,257	6,882	31,139
2003	25,690	7,288	32,978
<b>TOTAL</b>	<b>163,002</b>	<b>42,802</b>	<b>205,805</b>
Total participación: Carne 79.20% Leche: 20.80%			

**Fuente:** Carta FEDEGAN Edición No. 83 40 AÑOS

Es así como el contar con una organización que cumple su función en pro del sector ganadero y agrícola del país es alentador, aunque en muchas ocasiones se sienta que se esta dejando de lado; se cuenta con la entidad y los avances lentos pero eficientes en el momento de evaluar su aplicación en el desarrollo del sector.

Un análisis de la importancia y la verdadera situación del sector ganadero en el país, se hace necesaria. Es así que en años atrás se demuestra que la condición sanitaria del país hace diez años, con coberturas de vacunación

irrisorias, sin mayor cultura sanitaria a excepción de la zona norte, y sin un programa coherente de erradicación, el país habría quedado por fuera de cualquier posibilidad exportadora hacia los principales mercados internacionales.

Pero con la experiencia y el ahínco que refleja el sector ganadero en Colombia se ha venido adquiriendo un gran posicionamiento en el ámbito latinoamericano y mundial de la lucha contra la fiebre aftosa, convirtiéndose en invitado obligado de foros y reuniones internacionales sobre el tema, no sólo por los logros alcanzados en tan corto tiempo, sino por el particular modelo colombiano de erradicación, que ha sorprendido a nivel internacional.<sup>6</sup>

La ejecución y el control operativo por parte del gremio, así como el manejo de la información en un programa de tan grandes proporciones, son también características del modelo colombiano, que es motivo de orgullo para FEDEGAN y para el Gobierno Nacional y sus instituciones.

### **2.3 LA GANADERÍA EN COLOMBIA**

La forma tradicional de entender y manejar la ganadería en Colombia por muchos años, ha llevado a un proceso de desperdicio de recursos físicos, humanos y de capital. Estas pérdidas se ven reflejadas en las bajas producciones por unidad, los pocos ingresos del ganadero y el impacto negativo sobre la economía nacional.

Hasta el año 1999 se nota un cambio positivo en el comportamiento de este sector, pero desafortunadamente el desarrollo de la ganadería ha sido en

---

<sup>6</sup> [www.fepale.org.com](http://www.fepale.org.com)

toda su historia muy desigual, ocasionando mucha heterogeneidad en las explotaciones de las diferentes regiones del país.

La ganadería colombiana se ha caracterizado en general, por su baja eficiencia y competitividad; las explicaciones se encuentran en su modelo de explotación extensiva, los bajos niveles de inversión y la poca gestión empresarial de propios y extraños.

El sector ganadero colombiano es un factor de desarrollo económico y social del país, en beneficio, sobre todo del sector rural, con la generación de empleo, fortalecimiento de la cadena alimenticia y además, con una clara incidencia en la seguridad regional.

La perspectiva actual de la ganadería colombiana es alentadora en medio de tantas dificultades que ha tenido que sufrir, sobre todo los ganaderos; el sector presentó un balance positivo en 2003: creció cerca de 2,2% en la producción de carne (más de 800 mil toneladas al año, siendo el tercer país en Latinoamérica, después de Brasil y Argentina), y más de 1% en la de leche (cerca de 5.900 millones de litros)<sup>7</sup>.

Estas tasas de crecimiento son muy bajas ya que se encuentran por debajo del crecimiento económico del país, con un panorama nada alentador pues en el año 2002 se obtuvo el 1% sumados carne y leche. Pero, aun bajo estos parámetros de crecimiento e interpretación de lo que puede o no debe ser, se espera que haya reactivación para este sector.

Se espera que para el año 2004 el sector ganadero en Colombia logre proyectarse con un crecimiento superior al del 2003, naturalmente si mejoran

---

<sup>7</sup> [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com) Publicación Febrero 23 de 2004

las condiciones tanto del mercado interno, con mayor capacidad de compra, como del mercado externo.

Se debe partir que la ganadería no es un sector altamente rentable, pero si bien, es una rentabilidad pequeña, es de pronto más segura que otros sectores y sostenible en el tiempo.

No se debe desconocer que se presenta un deterioro de los ingresos por efecto del menor precio, no solo en este sector económico sino a nivel de todos, reflejados en inconvenientes tan lógicos como la reevaluación del peso.

Para el sector ganadero se ha vislumbrado un camino a seguir con la política de seguridad democrática, reconocido este tema desde sus altos directivos, que se han comprometido con el proceso de la ganadería en el país y en frases textuales del presidente de la principal organización ganadera de Colombia se ha llegado a la conclusión: Que el éxito de esta política contribuirá al crecimiento del sector.

Jorge Visbal Martelo, presidente de FEDEGAN asegura: “El secuestro, por ejemplo, disminuyó cerca de 58% en 2003. Ahí hay una realidad. Y no sólo a nosotros: se recuperaron las vías, los restaurantes sobre las vías, los hoteles, el turismo...- Por completo. Hay que hacer un gran esfuerzo para que se mantenga la política de seguridad democrática. Si no hay seguridad, no hay inversión, y si no hay inversión, no hay generación de empleo, ni de riqueza, lo cual se traduce en menor bienestar para el pueblo colombiano.

Los ganaderos estamos convencidos de que debemos financiar a nuestras fuerzas militares, así nos cueste.”<sup>8</sup>

El ganadero pudo volver a sus propiedades y recuperar el ánimo para seguir invirtiendo, situaciones que se venían presentando por la inseguridad que se vive en el país, sobre todo azotando al sector ganadero. De ahí que en los últimos 18 meses se haya podido aumentar casi 700 mil cabezas de ganado, como crecimiento del hato nacional.

En General el aumento de la de la inversión ha sido sustancial, porque se ha logrado ver una ganadería pujante, con deseos de impulsar el desarrollo, reflejado en la recuperación de inversión hasta el punto de exportación, igualmente en transferencia tecnológica, lo cual representa miles de millones de pesos.

Una de las ventajas comparativas y competitivas del país es su producción natural. No debería existir la necesidad de la ganadería extensiva, si hoy los grandes países exportadores (como Brasil, que pasó a ser el primer exportador mundial de carne) explotan la ganadería como se explota en Colombia, entonces se puede decir que se cuenta con unas características ricas y acordes para el manejo que se le da al sector en su explotación y producción.

**2.3.1 El Subsector Lácteo** El subsector de procesamiento de leche y derivados presentaba un diagnóstico que se puede resumir en las siguientes características:<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> VISBAL Martelo Jorge, Presidente de FEDEGAN. Serie de grandes reportajes. Diario LA REPUBLICA. 11 de Abril de 2004. Pág. 9

<sup>9</sup> [www.fepale.org.com](http://www.fepale.org.com)

- Total ausencia de inversión pública.
- Significativo componente de inversión extranjera.
- Importante participación del sector solidario.
- Un segmento intermedio de presencia regional y condiciones desventajosas frente a las grandes empresas.
- Nivel tecnológico adecuado en las grandes y medianas empresas, para garantizar calidad a nivel nacional e internacional.
- Gran presencia del sector informal, sin garantías de calidad, tanto en derivados como en comercialización de leche cruda directamente al consumidor, al amparo de la falta de apoyo gubernamental para el cumplimiento de la legislación sobre la materia.

De la caracterización del subsector se puede concluir que una mayor competitividad y un mejor posicionamiento orientaría los objetivos principalmente al ordenamiento del mercado, utilizando menos recursos.

En este subsector es importante resaltar la suscripción del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana y la Creación del Consejo Nacional Lácteo, como un instrumento valioso para lograr un espacio de concertación entre productores ganaderos e industriales, que permita conciliar la diferencia frente a los precios, pero también sobre otros aspectos no menos importantes como la calidad y la proyección exportadora de la leche colombiana.

## **2.4 COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL, CRECIMIENTO INDUSTRIAL SANTANDEREANO**

Santander es una de las regiones del país que guarda en sus entrañas atractivos naturales, riquezas agrícolas y mineras, demostrando el empuje de sus pobladores. El resultado regional en SANTANDER es liderado de manera especial por el buen comportamiento de empresas agroindustriales (avicultura, lácteos y alimentos para animales) y metalmecánicas, junto al sector de confecciones el cual varía en sus condiciones de producción y ventas.

A pesar que los crecimientos de producción y ventas, el uso de la capacidad instalada y los indicadores de demanda presentan una mejor situación para la industria santandereana, al ser comparados con los promedios nacionales, sobre la actividad industrial siguen pesando diversos factores que han generado inseguridad. Dentro del análisis del comportamiento industrial para la región en estos últimos años, deben contemplarse factores tan diversos como la incertidumbre que generó el proceso electoral, la difícil situación económica de Venezuela, la situación de orden público, la reevaluación del peso y el hecho que para algunos meses se tengan solo tres semanas productivas (por fechas especiales o días feriados).

En cuanto a la capacidad instalada, la industria santandereana reportó una utilización de 78.4%, siendo superior al promedio nacional en 7.7%. Resulta positivo que desde hace un (1) año, para el año 2002 este indicador siempre haya superado el 75% y además, que durante el mismo periodo, haya superado el promedio nacional.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DE SANTANDER ICER 2002.

Se puede interpretar como un buen crecimiento regional sobre todo en producción y ventas, pero también puede verse la incertidumbre de los empresarios ante los diversos factores que generan temores en la inversión económica.

Tomando como base el Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander para el año 2003 se encuentran dos aspectos que marcan la economía regional: 1. La situación de las empresas y la expectativa que se está generando alrededor de ellas y 2. Los problemas de la Industria en el departamento.

**2.4.1 Situación de las Empresas y Expectativas** En cuanto al clima de los negocios, el 48.4% en Santander considera que la situación de las empresas es buena, lo cual representa un incremento positivo en la percepción de los empresarios de la región frente a que su negocio es estable.

De otro lado, frente al futuro próximo, el 25.8% de los industriales de Santander tiene mejores expectativas, pero no deja de reflejarse los diversos factores de incertidumbre mencionados anteriormente.

**2.4.2 Problemas de la Industria** Con respecto a los problemas a los que se han tenido que enfrentar los industriales de Santander durante los últimos tiempos, se destaca que problemas como la rentabilidad, cartera y escasez de capital de trabajo aumentaron en importancia dentro del total de la problemática. En cuanto a la ausencia de demanda, se perciben importantes diferencias de percepción entre los diversos sectores industriales. También es importante mencionar los sobrecostos de operación que está generando el problema de orden público. Los fletes y la seguridad de funcionarios e

instalaciones aparecen como los rubros más afectados por la inseguridad del país.

## **2.5 EL QUESO**

Uno de los derivados más importantes de la leche es el QUESO, de este producto rico en nutrientes y esencial en la dieta de cualquier ser humano en cantidades adecuadas, se inscribe un historial amplio y caracterizado por numerosos incidentes históricos dentro de nuestro país y lógicamente en un nivel internacional.

**2.5.1 Reseña General** El queso tiene su historia y bastante antigua, por cierto. Por ejemplo, los artefactos más antiguos para elaborar el queso datan del año 2.000 antes de Cristo.

El queso que es uno de los productos más antiguos y nutritivos, se cree que nació con aquellas historias en las que se llevaba la leche en bolsas de cuero en las eternas travesías del desierto y su descomposición dio como resultado una espesa cuajada. Aún así, hay evidencias más antiguas, como el bello relieve de Al Ubaid y un sello de la era Jemdet Nasr, que puede ilustrar como ordeñaban los sumerios su ganado y el uso que hacían de la leche. Otra es, que en Egipto, en la tumba de Horus-aha, segundo rey de la primera dinastía, se hallaron jarros de cerámica que al ser analizados químicamente, se encontraron residuos de queso<sup>11</sup>.

Los escritores clásicos han dejado grandes evidencias que muestran como en Grecia y en Roma, el queso era un alimento cotidiano, conocido por el pueblo y nada novedoso. Ni siquiera la religión escapa a tan memorable

---

<sup>11</sup> PERIÓDICO MUNDO. Mundo Cocina. Abril 14 de 2004 Pág. 18

historia, hasta en el silencio de los monasterios a comienzos de la Edad Media, cuando estos eran los únicos centros de cultura, los monjes se dedicaron a hacer queso. Este fue el comienzo de la gran industria europea en la producción de queso, en fin un sin número de historias alrededor de tan delicioso alimento<sup>12</sup>.

Pero cada queso tiene una personalidad particular y única, incluso cada uno posee un valor nutritivo que varía por su prensado, tipo de maduración y la duración de la misma. Cada país puede poner en alto su queso preferido, no solo por sus maravillas nutricionales sino por sus diferentes sabores, texturas, vitaminas, calcio, entre otros.

Hoy en día, el queso es reconocido como uno de los alimentos de predilección común, familiarmente es plato de primera en las comidas y en los más destacados y famosos banquetes, forma parte atractiva tanto de presentación como de mezcla oportuna de sabores. La mayoría de la producción de quesos es artesanal, se requiere de unas manos especiales, consentidoras y cuidadosas... *manos de artesanos*. Algo que se ha convertido con el paso del tiempo en un oficio, cotidiano para quienes los producen.

En el mundo existen casi doce familias de queso, esto significa una gran variedad de procedimientos de elaboración en los que se puede resumir los pasos fundamentales.

Una vez ordeñado el animal –para hacer queso se utiliza leche de vacas, ovejas y cabras, por lo general y más común–, se echa cuajo al líquido.

---

<sup>12</sup> VÁSQUEZ, Gómez Carmen. PERIÓDICO MUNDO- MUNDO COCINA. Abril 14 de 2004. Pág.19

Ahora se utiliza cuajo artificial, pero tradicionalmente se empleaba parte del estómago de un cabrito o un cordero lactante. La leche coagulada y convertida en cuajada es la materia prima de todos los quesos. Las fases posteriores varían bastante y de ellas depende que se pueda hablar de queso de Áliva, Picón, Pasiego, entre otros.



**Fuente:** Museo del Queso. Publicaciones Museos Cantabria Laboratorios Arroyo (Manuel Arroyo microbiólogo Cantabria)

**2.5.2 Producción de Quesos** Todo comienza cuando la leche es sometida a una temperatura de 68 °C, para lo cual se utilizan pailas de acero inoxidable, con el calor que se necesita para coagular. Se adiciona la materia prima y, por último, el cuajo. Se deja en reposo por unos minutos para que se coagule y después de este proceso se le hace "el corte de grano de trigo" con una LIRA, que es un instrumento como una guitarra con cuerdas de acero inoxidable. Con la lira se corta la cuajada hasta que tenga la textura de un grano de trigo. El tamaño de los granos origina los diferentes tipos de quesos.

Después se pasa a la etapa de agitación mecánica y luego viene un calentamiento con el fin de madurar el granito. Una vez cocinada esta cuajada se saca en unos lienzos con diferentes texturas y se pone en el molde (antes eran de madera, ahora son de teflón) donde va a durar 24

horas bajo prensa. Hay que golpearlos frecuentemente e ir graduando la presión de las prensas a medida que se van madurando. Al día siguiente se llevan a reposo donde durante 70 horas sacaran cualquier humedad que les haya podido quedar y a la vez ayudar a crear una corteza firme, que le permita dar la forma característica a los quesos.

**Figura No. 3.** La Producción del Queso



**Fuente:** La autora planta Procesadora Quesander Ltda.

- **Acopio de la Leche** Los productores artesanales de quesos, son los encargados de acopiar la leche de los establos en porongos (cantinas), debidamente filtrada. Es común que los acopiadores midan el porcentaje de grasa de la leche, ya que por cada punto de grasa superior esta será bonificada y mucho más apetecida para la producción de queso.

- **Cuajado** La leche previamente colada es calentada en pailas de doble fondo a 37 °C e inmediatamente se adiciona una cantidad adecuada de cuajo, mezclando homogéneamente por dos minutos.

El cuajo es un cultivo de micro bacterias que se encuentran en el cuajar de los rumiantes. Se prefiere de ovejas jóvenes o de vacunos, previamente secadas en sal y limón. Cada productor de quesos, tiene su receta e

identificación en la preparación del cuajo, que virtualmente definirá el sabor y palatabilidad del queso. Algunos adicionaran frutas cítricas: manzana, naranja, limón, entre otros.

- **Desasuero** Antes de iniciar esta faena, se harán cortes a la leche cuajada para facilitar el desasuero. Posteriormente, utilizando platos y coladores se irán separando la mayor cantidad de suero.

**Figura No. 4.** Proceso de Desasuero



**Fuente:** La autora planta Procesadora Quesander Ltda.

- **Moldeado** Dependiendo el tipo de queso, se agregará sal común a la paila. Normalmente el queso fresco no requiere adición de sal, estos son consumidos en el día. Este tipo de queso se le conoce como "Quesillo". y su moldeado es sencillo, se realiza en molde de aluminio.

Los quesos de molde tipo queso andino son hechos de totora o ichu (ver foto No. 3), en forma de fajas y diversas dimensiones. Una vez salado la cuajada, se irán formando bolas y disponiéndose en los moldes con presión de las manos, hasta conseguir rebasar los moldes.

**Figura No. 5.** Moldeando el Queso



**Fuente:** La autora planta Procesadora Quesander Ltda.

- **Prensado** Es una técnica que permite extraer todo el suero y permitir consistencia al queso y obtener una presentación adecuada; el prensado puede durar hasta doce horas.
- **Fermentación y Conservación** Los quesos son fermentados en ambientes frescos en bandejas especiales. La duración de la fermentación dependerá del tipo y sabor que se quiera obtener. Para su conservación se debe mantener en cuartos refrigerados a temperaturas estándar para evitar malograr el producto. Además se debe tener en cuenta que cada productor, prepara de acuerdo a sus clientes y al tipo de producto que quiere comercializar.

### **3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA QUESANDER LTDA.**

#### **3.1 SU HISTORIA**

QUESANDER Nace de la inquietud de la familia Heredia, de la ciudad de Bucaramanga, por la innovación de las nuevas empresas que para el año de 1975 se da en el entorno empresarial del sector agropecuario.

De esta iniciativa y bajo la tutela de la experiencia y conocimiento en el campo agropecuario se creó QUESANDER.

Es así que con el esfuerzo de sus socios fundadores y principales gestores, empiezan un largo trasegar de esta una nueva empresa que pondría en alto el buen nombre de los Santandereanos.

La empresa desde sus inicios se dedica principalmente a la compraventa, recolección, producción, procesamiento y comercialización de productos lácteos desde 1975. A través de los años se crea la necesidad de crecer y es así como se consolidan como una sociedad limitada, y es desde el año 1981 que empieza a funcionar como tal, demostrando la calidad y la eficiencia tanto en los productos como en el manejo administrativo de la empresa gracias a quienes consolidaban la organización, demostrado esto por su excelente trabajo logrando ser la empresa de quesos más importante de la región.

Debido a las condiciones económicas del país, las empresas del sector, han tenido un crecimiento importante, ya que el mercado es altamente sensible al precio con respecto al consumidor, factor que debilita la competitividad de los productos de Quesander pues son los más costosos, pero aun así bajo los parámetros de calidad gozan de un posicionamiento ejemplar.

QUESANDER LTDA. Se encuentra ubicada en la carrera 18 No. 13 – 33 en la ciudad de Bucaramanga, es aquí donde se gestan sus productos y atienden a todos sus clientes.

Siempre y bajo el correr de los años nos han diferenciado y serán el ejemplo de productos de alta calidad que seleccionan las mejores leches de Santander para los SANTANDEREANOS.

## **3.2 LA ORGANIZACIÓN**

### **3.2.1 ¿Quiénes son?**

- **Visión** Ser la marca de quesos líder en el mercado regional, ofreciendo el mejor producto para satisfacer las expectativas del consumidor.
- **Misión** Somos la empresa de quesos más importante de Santander, brindando bienestar y desarrollo integral a la organización, proyectada en la calidad de nuestros productos y en la satisfacción de nuestros clientes.

## **3.3 SUS VALORES**

**3.3.1 Calidad** La calidad como la aptitud con que debe contar un producto alimenticio de tal forma que no produzca enfermedades al consumidor ni pérdidas económicas para la industria y que además, satisfaga las necesidades nutricionales.

Para la organización es de fundamental importancia mantener la calidad de los productos que elabora, evitar el desperdicio; recordando que se debe trabajar en menos tiempo y de la mejor manera.

**3.3.2 Orden y Aseo** Mantener las mejores condiciones de higiene, orden y aseo necesarias que garanticen la calidad del producto y la salud del consumidor.

**3.3.3 Responsabilidad** Cuando una persona se compromete a realizar algo, debe ser capaz de hacerlo, si este requiere sacrificio o esfuerzo para cumplir con lo propuesto.

**3.3.4 Compromiso** Cuando se ha tomado como propia una labor en un espacio determinado, se debe cumplir al máximo con lo inicialmente pactado, al mismo tiempo que se debe sentir como nuestra la empresa donde se esta laborando.

**3.3.5 Respeto** Basándose en el principio de individualidad, cada individuo es único e irrepetible.

Todo ser humano merece respeto y tiene la facultad de respetar a los demás, por consiguiente si nuestro actuar se basa en el respeto, no habrá nada que moleste al otro o con lo que el otro nos moleste.

**3.3.6 Honestidad** La honestidad es una combinación de lealtad y honradez, incluidas en el diario vivir.

Ser honesto conmigo mismo y mostrar esa honestidad a los demás es la mejor manera de no defraudar a nadie, ni siquiera el defraudarse a si mismo ni a las convicciones.

**3.3.7 Compañerismo** Si se esta dispuestos a ayudar al otro, compartir con el intereses y propósitos, sentir empatía, ahí esta el verdadero compañero de trabajo.

**3.3.8 Calidad de Vida** QUESANDER LTDA. Esta comprometida con el desarrollo integral de sus colaboradores, su bienestar y mejoramiento de su calidad de vida, propiciando siempre un clima de trabajo orientado hacia las actividades en equipo y al mejoramiento humano.

### **3.4 SU ESTRUCTURA**

QUESANDER es una organización dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios derivados de la leche en el oriente colombiano; comprometida con el progreso, el desarrollo sostenible y la integridad de un equipo de trabajo que tiene el propósito de asegurar cada uno de los procesos definidos en el sistema de gestión de calidad, mediante la investigación y la innovación permanente que les permite alimentar a nuestros clientes con las mejores leches de Santander, cumpliendo con las necesidades y las expectativas de los mismos.

*QUESANDER LTDA.*, es una empresa formal de modalidad Sociedad Limitada. La empresa nace el año 1975, con la protocolización de la escritura de constitución y posterior a ésta, la primera asamblea general de socios de la empresa.

Es así como Quesander Ltda. empieza a posicionarse en el ámbito de los alimentos derivados de la leche como empresa sólida y equilibrada, que prestaría sus servicios de la mejor manera y con todo el ánimo por llegar a ser la mejor en el área metropolitana de Bucaramanga en su inicios.

La población que cubre la empresa consta de todos los consumidores de productos derivados de la leche, de los supermercados del área de Bucaramanga y varias poblaciones Santandereanas.

Su objetivo social satisface a la población en el sentido que su producto en general es la producción, compra y venta de productos derivados de la leche, especialmente de Queso, además de otros productos alimenticios, tanto a nivel distrital como municipal y regional.

Actualmente la empresa distribuye sus productos en los principales supermercados de las ciudad como: Mercadefam, Cadenalco, Mercomfenalco, Cootracolta, Cajasan, La Canasta, Mas por Menos, Clubes y restaurantes de la ciudad de Bucaramanga y a nivel Nacional.

La empresa se caracteriza por poseer los productos con mayor rotación y ventas en el mercado. Su calidad y respaldo de marca le han permitido contar con la fidelidad de sus clientes.

La estructura organizacional de Quesander esta dividida en cinco dependencias así:

- *Dependencia de administración:* es donde se maneja todo lo relacionado con la parte administrativa, como lo es la contabilidad, los suministros y en general de las disposiciones legales y administrativas que contiene una empresa.
- *Dependencia de ventas:* aquí se coordina el proceso de venta de los productos, teniendo como importancia la debida programación establecida por este departamento ya que es desde aquí que se distribuyen los productos de la empresa, garantizando la satisfacción del cliente.
- *Dependencia de Producción:* Es la que desarrolla todo lo relacionado con la producción, coordina y planifica el desempeño de los equipos de trabajo y por ende de su buen funcionamiento técnico.

- *Dependencia de Mantenimiento:* coordina todos los controles y programación de vehículos y equipos técnicos y/o mecánicos en su mantenimiento para garantizar la elaboración y distribución de los productos.
- *Dependencia de Planeación:* es desde aquí donde se elabora y se coordina el funcionamiento de la producción y distribución de los productos y se toman las decisiones que tienen que ver con el proceso, comercialización y distribución del buen funcionamiento de la empresa.

A su vez estos departamentos se agrupan en dos grandes áreas: el Área Administrativa y el Área Producción y Mercadeo.

El Área administrativa esta constituida por la gerencia, subgerente, revisoría fiscal, contabilidad y secretaria general.

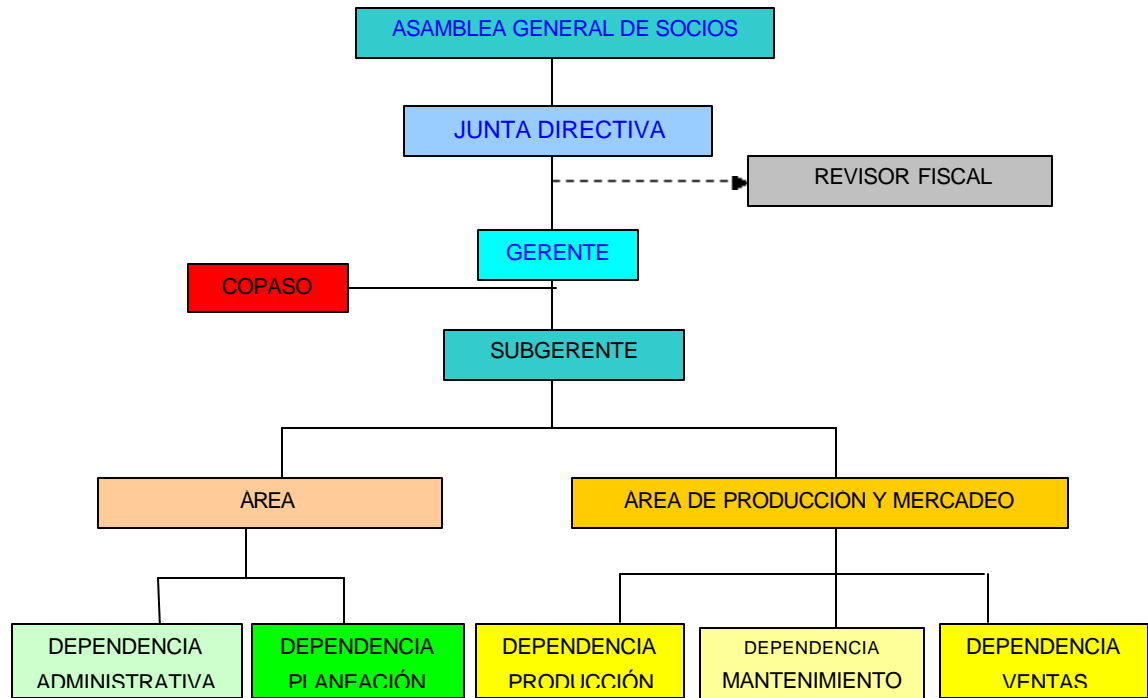
El Área Producción y Mercadeo esta constituida por los operarios de planta, conductores, Director de ventas, mercaderistas, Director de producción, y coordinador de calidad.

La Asamblea General de Socios, es la instancia más alta de toma de decisiones de la empresa, seguida a su mando se encuentra la Junta Directiva, y como representante legal y coordinación general, de la organización se encuentra la Gerencia.

Los miembros de la Junta Directiva, son parte activa de la empresa y principales gestores de la misma, permitiendo una completa identificación con la empresa que facilita la enumeración de intereses comunes.

### 3.4.1 Organigrama

Figura No. 6 ORGANIGRAMA



Fuente: La Autora

QUESANDER LTDA. es una empresa relativamente pequeña, pero a través de su permanencia ha demostrado su grado de madurez y sobre todo su solidez en un espacio tan competitivo como lo es el sector alimentos, lo ha demostrado a pesar de los sin sabores que deja el condicionar una empresa a un crecimiento gradual, esperando ver un resultado que a muy largo plazo se ha llegado a cristalizar.

Gracias a sus características se le ha facilitado su buen desempeño tanto en el buen servicio que presta y lógicamente en las utilidades crecientes para sus socios. Además de todo el trabajo que ha generado a nivel de la

ciudadanía de Bucaramanga ya que ofrece una estabilidad económica a las personas que laboran allí.

**3.4.2 Sus Productos** Quesander como su nombre lo indica es una empresa productora de alimentos derivados de la leche, y se especializa en la producción de quesos en varias presentaciones como:

- *Hojaldra Dietético*: producto dietético, peso 500 gr., se identifica por su palabra dietético en la parte superior del logo del empaque. Entre su ventajas competitivas se sabe Bajo en grasa, calidad y presentación.
- *Cremoso Duro*: Bloque de queso de 500 gr. Con su etiqueta que lo identifica. Entre sus ventajas competitivas se sabe su calidad y presentación.
- *Tajado*: viene tajado, peso 500 gr.
- *Suave*: Es un queso suave que tiene una presentación de 400 gr. Y 250 gr. Entre sus ventajas competitivas viene en dos presentaciones donde el cliente puede elegir.

También se comercializan otros productos derivados de la leche como es la Crema de Leche y la Mantequilla. Esta comercialización se lleva a cabo por medio de clientes exclusivos y la base para la venta es el pedido fijo en grandes cantidades.

### **3.5 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS**

En toda organización se hace necesario conocer a las personas que hacen parte de ella, respondiendo a esta necesidad se diseño y aplico un instrumento que permitiera describirle y así actualizar una base de datos acerca del mismo. (Ver anexo No.6)

El personal en QUESANDER se ha clasificado en seis grupos:

1. Alta dirección: este grupo cuenta con las personas que hacen parte de la junta de socios y junta directiva de la empresa.
2. Mandos Medios: aquí se ubica a los directores y jefes cada de área de la organización.
3. Auxiliares: en este grupo se identifica a los coordinadores de las diferentes dependencias de la empresa.
4. Ventas: este grupo se identifica con todo el personal que se encuentra a cargo de la dependencia de mercadeo y ventas.
5. Secretaria: aquí se ubica el grupo de secretarias de la empresa.
6. Operarios: Este es el grupo más extenso, se desempeñan en oficios varios, recolección, empaque, producción, bodega.

La empresa cuenta con 33 empleados. El 100 % (33) de los trabajadores (9) mujeres que equivalen al 27.2% y (24) hombres que es el 72.7%, cabe resaltar que el departamento que cuenta con mas población femenina es el área de ventas y el departamento con mas población masculina es el de producción.

**Tabla No.2** Distribución de empleados según Género.

	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>%</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	3	5	24
<b>PRODUCCIÓN Y MERCADERO</b>	21	4	76
<b>TOTAL</b>	24	9	100

**Fuente:** La Autora

La distribución general del personal que labora en la empresa, es el siguiente: el área de administración cuenta con el 24% (8) del empleado de la empresa, el área de producción y mercadeo con el 76% (25).

El empleado de la organización demuestra identidad con su empresa y el deseo y amor por hacer parte de esta familia, ya que es a través de ella que se ubica en la categoría social de empleado.

En cuanto a la percepción personal de la empresa, que tiene cada una de las personas que laboran aquí es muy positiva, se considera a la organización como una familia, y es así también su ambiente. Dentro de este el reconocimiento de los niveles de jerarquía y el manejo del conducto regular, su ubicación administrativa y el rol individual dentro de los procesos y administración de la empresa.

Esto favorece la claridad y la forma de comunicación asertiva que circula en la organización, además de ser oportuna, favoreciendo el trabajo, respeto y cumplimiento de las normas internas de la empresa.

De allí que el manejo de las Relaciones Humanas se vea fortalecido por la actitud de familia que emite la organización, proponiendo grados de tolerancia, confianza y condición de grupo, gracias a esta interpretación no solo de parte del personal sino a su vez de sus directivas o altos mandos.

**3.5.1 Perfil** El mayor número (24) de los empleados es de género masculino, su mayor porcentaje se encuentra en la planta de producción y en el área de transporte (72%), debido a las tareas que allí se ejecutan.

Manejan un alto grado de compromiso ya que deben contribuir con su familia ya sea de origen paterna, unión marital o familia constituida.

En el departamento administrativo, de mercadeo y ventas se cuenta con la mayoría de mujeres (9) que hacen parte de la empresa, por su gran habilidad para desempeñarse en estas actividades.

Los trabajadores de la empresa debido a su reducido número (33), son personas muy afectivas entre si y que fácilmente han generado trabajo en equipo entre ellos, no solo entre los más cercanos a su trabajo sino entre todos los que conforman la empresa.

Los empleados se concentran entre las edades de 26 a 40 años de edad, rango que representa una población que se ubica en la edad productiva – joven; el 60% de la población lleva 8 años vinculada con la empresa, generando así vínculos de familiaridad y sentido de pertenencia, por su antigüedad en la empresa. Todos cuentan con un contrato indefinido y muy pocos (4) con el contrato a termino fijo, representando para ellos una situación de seguridad y estabilidad laboral a largo plazo.

**Tabla No. 3.** Distribución por edad de los empleados.

<b>EDAD</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>	<b>%</b>
Menos de 25 años	5	15
26 a 30 años	8	24
31 a 40 años	8	24
36 a 40 años	8	24
41 a 45 años	3	10
Mayores de 46 años	1	3

**Fuente:** La Autora

**3.5.2 Categoría Socioeconómica** El 68% (22) de los empleados pertenecen a los estratos dos y tres y provienen de familias de bajos recursos, el 32% (11) a los estratos cuatro y cinco, y solo los altos directivos pertenecen al estrato seis. En cuanto a la posición socioeconómica el círculo social se mueve en un esquema donde cada cargo dentro de la empresa es marcado con una posición social por ingresos, nivel educativo entre otros. Expresan comodidad con el mismo trato horizontal, no tienen códigos de conducta reservados y menos condiciones para la interacción.

**3.5.3 Familia** En cuanto al estado civil su distribución es equilibrada, el 36.6% se encuentran casados, luego le siguen en número las personas solteras y en unión libre con un porcentaje del 27,7% para ambos. Y se encuentra un porcentaje muy bajo en la condición de separado con un 8.0%.

Se puede afirmar que son personas que prefieren vivir en familia, y responden con sus obligaciones, además predomina la actitud de mantener un hogar estable. Son personas que quieren su hogar y mantienen un sentido de responsabilidad por él, ya que constantemente se esmeran por brindar lo mejor de sí.

Son familias con un promedio de 2 hijos, en edades comprendidas entre los 5 a 10 años de edad, de los cuales el 65% se encuentra en edad escolar, y hacen parte de alguna institución educativa, lo que representa una exigencia económica que se debe cumplir, además de los requerimientos de organización, ya sea reuniones de padres de familia, compromisos de celebraciones en fechas importantes y la condición de representar ante una sociedad educativa el esquema de familia.

### 3.5.4 Escolaridad

**Tabla No. 4.** Escolaridad.

<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>OPERATIVO</b>	<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	<b>%</b>
<i>PRIMARIA</i>	0	14	0	43
<i>SECUNDARIA</i>		4	4	24
<i>TÉCNICO</i>	2	1	1	12
<i>SUPERIOR</i>	7	0	0	21

**Fuente:** La Autora

Se puede observar que la escolaridad en el área administrativa se encuentra en un nivel alto, ya que la población de esta área tiene estudios superiores, y para las demás áreas esta distribuida entre técnicos, secundaria y primaria, siendo mucho más predominante el nivel de primaria para el área de producción. Es importante recalcar que la mayoría de los empleados que desean estudiar no lo pueden hacer ya que los turnos les demandan disponibilidad de tiempo completo.

El 42.2% (14) solo posee un nivel educativo de primaria, el 21.2% (7) en el nivel de secundaria igual porcentaje para el nivel de educación superior, y tan solo un 9.0% (3) en el nivel educativo técnico. Se puede deducir que el nivel de escolaridad de los empleados de la empresa en general es medio, y se cuenta con una formación básica para desempeñarse en su labor y a la vez facilita el aprendizaje de nuevos procesos, actitudes y destrezas tanto a nivel laboral como personal.

## **4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **4.1 INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN**

Actualmente en el medio académico y social, el ejercicio de la profesión del TRABAJADOR SOCIAL se ha caracterizado como orientador de procesos sociales y participe en diversos escenarios de la problemática social a nivel local, regional y nacional.

El Trabajador Social Organizacional, es el profesional que conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización. Formula políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la empresa, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado para la integración de los objetivos individuales y organizacionales.

**4.1.1 Visión** Lograr la integración y retroalimentación de los intereses individuales y el rumbo corporativo de la organización y sus miembros.

**4.1.2 Misión** Dirigimos diversos procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa.

#### **4.1.3 Objetivos del Trabajador Social Organizacional**

- Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.

- Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.
- Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio – laboral.
- Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano a partir del reconocimiento de sus potencialidades para la creación de actitudes, y habilidades necesarias para su desarrollo laboral.
- Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el Desarrollo de su Talento Humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.
- Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares
- Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.

## 4.2 ÁREAS INTERNAS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

### 4.2.1 Provisión del Talento Humano:

**Tabla No. 5** Provisión de Talento Humano

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
Análisis Ocupacional	Identificación de cargos Análisis anual de cargos
Reclutamiento	Fuentes internas de candidatos Suministro externo de candidatos
Selección	Pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas, motoras y personalidad e intereses. Entrevista
Inducción	Proceso general de Inducción Revisión anual
Entrenamiento	Conocimiento del Puesto de Trabajo

#### 4.2.2 Conservación y Desarrollo:

Tabla No. 6 Conservación y Desarrollo

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Salud Ocupacional	Medicina Preventiva Higiene Industrial Seguridad Industrial Capacitación Disminución Riesgos Psicosociales.
Capacitación y Desarrollo	Capacitación Técnica Capacitación en crecimiento personal Capacitación Normativa Mecanismos de Rotación Métodos eficientes de competencia
Motivación	Gestión Participativa: Espacios de innovación y creatividad. Comunicación Organizacional Ambiente Laboral Adecuado
Mejoramiento Socio – laboral	Prestaciones y Servicios (Educación, Salud, vivienda, seguridad social) Proceso de Pensión Fondo de Ahorro Orientación Familiar

#### 4.2.3 Evaluación:

Tabla No. 7 Evaluación

ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Evaluación Proceso Desarrollo Humano	Formulación de Objetivos Evaluación de Cumplimiento Entrevistas

#### 4.2.4 Responsabilidad Social:

**Tabla No. 8** Responsabilidad Social

CONCEPTO	INSTRUMENTO
Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="906 583 1198 611">1. Etapa Informe Social</li><li data-bbox="906 632 1198 659">2. Etapa Balance Social</li></ol>

#### 4.2.5 Niveles de Intervención Profesional

**Figura No. 7.** Pirámide de Intervención Profesional



**Fuente:** MBA CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ

### **4.3 DIAGNOSTICO DE ENTRADA A LA ORGANIZACIÓN**

Inicialmente se realizó una Ubicación Institucional, por parte de la estudiante, para conocer e identificar las falencias y necesidades de la empresa. A partir de esta ubicación se diseñó una propuesta de planeación, aprobada por parte de la Directora de Talento Humano de la organización, quien a su vez también coordinó y asumió la responsabilidad en el cumplimiento de todas las actividades tendientes a los propósitos de la práctica.

Se da inicio pues a la ejecución de la planeación diseñada, con el fin de dar cumplimiento a todos los objetivos planteados para desarrollar el proceso acorde a la labor de la estudiante en práctica.

**4.3.1 Diagnostico Inicial** Quesander es una empresa próspera, que ha basado su crecimiento tanto en el desarrollo de la tecnología e innovación de productos como en la calidad humana y ocupacional de sus colaboradores. Por tal razón, sus directivos manifestaron la necesidad de implementar y ejecutar procesos de Desarrollo y Conservación del Talento Humano, tendientes a lograr el mejoramiento continuo de la calidad de vida del personal y por ende el fortalecimiento de la empresa.

Los cambios radicales a los que se vieron abocados por la nueva configuración administrativa que adoptaron, y la idea de administración estratégica dejó vislumbrar la condición de desmotivación y poca integración dentro de los empleados de la empresa a pesar de contar con varios años ya laborando en ella.

Para dar cumplimiento a dichos objetivos y procesos, la organización confió en la labor de la estudiante de Trabajo Social, optando por la realización de la práctica dentro de la empresa. En una experiencia anterior (desarrollada en el año 2000) se diseñaron algunos procesos de intervención como de selección e inducción, pero que tan solo reposan en papel sin la oportunidad de continuidad ya que no se contaba ni con el profesional para desarrollarla, ni con el espacio organizacional para ello.

Al iniciar la practica la condición de enmarcar un nuevo reto dentro de la organización, ya que en su estructura no existe un área o dirección que cumpla con la función de la administración de personal, o al menos de la atención que se debe tener para los procesos en los que se ven involucrados

los individuos que están inmersos en ella, y enfrentar la configuración de la labor de la ARP, a la cual esta afiliada la empresa, que venía desarrollando actividades desarticuladas con los objetivos de la organización, implementando una serie de actividades de capacitación descontextualizadas de cualquier objetivo no encaminadas hacia un fin último. Además la condición de una empresa de constitución familiar, la llevaba a manejar muchos de los procesos por simple recomendación o por conveniencia para ciertos conocidos, dejando ver un poco la desorganización y la justificación de líneas de mando múltiples, todas a la vez coordinando.

La empresa más allá de manejar sus problemas de relaciones laborales y personales de sus colaboradores, por medio del conducto regular y a través de la línea directa del gerente, generaba que muchos de los inconvenientes pequeños se hicieran grandes por el manejo que se les daba.

Con respecto al área de Salud Ocupacional, la empresa contaba con su Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, con el COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional) pero debido a la poca orientación para con este, se encontraba desactualizado y por ende sin cumplir ninguna de sus funciones dentro de la empresa. Se hacía necesario no solo legalmente sino a nivel de protección de la salud de los empleados la reactivación de este comité.

En general se logra codificar la desorganización con respecto a los procesos que tienen que ver con el manejo laboral del personal con el que cuenta la empresa, sobre todo en las actividades desarrolladas en capacitación y en coordinación con la ARP, generando un alto grado de desmotivación reflejado en los muy pocos canales de comunicación de las directivas hacia sus colaboradores.

Las expectativas hacia la nueva experiencia que empezaba a desarrollarse se dejaba ver en la ansiedad por resultados inmediatos, pero sin muchos avances debido a la resistencia al cambio y a enfrentar nuevos procesos que los interpretaban como traumáticos para las actividades que cotidianamente estaban acostumbrados a realizar.

A partir de la ubicación institucional, por parte de la estudiante, se identifican los puntos de la matriz DOFA previamente analizados. Esta matriz se basa en el análisis de la situación interna de la empresa, tratando los elementos de amenazas como argumentos internos ya que son los que se conocen y que afectan directamente el desarrollo de la práctica y su planeación. Se realiza el cruce y sus respectivas estrategias son enmarcadas dentro de los objetivos de la intervención de trabajo social organizacional.

### 4.3.2 Matriz DOFA y Cruce de sus Componentes

Tabla No. 9. Matriz DOFA y Cruce Variables

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento a la labor de la profesión</li> <li>2. Autonomía para desarrollar el trabajo</li> <li>3. Aceptación de la estudiante en práctica de trabajo social en la empresa</li> <li>4. Respaldo del director de práctica a la estudiante a través de los seminarios de práctica</li> <li>5. Convenio con la bolsa de empleo SERVICIOS Y ASESORIAS para capacitar en salud ocupacional: Programa Relaciones Interpersonales</li> <li>6. Trabajo conjunto con la ARP AGRÍCOLA DE SEGUROS, administradora a la cual esta afiliada la empresa</li> <li>7. Empresa es relativamente pequeña</li> <li>8. La segunda experiencia de practicas de este tipo en la empresa</li> <li>9. Nuevas tendencias en la administración, como lo es la planeación estratégica</li> <li>10. Momento de ampliación que se vive en</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La marcada división que se presenta en los diferentes departamentos de la empresa</li> <li>2. Un compromiso parcial de la gerencia hacia los procesos que empieza a liderar la estudiante en practica</li> <li>3. Resistencia al cambio y al experimentar nuevos procesos, de parte de la población de la empresa</li> <li>4. Principal características de la población es la apatía generalizada</li> <li>5. Importancia del componente capital, ignorando el componente social</li> <li>6. Ausencia de identificación como grupo humano, de parte de la población que labora en la empresa</li> <li>7. Masiva competencia en productos alimenticios derivados de la leche por gran variedad y nuevas presentaciones</li> <li>8. Situación económica del país</li> <li>9. Continuos cambios de precio de la leche</li> <li>10. Prolongados periodos de verano</li> <li>11. Inseguridad publica, sobre todo en las vías</li> </ol>

	las empresas lácteas o sus derivados 11. Mercado abierto para este tipo de productos nivel local, regional y nacional	12. Comportamiento del mercado de los productos derivados de la leche
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación constante por parte de la ARP y Servicios y Asesorías</li> <li>2. La implementación de la Planeación estratégica en la empresa</li> <li>3. Interés de la gerencia por la implementar programas de Desarrollo Humano</li> <li>4. Población que labora en la empresa es fácilmente identificable.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar la promoción de factores protectores, para los riesgos psicosociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y reinducción</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No está estructurado el rumbo corporativo</li> <li>2. Sobrecarga de trabajo y funciones en la algunos cargos</li> <li>3. La condición de estudiante en práctica frente a una posición de nivel bajo en jerarquía y autoridad</li> <li>4. Poco sentido de pertenencia de los miembros de la empresa</li> <li>5. Inadecuados canales de motivación y comunicación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el perfil ocupacional y humano de los cargos</li> <li>- Estructurar el rumbo corporativo</li> <li>- Diseñar el proceso de selección, inducción y reinducción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover elementos de motivación y canales óptimos de comunicación</li> </ul>

#### 4.4 PROPUESTA DE PLANEACIÓN

- **PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO**

<b>OBJETIVO:</b> Asegurar la vinculación de personal idóneo a la empresa.			
<b>ESTRATEGIA 1:</b> Revisar y actualizar el manual de perfiles ocupacionales y humanos existentes en la empresa.			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
•Especificación e identificación de cada perfil ocupacional y humano	Para el 16 de Dic. 03 se identificarán y caracterizarán los perfiles	-Caracterización de cada perfil -Esquema del manual de perfiles para su	# perfiles caracterizados/ # perfiles revisados
•Sistematización de perfiles ocupacionales y humanos de la empresa	A 20 de Dic. 03 se sistematizarán los perfiles en la base de datos	-Manual de perfiles sistematizado en base de datos -Reconocimiento y aprobación de la Junta Directiva -Aplicación próxima en la solicitud de provisión de personal	

<b>ESTRATEGIA 2: Sistematizar el proceso de selección e inducción</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
•Revisar el proceso de selección diseñado en la anterior practica	A 20 de Dic. 03 el proceso de selección estará	-Reconocimiento del proceso de selección para su	Rediseño del proceso de selección.  Aplicación manual de selección
•Actualización e implementación del procedimiento para una adecuada selección de personal para la empresa	Al 20 de Dic. 03 se implementara el proceso de selección para los asociados	-Aprobación de la Junta Directiva -Aplicación inmediata y adecuada del proceso de inducción	
•Revisar y adecuar el programa de Inducción y reinducción creados en la anterior practica	A Dic. 24/03 se habrá adecuado el proceso de inducción.	-Reconocimiento y aprobación del proceso de inducción por el consejo de administración -Aplicación próxima del proceso de inducción adecuada para la cooperativa	Rediseño del proceso de inducción  Aplicación manual de Inducción  Propuesta de Reinducción Proyecto Procesos de Calidad

• **CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO**

<b>OBJETIVO:</b> Mantener el componente motivacional del Talento Humano en la empresa.			
<b>ESTRATEGIA 1:</b> Coordinar procesos de Salud Ocupacional			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
•Convocar al Copaso actual de la empresa para coordinar su reactivación y funcionamiento	A 20 de Dic. 03 tener reactivado el Copaso de la empresa	-Reconocimiento por parte de la Junta Directiva del Copaso en su nueva etapa -Reunión mensual del comité	Copaso activo
•Coordinar con la ARP Agrícola de Seguros el levantamiento del Panorama de Riesgos.	Al 1 de Enero de 04 se tendrá el panorama de riesgos	-Revisión del formato presentado por la ARP del Panorama de riesgos -Presentación a la Junta Directiva del Panorama de Riesgos	Revisión Panorama de riesgos
•Identificar y caracterizar las sugerencias de la ARP correspondientes a los riesgos con mayor grado de peligrosidad	A Enero 15/04 se caracterizaran las sugerencias por parte de la ARP	-Identificación de riesgos con mayor peligrosidad -Formulación de posibles factores protectores	Identificación de los posibles Factores protectores
•Coordinación con la ARP para la implementación del Programa de Salud ocupacional propuesto	A Enero 20/04 se coordinara la implementación del Programa de Salud Ocupacional	-Reconocimiento por parte de la Junta Directiva del Programa de Salud Ocupacional -Implementación del Programa de	Revisión y coordinación del Programa de de Salud ocupacional

		Salud Ocupacional	
• Coordinación para la identificación de los riesgos psicosociales con la ARP	A Enero 20/04 se identificarán los riesgos psicosociales	-Documentación de factores influyen en los riesgos psicosociales de la empresa -Caracterización de los principales riesgos psicosociales	Revisión del Mapa de riesgos psicosociales
<b>ESTRATEGIA 2: Mejorar las relaciones laborales y promover el sentido de pertenencia la empresa</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
•Seminario-taller “Trabajo en equipo y compañerismo”	Al 10 de Febrero se habrá realizado el seminario Taller al personal de la empresa	- Aprobación de la realización del taller por la gerencia de la empresa -Realización del seminario taller “Trabajo en equipo y compañerismo”	#asistentes/# talleres realizados
•Taller “Tolerancia y relaciones interpersonales sanas y saludables”	Al 20 de Feb. Se habrá realizado el taller para el personal de la empresa	- Aprobación de la gerencia para la realización del taller -Realización del taller	
•Sensibilización para los empleados con el fin de reorganizar los procesos de Rumbo Corporativo	Al 24 de Enero se habrá reorganizado los procesos	- Reunión con la Gerencia para retomar el Rumbo Corporativo	Organización de los procesos de rumbo corporativo de la

	de rumbo corporativo de la empresa	Reconocimiento del rumbo corporativo de la empresa más halla de un simple folleto	empresa
<b>ESTRATEGIA 3:</b> Actualización y sistematización de los datos de Hojas de Vida de todos los empleados activos de la empresa			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
•Diseño de formato para la recolección y actualización de datos	A 20 de Diciembre tener diseñado el formato para la recolección de datos	Formato para recolección de datos	Diseño del Formato de Recolección de Datos
•Sistematización de los nuevos datos	A 1 de Marzo tener sistematizada toda la información de hojas de vida.	Base de datos de las hojas de vida de los empleados	Base de datos actualizada

Con el desarrollo de la planeación descrita anteriormente se dio cumplimiento a la totalidad de los objetivos, operacionalizando cada uno de estos y dando pasó a las estrategias que alcanzaran el resultado esperado.

#### 4.5 RESULTADOS DEL PROCESO

A través de los informes de gestión semanal y mensual para la dependencia de Gerencia de la empresa, y los requerimientos académicos por parte de la Universidad, se recopiló un Informe final de Gestión para mostrar las

condiciones de la práctica y su verdadero aporte dentro de la organización. Logrando un proceso de seguimiento y evaluación continuo por parte de la estudiante a través del Director de práctica y al interior de la empresa junto a la Directora de Talento Humano.

#### 4.5.1 Informe de Gestión

- *PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO*

<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar procesos que aseguren la vinculación de personal idóneo a la empresa.					
<b>ESTRATEGIA 1:</b> Revisar y actualizar el manual de perfiles ocupacionales y humanos existentes en la empresa.					
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	RESULTADOS DE GESTIÓN	PROPÓSITO
Especificación e identificación de cada perfil ocupacional y humano	Para el 16 de Dic. 03 se identificarán y caracterizarán los perfiles	-Caracterización de cada perfil -Esquema del manual de perfiles para su actualización	# perfiles caracterizados/ # revisados	100% (10 nuevos empleados) Todo nuevo empleado cumple con el perfil de su cargo	

Sistematización de perfiles ocupacionales y humanos de la empresa	A 20 de Dic. 03 se tendrá el manual los perfiles ocupacionales	-Manual de perfiles ocupacionales -Reconocimiento y aprobación de la Junta Directiva -Aplicación próxima para solicitar provisión de personal		100% Manual de perfiles Ocupacionales y Humanos	
---	--	---	--	---	--

- **Proceso** El objetivo de esta estrategia se constituye en poder dirigir un proceso integral que permita al grupo directivo tener definidos los requisitos actitudinales y ocupacionales de los aspirantes a cada cargo dentro de los diferentes puestos de trabajo que contiene la empresa para su producción y administración.

Con el fin de mejorar los procesos laborales de la empresa, se presenta como estrategia de intervención la definición del Perfil de Cargos, con la cual se contribuye a un ágil proceso de selección de personal que sirva de base para los procesos de provisión de Talento Humano en la organización.

Teniendo en cuenta que las directivas de la empresa manifestaron no tener el personal idóneo y ellos a su vez, detectaron empleados que no cumplen con el perfil adecuado para tener un buen desempeño, se realizó un proceso de análisis de puestos de trabajo que permita determinar los perfiles de los cargos de la empresa.

Lo anterior con el fin de dirigir un proceso que permitiera determinar los requisitos que debe reunir el aspirante a cada cargo en las áreas de administración y producción, además definir el perfil humano del aspirante de manera que con su labor aporte a su crecimiento personal y al de la empresa.

Se orientó un proceso integral que facilitara al grupo directivo tener la certeza de elegir a un personal idóneo con actitudes y características para desempeñarse dentro de los diferentes cargos que contiene la empresa para su producción y administración.

Para cumplir con este objetivo se llevo a cabo la revisión y análisis de los perfiles ocupacionales existentes dentro de la empresa como producto de la práctica de Trabajo Social anterior (año 2000), se adecuo a las necesidades de la empresa y a las nuevas condiciones, administrativas y sobre todo de competencias en cuanto a los lineamientos de servicio de la empresa. (Anexo 1)

De esta manera, se podrán agilizar los procesos de reclutamiento y selección contribuyendo además a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización en su actividad. Además, los perfiles ocupacionales constituyen un elemento fundamental para la evaluación de candidatos en el desempeño futuro de su cargo, ya que estos son una descripción de requisitos necesarios para un desempeño adecuado.

El resultado fue un Manual de Perfiles Ocupacionales, instrumento que se configuro como de uso inmediato por la empresa (dirección de Talento Humano) para la vinculación de personal nuevo necesario. (Ver Anexo 2)

Los resultados expresados como logros en el proceso desarrollado fueron del 100%, el manual de procesos de provisión de personal contiene quince perfiles ocupacionales y humanos, correspondientes a los quince cargos o puestos de trabajo de la empresa. La selección de nuevo personal para cargos vacantes se baso en el manual, ya que de aquí se parte para especificar el perfil del candidato que se necesita en el puesto de trabajo. Para tal fin diez de los nuevos empleados de la organización cumplieron con los perfiles especificados en el manual de acuerdo a su nuevo cargo.

<b>ESTRATEGIA 2:</b> Revisar el proceso de selección e inducción adecuándolo a la necesidad actual de la empresa.					
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>RESULTADO DE GESTIÓN</b>	<b>PROPÓSITO</b>
Revisar el proceso de selección diseñado en la anterior practica	A 20 de Dic. 03 el proceso de selección estará revisado	-Reconocimiento del proceso de selección para su adecuada implementación	Rediseño del proceso de selección.  Aplicación manual de selección	100% (30 aspirantes) Todo nuevo empleado cumplirá con el proceso de selección completo	

<p>Actualización e implementación del procedimiento para una adecuada selección de personal para la empresa</p>	<p>Al 20 de Dic. 03 se implementara el proceso de selección para los asociados</p>	<p>-Aprobación de la Junta Directiva -Aplicación inmediata y adecuada del proceso de inducción</p>		<p>100% (30 aspirantes en proceso de selección)</p>	
<p>Revisar y adecuar el programa de Inducción y reinducción creados en la anterior practica</p>	<p>Revisar y adecuar el programa de Inducción y reinducción creados en la anterior practica</p>	<p>-Reconocimiento y aprobación del proceso de inducción por la junta directiva -Aplicación próxima del proceso de inducción adecuada para la empresa - Propuesta del Proyecto "Procesos de Calidad" (reinducción)</p>	<p>Rediseño del proceso de inducción Aplicación de manual de Inducción Propuesta de Reinducción Proyecto Procesos de Calidad</p>	<p>100% Manual de Inducción  100% Proceso de Reinducción Procesos de Calidad a los 33 empleados de la empresa</p>	

- **Proceso** El Proceso de Selección e Inducción es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Para apoyar el ingreso y la ubicación del empleado en la empresa se diseñó el manual de inducción, recopilando el producto de la práctica anterior (año 2000), y con el apoyo de los jefes de cada departamento y del gerente, el manual cuenta con información de la empresa en general, normas, valores, entre otros.

Como estrategia para agilizar y facilitar los procesos encaminados a proveer de Talento Humano a la empresa, se presentó el documento con los requisitos para optimizar dicho proceso en la compañía, para la provisión de personal sugiriendo el procedimiento descrito en el Manual de Procesos de Selección e Inducción.

De acuerdo a los lineamientos de la empresa se elaboró la propuesta para el proceso de selección e inducción del personal. Lógicamente teniendo en cuenta los requisitos y necesidades de la empresa. Para tal fin se diseñaron todos los manuales de perfiles y los cuadernillos de inducción, debidamente especificados, también los pasos para realizar una adecuada inducción de personal, ya que con el proceso de inducción se quería lograr que el nuevo empleado mediante un adecuado proceso de adaptación a la empresa, desarrolle un constante y creciente sentido de pertenencia, a través del conocimiento inicial de ella. (Ver Anexo 3).

Estos manuales fueron aprobados por la Gerencia de la empresa e inmediatamente fueron puestos a disposición del personal y de la organización para realizar los procesos de selección e inducción respectivamente.

Este manual fue aplicado al personal que durante el periodo de práctica, ingreso a la organización y será utilizado en el proceso de inducción de todo empleado. (Ver Anexo 4).

El logro para esta acción estratégica fue del 100%, ya que a todos los posibles candidatos cumplieron con el proceso de selección diseñado para proveer personal idóneo en cada puesto de trabajo vacante para ese momento (30 aspirantes a cargos vacantes en la empresa). El proceso de inducción fue aplicado a diez nuevos empleados de la empresa, seleccionados a través del proceso de provisión de personal mencionado anteriormente. Así pues, se logro la vinculación de diez nuevos empleados quienes cumplen con el perfil deseado y los requisitos en cuanto a habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos para desempeñarse idóneamente en su cargo, además de un proceso optimo de adaptación a la cultura organizacional de la empresa, debido al proceso de inducción que se llevo a cabo para su vinculación total a la organización.

Acerca del proceso de reinducción se determino su metodología para emplearlo con el personal antiguo. Este tipo de programas facilitan la incorporación del individuo, de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa para que los nuevos empleados conozcan la organización y así facilitar su adaptación al ambiente y lo más importante se identifiquen con su cultura. De igual manera, a los empleados antiguos se les facilita la adaptación a nuevos programas organizacionales y se renueva el compromiso laboral. Para el proceso de Reinducción, se diseño el Proyecto "Procesos de Calidad" (Ver Anexo 5), el cual se explica así:

Quesander es un sistema dinámico, que para su funcionamiento utiliza unos insumos que son procesados arrojando como resultado productos

alimenticios. Como sistema posee en su interior varios subsistemas que son: Gerencia General, Departamento de Ventas, Departamento de Producción, Departamento de Planeación y el Departamento de Mercadeo y Transporte.

Por esta razón es indispensable que cada uno de los empleados de la organización se evalúe con respecto a lo que recibe, lo que necesita y lo que produce, teniendo en cuenta que los insumos no son necesariamente bienes sino que para cada área o departamento depende del proceso sistémico de la empresa y de cada Departamento, donde el departamento posee un Capital Humano, unas funciones y unos objetivos diferentes, pero a la vez complementarias para así cumplir con los objetivos de la organización.

El proceso de reinducción “Procesos de Calidad”, se aplico a los 33 empleados pertenecientes a la empresa, es decir para esta estrategia se logro un 100% de la actividad planeada para tal fin.

- **CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO**

<b>OBJETIVO:</b> Mantener el componente motivacional del Talento Humano en la empresa.					
<b>ESTRATEGIA:</b> Coordinar procesos de Salud Ocupacional					
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	RESULTA DE GESTIÓN	PROPÓSITO
Convocar al Copaso actual de la empresa para coordinar su reactivación y funcionamiento	A 20 de Dic. 03 tener reactivado el Copaso de la empresa	-Reconocimiento por parte de la Junta Directiva del Copaso en su nueva etapa -Reunión mensual del comité	Copaso activo	100% Copaso activo	

Coordinar con la ARP Agrícola de Seguros el levantamiento del Panorama de Riesgos.	Al 1 de Enero de 04 se tendrá el panorama de riesgos	-Revisión del formato presentado por la ARP del Panorama de riesgos -Presentación a la Junta Directiva del Panorama de Riesgos	Revisión Panorama de riesgos	50% revisión	La empresa se encuentra en el proceso de Cambio de ARP
Identificar y caracterizar las sugerencias de la ARP correspondientes a los riesgos con mayor grado de peligrosidad	A Enero 15/04 se caracterizaran las sugerencias por parte de la ARP	A Enero 15/04 se caracterizaran las sugerencias por parte de la ARP	Identificación de los posibles Factores protectores	0%	Disposiciones de cambio de ARP
Coordinación con la ARP para la implementación del Programa de Salud ocupacional propuesto	A Enero 20/04 se coordinara la implementación del Programa de Salud Ocupacional	-Reconocimiento por parte de la Junta Directiva del Programa de Salud Ocupacional -Implementación del Programa de Salud Ocupacional	Revisión y coordinación del Programa de de Salud Ocupacional	0%	Cambio de ARP

Coordinación para la identificación de los riesgos psicosociales con la ARP	A Enero 20/04 se identificaran los riesgos psicosociales	-Documentación de factores influyen en los riesgos psicosociales de la empresa -Caracterización de los principales riesgos psicosociales	Revisión del Mapa de riesgos psicosociales	0%	Cambio de ARP
---	--	---	--	----	---------------

- **Proceso** En materia de Salud Ocupacional, el Gobierno Nacional establece una serie de directrices legales sobre las cuales debe encaminarse el proceso de intervención en salud ocupacional.

La actualización del COPASO se codifico principalmente como una de las necesidades o lineamientos legales requeridos, identificadas en el diagnostico inicial, y también de acuerdo a condiciones de protección y promoción de la salud ocupacional dentro de la empresa, como productora y comercializadora de alimentos.

Se llevo a cabo la convocatoria de selección y votaciones para elegir los miembros del comité. En este momento se encuentra en trámite legal en el Ministerio de Protección Social la actualización y vigencia del Comité. Al interior de la empresa empezó a funcionar el comité en coordinación con la estudiante en practica y el seguimiento de la ARP AGRÍCOLA DE SEGUROS, a la cual esta afiliada la empresa.

Se trabajo con el COPASO, en su capacitación en cuanto a su funcionamiento y se dejo claro con esta cada una de las funciones de sus integrantes. Al finalizar el proceso de actualización y reactivación del comité se configuro su logro en un 100%.

Para codificar esta estrategia fue necesario contar con el apoyo y la orientación de la ARP a la que esta afiliada la empresa, ya que esta es la encargada de desarrollar estas actividades dentro de la organización.

La elaboración de un cronograma de actividades de capacitación y su puesta en marcha, en conjunto con la ARP y la empresa, permitió la realización de todas las actividades correspondientes al Comité, y a su vez se tiene como resultado en el momento la solicitud del levantamiento del panorama de riesgos profesionales para su actualización y adecuado diligenciamiento, este con motivo de la posibilidad de cambio de ARP ya que a la que esta afiliada la empresa no esta respondiendo conjuntamente a las necesidades que presenta la organización. Por esto solo se llevo a cumplir en un 50% la estrategia de coordinación y revisión del panorama de riesgos, ya que la ARP no lo elaboro en el tiempo dispuesto para el desarrollo del proceso de la práctica dentro de la empresa y como se mencionaba anteriormente debido a su posible cambio de administradora de riesgos.

<b>ESTRATEGIA 2:</b> Mejorar las relaciones laborales y promover el sentido de pertenencia la empresa					
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>RESULTA DE GESTIÓN</b>	<b>PROPOSITO</b>
Seminario-taller "Trabajo en equipo y compañerismo"	Seminario-taller "Trabajo en equipo y compañerismo"	- Aprobación de la realización del taller por la gerencia de la empresa -Realización del seminario taller "Trabajo en equipo y compañerismo"	#asistentes/# talleres realizados	100% Taller realizado	
Taller "Tolerancia y relaciones interpersonales sanas y saludables"	Al 20 de Feb. Se realizara el taller para el personal de la empresa	- Aprobación de la gerencia para la realización del taller -Realización del taller		100% Taller realizado	
Sensibilización para los empleados con el fin de reorganizar los procesos de Rumbo Corporativo	Al 24 de Enero se habrán reorganizado los procesos de rumbo corporativo de la empresa	- Reunión con la Gerencia para retomar el Rumbo Corporativo Reconocimiento del rumbo corporativo de la empresa más	Organización de los procesos de rumbo corporativo de la empresa	0%	La disposición de la gerencia fue darle prioridad a otras estrategias

		halla de un simple folleto			
--	--	-------------------------------	--	--	--

- **Proceso** Con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de la empresa, se estableció mediante la implementación de un paquete de capacitaciones ofrecidas por la ARP a la cual esta afiliada la empresa y en convenio con la entidad SERVICIOS Y ASESORIAS, que es la bolsa de empleo de la misma, se llevo a cabo la formación continua de todo el personal de la empresa favoreciendo así el mantenimiento del componente motivacional del Recurso Humano.

Las acciones estratégicas que se encuentran en relación con la ARP, se vieron abocadas a un proceso lento ya que se diagnostico un mal servicio por parte de la administradora de riesgos profesionales, debido a ésto se encuentra en trámite la afiliación con una nueva ARP.

Se realizaron varias jornadas de capacitación tanto para el personal de producción como para el de administración, los temas prioritarios dentro de la organización fueron Las Buenas y Sanas Relaciones Interpersonales, junto al manejo adecuado de situaciones de riesgo de accidente como higiene postural y conservación auditiva.

La capacitación permitió acercarse más al personal y llevar hasta ellos profesionales especializados con explicaciones dinámicas para socializar todos estos temas de interés para cada uno de los empleados de la empresa y no solo para el buen desempeño de su labor diaria, sino a la vez para su vida familiar, personal, social y profesional.

El desarrollo de estas actividades configuro todo un trabajo de planeación, coordinación, logística y evaluación, para llegar al cumplimiento del objetivo

final en un 100%, de mantenimiento y conservación del componente humano de la empresa. Es así como se codifico un horario previo de horas de capacitación semanal para todos los empleados, manteniendo la disposición de tiempos y espacios para no entorpecer su labor diaria. Se llego a establecer como cultura la realización de estas actividades los días jueves al terminar la labor del día (5:00 p.m.).

<b>ESTRATEGIA 3:</b> Actualización y sistematización de los datos de Hojas de Vida de todos los empleados activos de la empresa					
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>RESULTADO DE GESTIÓN</b>	<b>PROPOSITO</b>
Diseño de formato para la recolección y actualización de datos	A 20 de Diciembre tener diseñado el formato para la recolección de datos	Formato para recolección de datos	Diseño del Formato de Recolección de Datos	100% Diseñado formato actualización de datos	
Sistematización de los nuevos datos			Base de datos actualizada	100% Base de datos	

- **Proceso** En toda organización donde exista la presencia del ser humano, se hace necesario conocerle. Como prioridad se diseño un formato (tipo encuesta, Ver Anexo 6) que nos permitiera llegar a los datos principales de la personas que conforman la empresa, así se facilitaría la conformación de una base de datos acerca de la información de todos y cada uno de las personas de la organización.

En este formato se consolidaron todos los aspectos necesarios para conocer al empleado tanto en su aspecto laboral como personal, este con el fin de estar un poco más cerca del trabajador ya que en este momento se está consolidando el área de Recursos Humanos dentro de su estructura, es así que se lleva a cabo este proceso de actualización de datos para recopilar toda la información de la población estructurando la base de datos de la empresa complementando su información.

Se recolectó el 100% de la información para que la base de datos quedara totalmente actualizada con la información que se obtuvo.

**4.5.2 Diagnostico Final** De acuerdo a la planeación desarrollada en la empresa como intervención de la estudiante en práctica, los objetivos y metas planeados desde el inicio de la actividad académica culminaron en un proceso arduo de consolidación de políticas sociales para la empresa y su organización, reflejados en los cambios tanto en la estructura organizacional como en el manejo de los procesos de administración de personal.

Se logró la esquematización, pero sobre todo, el reconocimiento de la profesión de Trabajo Social dentro de la empresa. Además de cumplir con la implementación de procesos adecuados de provisión de personal, conservación y mantenimiento, para así concluir con los procedimientos completos para tal efecto, vincular personal idóneo a la empresa, los cuales al finalizar la práctica se realizaban de la manera como se describió en el documento de Provisión y Selección de Personal (ver anexo No. 3) para la empresa.

El curso que se le dio a las actividades en salud ocupacional y capacitaciones en general, favorecidas por la continua motivación para el personal, permitieron consolidar un programa de capacitación con la ARP y

otras instituciones para favorecer el crecimiento y desarrollo integral de cada uno de las personas integrantes de la empresa, y a la vez combinar los niveles de comunicación con el buen desempeño de las labores realizadas en su proceso de producción. También la consolidación y reorganización del COPASO permitió el buen desempeño de las actividades en salud ocupacional y para lograr el apoyo necesario y el canal de información desde los trabajadores hacia las directivas. Este comité se actualizo para que al interior de la empresa cumpla con sus funciones generales y específicas aportando en el desarrollo de la promoción, prevención y capacitación en salud ocupacional y riesgos profesionales.

Al igual que se contribuyo al mejoramiento de la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa, desde el continuo reconocimiento de su labor, como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones, con base en la opinión personal de ellos hacia la empresa; lo cual genero para los empleados atención hacia la labor que desde la práctica de Trabajo Social se desarrollaba en la organización.

Se definieron con la organización los procesos de administración de personal adecuados a la empresa en sus necesidades y sus falencias, encaminadas al desarrollo de los objetivos de la organización y de todos sus miembros.

Dentro de la empresa se creó una cultura de cambio donde lo que importa necesariamente es el crecimiento continuo ya sea de los empleados como personas, como de la empresa en su totalidad. Los cambios se sintetizan en la motivación y colaboración en todas y cada una de las actividades que desde la estudiante en práctica se implementaban, facilitando el trabajo en el desarrollo del programa de capacitaciones, el cual quedó como parte de las actividades mensuales a realizar en la empresa. El personal de la empresa

se identifico con la práctica, su ritmo y condición para la creación de un espacio social dentro de una estructura rígida de administración.

Lo que se deja en la empresa además de todos los procesos anteriormente mencionados, se puede enumerar con los manuales y otros: Manual de Perfiles Ocupacionales y Humanos, para cada cargo; Manual de Inducción y Reinducción, específicamente el cuadernillo y los pasos a seguir para la elaboración de un proceso adecuado de inducción para el nuevo empleado; Base de Datos Actualizada de Hojas de Vida de todos los empleados de la empresa y Programa de Capacitación en convenio con la ARP y la Bolsa de empleo SERVICIOS Y ASESORIAS. A la vez la empresa al culminar con el proceso se compromete a seguir llevando acabo las actividades concernientes al COPASO para no perder su continuidad.

Es importante afirmar que todas las herramientas físicas, humanas, económicas y locativas, que la empresa brindó para el desarrollo del proceso de intervención de la estudiante en práctica, fueron aprovechadas en su momento y gracias a éstas los resultados de la intervención se enmarcan en logros satisfactorios tanto para la empresa como para la estudiante. Se abrió el espacio para la continuidad de todos los procesos que se dejan al interior de la empresa como de provisión de personal y capacitación, entre otros.

A través del análisis del proceso de intervención se puede concluir que toda organización debe apuntar hacia un propósito humano, donde se constituye y sostiene basándose en algún tipo de interés mutuo que comparten sus miembros. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y a su vez las organizaciones necesitan del talento humano para lograr realizar su misión empresarial. Si no existen estos intereses comunes no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, y mucho menos la motivación para que realicen su

labor bien, porque no hay un desarrollo de la estructura organizacional sin una base común. Estos parámetros se identificaron claramente en Quesander, gracias al análisis continuo y la evaluación durante el proceso de práctica.

Por ser las personas el eje central de la organización Quesander, se crea la necesidad de hacer énfasis en el desarrollo humano que debe promover la empresa en su interior para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción para las personas en la organización (clientes internos y externos). Es este el principal concepto que se debe tener en cuenta con respecto al recurso humano en la organización para desarrollar un proceso exitoso que posibilite el logro de su misión.

Es desde la Dirección de Talento Humano, la propuesta que se deja en la empresa para llevar a cabo estos propósitos, que se configuran a partir del resultado del análisis continuo de un trabajo encadenado con la práctica de *Trabajo Social*, desarrollada dentro de la empresa, de acuerdo a las condiciones de mejoras dentro de la misma conservando y motivando al talento humano que hace parte de la organización.

Este diagnóstico final, entonces nos permite realizar la propuesta de creación de la Dirección de Talento Humano como respuesta a las necesidades que quedaron con el término de la práctica profesional.

## **5. PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL EN LA EMPRESA QUESANDER LTDA.**

Cuando una Empresa desea proyectarse, necesariamente debe analizar cada una de sus áreas (producción, financiera, mercadeo y de Talento humano), la estructura de las mismas y su funcionamiento, con el fin de conocer la forma como se administran sus recursos y realizar un balance que le permita visualizar si se están o no logrando los resultados esperados, para proceder a los cambios que considere necesarios dentro de cada área logrando los más altos niveles de eficiencia, y cumpliendo con la responsabilidad adquirida de suministrar los mejores productos y servicios a la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un medio ambiente cambiante, complejo y cada vez más competitivo. Por ello y otros factores adicionales, las organizaciones han encontrado que las formas tradicionales de manejar y administrar sus recursos humanos no son las más efectivas para enfrentarse a los desafíos del entorno.

La empresa como unidad económica y social está constituida por un grupo de personas que con la ayuda de medios materiales participan en procesos de transformación, pretendiendo así alcanzar su objetivo (producción de bienes y servicios). De ahí, que la persona al trabajar necesita reconocer que lo hace por su autorrealización, para aquellos con quienes está unido fuera del trabajo y para lograr con quienes trabaja un objetivo común.

QUESANDER LTDA. es una organización, que por su experiencia está interiorizando la importancia del Talento Humano que la conforma, entendiendo la necesidad de estructurar la Dirección de Talento Humano, de

tal forma que cumpla con los objetivos y las necesidades de la empresa en cuanto a la guía de las personas que en ella laboran.

Para esta empresa es muy claro el hecho que son las personas quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros, por lo tanto la importancia que tiene para la empresa el adecuado manejo y administración de su capital humano, ya que una guía inadecuada produce fallas en la organización, que la lleva a ser menos eficaz y a enfrentar cada vez mayores dificultades para posicionar sus productos y servicios en un mercado competitivo, con serios riesgos para su sobre-vivencia.

Además no se puede desconocer que la verdadera importancia desde la su visión, la nueva empresa que se esta gestando dentro de la estructura antigua de una organización de más de 25 años en el mercado, como lo configura Quesander, es el afán de innovar en su enfoque para proveer a sus empleados y a sus clientes no solo productos de buena calidad, sino a la vez una estilo de vida adecuado y una calidad en su desarrollo integral, que se pide a gritos en nuestro tiempo, no solo económica sino de armonía en el diario vivir a través de las relaciones que se mantienen con el otro, el compañero de trabajo y/o la familia.

## **5.1 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1.1 Dirección de talento humano y salud ocupacional QUESANDER**

Los cambios a nivel macro y micro económicos hacen que las organizaciones se exijan altos grados de competitividad, por ello hay que enfocar todos los esfuerzos en dirección a la administración de las personas que laboran en la

empresa. Para ello se requiere ampliar su estructura organizacional creando una dependencia, la Dirección de Talento Humano, cuya misión y visión giren alrededor de la realización, crecimiento, capacitación y desarrollo de las personas que colaboran en sus procesos de producción, ya que son las personas (capital humano) quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos en la empresa y de ellos depende su desarrollo y posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.

La empresa tiene la obligación de crear las condiciones que hagan real la concepción de calidad de vida para sus trabajadores. Está es una de sus responsabilidades, por lo tanto uno de los medios con que puede contribuir al desarrollo humano es crear este espacio de reflexión y muchas veces de discusión.

De lo anteriormente planteado surge el convencimiento de que el gran esfuerzo práctico de la empresa que se configura hoy, será lograr de una vez por todas, la integración de sus elementos, fuerzas y personas, desde la opción de plantear un nuevo modelo de desarrollo de recursos humanos, fundamentado en el objetivo integrador de la Dirección de Talento Humano. Iniciando por la integración de los conceptos humano, económico, tecnológico y técnico de la empresa, continuando por integrar la organización formal, con una dirección de jerarquía abierta, creativa, espontánea, en la cual se sustituyen las viejas divisiones de áreas y funciones por un inmenso tejido de comunicaciones y trabajo en equipo, finalizando con la integración de las acciones que cada día se dan en la empresa, al interior de una Dirección de Talento Humano que conjugara estas actividades desde sus funciones.

**5.1.2 La Creación de la Dirección de Talento Humano** El área de talento humano se propone como eje básico en la gestión organizacional, un trabajo

en línea con las demás Gerencias existentes dentro de la Empresa. Y que no este ajena a la necesidad de atender organizada y profesionalmente todos los aspectos Psicosociales de las personas, razón de peso suficiente para destinar presupuesto, espacio estructural y posición en la reunión gerencial. Estará integrada con profesionales capacitados que ofrezcan sus servicios como consultores directos, orientadores expertos y asesores permanentes de la dirección y ejecución de políticas dirigidas específicamente al desarrollo de la persona que trabaja en la empresa y con la empresa.

Con la creación de esta Dirección se pretende:

1. Administrar las competencias como las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar el capital humano.
  2. Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
  3. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias (activos intangibles), y asegurar el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
  4. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
  5. El aporte de valor agregado vía competencias, cuantificarlo incluso en términos monetarios.
- **Visión** La Dirección de Talento humano será un área dinámica encaminada a lograr el desarrollo humano de las personas que trabajan en la empresa, generando un alto sentido de compromiso con su propio desarrollo y el de la empresa, buscando alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Misión** Dirigimos diversos procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa.

## **5.2 Objetivos:**

- Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.
- Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.
- Realizar continuos procesos de evaluación del desarrollo humano inmerso dentro de la organización.
- Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio – laboral.

- Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano a partir del reconocimiento de sus potencialidades para la creación de actitudes, y habilidades necesarias para su desarrollo laboral.
- Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el Desarrollo de su Talento Humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.

### **5.2.1 Estrategias**

1. Conocimiento del individuo que actúa en la organización, sus competencias.
2. Interiorizar en el individuo la organización.
3. Promover las habilidades y actitudes de los individuos para el logro de objetivos individuales y organizacionales.
4. Innovación en la administración y el estilo de los procesos
5. Productividad
6. Rentabilidad ( rendimientos de beneficios)
7. Dinamizar los procesos que se desarrollen en la organización.
8. Consolidar un equipo humano capaz de enfrentar nuevos retos y mantener su organización firme.

## **5.3 LAS FUNCIONES DEL ÁREA**

**5.3.1 Planeamiento** Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes, fijando puntos precisos y concretos para avanzar en la dirección correcta.

Así se llegara a consolidar un proceso preciso y determinado para cada una de las necesidades de la empresa en la administración de personal y su desarrollo, contribuyendo a la consecución de objetivos comunes entre empleados y directivos, definiendo a la organización.

**5.3.2 Organización** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la Dirección determinar el tipo de cultura requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado, además para que el director pueda sistematizar y ordenar todo lo concerniente a los procesos que se manejan al interior del área y de la empresa. Tomando como base un plan a seguir para no dejar de lado ninguna tarea que pueda dificultar el desarrollo de cualquier proceso.

**5.3.3 Dirección** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es a través del resultado de los esfuerzos de cada miembro de la empresa, como logra cumplir sus propósitos, de ahí se hace necesario dirigirla de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

**5.3.4 Control** El propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, como resultado de esta comparación, se determina si es necesario tomar otras decisiones. Esta función será ejercida continuamente, para optimizar el proceso y adecuar los posibles errores a nuevas ideas que facilitaran la consecución del objetivo.

**5.3.5 Evaluación** Realizando esta ultima para comprobar resultados, comparar lo que se ha hecho con lo que se quiere hacer, identificar factores y tomar decisiones. Evaluando el destinatario la fase en que se encuentra el programa y la disponibilidad de personal y recursos.

Toda actividad debe llevar como tarea ultima una evaluación, la cual nos va a formular el impacto que se genera dentro de la empresa y los avances que estarán dentro de ella innovando su condición, además de asegurarnos que lo que se implementa esta bien.

## 5.4 DESARROLLO DE OBJETIVOS

**Tabla No. 10** Desarrollo de Objetivos

OBJETIVOS DEL AREA DE TALENTO HUMANO			
Provisión de Talento Humano	Conservación y Desarrollo	Evaluación del Talento Humano	Responsabilidad Social
1. Análisis de competencias ocupacionales 2. Provisión ✓ Selección ✓ Inducción 3. Entrenamiento	1. Salud ocupacional 2. Reinducción 3. Motivación 4. Capacitación 5. Planes de desarrollo	1. Evaluación por competencias	1. Balance social

**5.4.1 Provisión De Talento Humano** La Dirección de Talento Humano deberá llevar a cabo los procesos de análisis de competencias, la provisión, selección, inducción, reinducción y entrenamiento, y en general lo que se requiera para que el trabajador se adapte a la organización dando paso a la creación de estrategias para que éstos la conozcan. Se demuestra a su vez

que son herramientas en la provisión de recursos humanos efectivos en las organizaciones, consolidando y mejorando la calidad del capital intelectual que posee la empresa.

- **Planeamiento** La provisión de personal es considerado como un proceso que constituye un conjunto de procedimientos, cuyo propósito es identificar y atraer hacia las organizaciones candidatos idóneos para ocupar cargos vacantes. Las competencias básicas en este proceso son de planear como se realizaría este proceso dentro de la organización, esquematizado en varias etapas a desarrollar. Este debe plasmarse en el manual de procesos de selección donde constarán todos los pasos a seguir desde el momento de la solicitud de la vacante, recolección de hojas de vida, revisión de perfiles, reclutamiento y verificación de datos, entrevista, aplicación de pruebas, informes, entrevista final, inducción del nuevo empleado, contratación inicial, periodo de prueba y finalmente una evaluación de su desempeño para la vinculación final de la persona a la empresa, el proceso de inducción y reinducción.

- **Organización** Es función de la gerencia determinar las etapas a seguir en el proceso de selección, inducción y reinducción del personal de acuerdo a la cultura requerida para llevar adelante la realización del plan elaborado, el gerente sistematizará y ordenará todo lo concerniente a este proceso, el cual se inicia con la búsqueda del candidato. Una vez se cuenta con el grupo de candidatos, escogido durante el reclutamiento se inicia el proceso de selección, culminando con el de inducción.

Es muy importante tener en cuenta que aquí no solo se trata de escoger a alguien porque se necesita, también el reconocer el capital humano que se quiere mantener y consolidar al interior de la empresa, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y competencias, las cuales previamente ya han

sido identificadas para cada uno de sus miembros. Es en el capital humano que se esquematiza el éxito de la organización, la innovación, la flexibilidad y las capacidades de la empresa provienen de la gente que participa y hace parte de ella.

- **Dirección** Esta función es fundamental para el logro del plan a desarrollar, es así como la dirección por parte de la persona encargada del Área de Talento Humano debe ser constante, tener conocimiento y dominio del proceso, para que lo aplique dentro de toda la organización. Manteniendo la condición de una dirección encaminada a la utilización del conocimiento y de la tecnología para mejorar el valor de los productos y servicios que ofrece la organización, desde la evaluación de los indicadores del capital intelectual que hace parte de la empresa.

- **Control** Mantener el proceso de selección e inducción es una tarea indispensable para la empresa ya que es la acción encaminada a la nueva vinculación de personal, es por esto que la dirección de Talento humano debe optimizar el control de estos procesos: memorias de entrevistas, conceptos de jefes, recomendaciones y observaciones de visitas familiares. Además propender por el cumplimiento de todos y cada uno de los pasos a seguir en el proceso de selección, inducción o reinducción. Además del control que se lleva para cada uno de los pasos de este proceso se debe mantener un control permanente a todas las dependencias de la empresa, ya que ellas también intervienen, para que el proceso se lleve adecuadamente.

- **Evaluación** Para este fin se esquematizaran los instrumentos de índices de rotación de personal y una evaluación de desempeño de cargos, así se obtendrá una evaluación de la eficiencia de los procesos desarrollados para vincular personal idóneo a la empresa. Pero, es la evaluación del proceso

continuo, que se va construyendo de acuerdo a las necesidades de la empresa, a través del cual se mejora el proceso provisión.

- **Competencias**

- Diseñar y aplicar un instrumento que permita conocer los requerimientos laborales, intelectuales, actitudes específicas y la experiencia necesaria para el cargo.
- Coordinar actividades específicas de posible capacitación.
- Identificar las características del puesto de trabajo, con el fin de elevar los niveles de eficiencia y adaptación del empleado al cargo que desempeña.
- Diseño y aplicación de pruebas de idoneidad que conduzcan a evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto de trabajo, las pruebas deben ir encaminadas a medir el conocimiento, destrezas, aptitudes, estabilidad emocional, capacidad de trabajo en equipo, entre otras.
- Realizar la entrevista inicial y final, la cual permite un mejor conocimiento del aspirante.
- Diseño y aplicación de un instrumento adecuado para el desarrollo del proceso de inducción y reinducción de acuerdo a las condiciones establecidas de la empresa.

**5.4.2 Conservación Y Desarrollo** La Dirección de Talento Humano deberá diseñar estrategias y mecanismos, para reconocer las necesidades de los trabajadores, sus expectativas y competencias, donde se establezcan puntos de encuentro entre la autorrealización del empleado y el desarrollo de la organización. Una vez reconocidas las necesidades en la formación cognitiva y formativa desde el mismo trabajador, la Dirección de Talento Humano, diseñará y ejecutará programas de capacitación técnica, formal, informal y no informal, que logren el desarrollo y la potenciación de las competencias

individuales y del grupo al cual se dirija el proceso; además creará estrategias para mejorar el clima organizacional.

Aquí la base será el tener en cuenta tanto el capital humano que conforma la empresa, como el capital intelectual con el que cuenta para desarrollar e implementar cualquier proceso que tenga que ver con Talento Humano. Ya que cada actividad que se plantee llevara como signo la persona y de ella se toman sus competencias, capacidades y aptitudes para culminar en procesos adecuados y acertados para la empresa y para ella.

- **Planeamiento** Aquí se configura la primera acción para proveer al personal de la empresa actividades de capacitación y educación orientadas directamente a ellos. Para la planeación se hace necesario la coordinación con la entidades que se encargan dentro de la empresa a estas actividades de capacitación, en este caso la ARP, quien es la encargada de la Salud Ocupacional y otras entidades como las bolsas de empleo, entidades gubernamentales, universidades, quienes se dedica también a las actividades de capacitación y la educación no formal de personal de fabricas, industrias y empresas. Además de la caracterización de la persona dentro de la empresa, conocer el capital humano desglosando sus debilidades para mejorarlas y sus fortalezas para afianzarlas y utilizarlas como refuerzo para todos y cada uno de los procesos a desarrollar.

- **Organización** De acuerdo a la planeación discriminada dentro de la empresa y las condiciones que puedan proveer las entidades prestadoras de servicios de capacitación y educación para los empleados, a partir de un cronograma de actividades y un compromiso formal con la entidad para consolidar un programa de capacitaciones que favorezcan las necesidades de la empresa a este nivel, basados en las condiciones actuales del capital

humano con el cuenta la empresa. Este cronograma es la base para la organización de cualquier actividad de capacitación que se realice.

- **Dirección** A partir del cronograma de actividades ya se cuenta con la condición de haber planificado y estructurado dentro de los tiempos de la empresa, los horarios adecuados para el desarrollo de las actividades.

Más que dirección es un seguimiento de cumplimiento, en este caso para que las condiciones logísticas, ayudas didácticas y la motivación al personal de la empresa y al profesional que intervendrá en el desarrollo de la capacitación, para garantizar el desarrollo de ésta, acordes a las principales necesidades identificadas dentro de la empresa.

- **Control** Este debe ser acorde con la planeación de las actividades, pues es desde allí donde se tiene la base para realizar un control, que en este caso sería de cumplimiento del cronograma y el desarrollo óptimo de la actividad, todo bajo los parámetros antes establecidos de necesidades de la empresa a nivel del crecimiento que requiere el capital humano.

El control debe estar encaminado ya sea hacia la asistencia del personal o del cumplimiento de las entidades y del profesional con el que se realiza el convenio para el desarrollo de la actividad.

- **Evaluación** Evaluar en este caso será el paso final, pero debe figurar como paso obligado permanentemente durante cualquier proceso. La evaluación es la condición para facilitar la continuidad de los procesos que se empiezan, y generar espacios de reflexión para enumerar las falencias de las actividades de capacitación, medir el grado de agradabilidad al personal, y el incremento que genere en el capital intelectual de la empresa. Aquí también el punto importante es desglosar las principales necesidades en capacitación para el personal de la empresa, para seguir contribuyendo al

crecimiento continuo de los elementos intangibles de la organización (capital humano e intelectual).

Esta evaluación se debe llevar de acuerdo a cada actividad realizada (actividad realizada – actividad evaluada) bajo formatos preestablecidos acordes al manejo interno de asistencia de la empresa y los ítems adecuados para evaluarla.

- **Competencias**

- Planear y coordinar la continúa capacitación con las entidades vinculadas a la empresa que le prestan este servicio (ARP, SENA, Bolsas de empleo, Instituciones Educativas, entre otras).
- Diseño y aplicación de programas que garanticen la seguridad e higiene del trabajador.
- Ofrecer programas de asistencia a los empleados con problemas personales que influyan en sus resultados.
- Brindar programas de salud ocupacional que propendan por el bienestar biosicosocial.
- Diseño de propuestas de tratamiento de riesgos psicosociales.

**5.4.3 Evaluación Del Talento Humano** Diseñará y ejecutará un proceso para acumular evidencias de desempeño y conocimiento de la persona en relación con una norma organizacional de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el director de Talento Humano y la organización como tal. Con el propósito de comprobar si la persona es competente y continuar en el proceso para adquirir y formar competencias que le agreguen valor a la organización.

- **Planeamiento** Toda actividad desarrollada dentro de la empresa debe llevar como tarea permanente y ultima una evaluación, la cual va a mostrar el

impacto que se genera y los avances que estarán dentro de ella innovando su condición, además de asegurarnos que lo que se implementa esta bien y contribuirá al crecimiento pleno de los intangibles de la empresa. Aquí se plantea la formulación de las posibles evaluaciones que se realizaran en la organización, un ejemplo claro es la evaluación de clima laboral, los indicadores de capital intelectual o medir los activos intangibles. Se debe especificar su necesidad y luego planear su ejecución de acuerdo a las disposiciones de tiempo, espacio, número de personas y logística para su desarrollo.

- **Organización** A partir de esta actividad se debe diseñar una serie de actividades a desarrollar, y especificar que es lo que la empresa requiere dentro de su organización a evaluar, sin dejar de lado la evaluación que se debe hacer a los procesos que como dirección de talento humano se estén desarrollando. En conclusión se debe diseñar un cronograma de evaluación para llevarlas acabo discriminando espacio, personal al que va dirigida la evaluación, horarios y análisis de resultados para su socialización y toma de decisiones con respecto a los correctivos.

- **Dirección** En manos de la Dirección de Talento Humano esta la coordinación de los procesos de evaluación a desarrollar dentro de la empresa, ya que es ella quien configura su análisis y propone la realización de estas. Aquí la dirección se encargara de dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades evaluativas, al mismo tiempo de intervenir en la toma de decisiones para posibles correctivos dentro de la estructura de la organización de acuerdo a los resultados arrojados por la evaluación.

- **Control** Así mismo como dirige el desarrollo de las actividades referentes a evaluación, se encargara de controlar y mantener dentro de la empresa el orden para garantizar el buen desarrollo de estas actividades en su interior.

Lo hará desde su autonomía y autoridad competente, la cual le confiere total dominio de dichas actividades, ya que el profesional que esta al frente de la dirección de talento humano reúne las capacidades y aptitudes para controlar dichos procesos.

- **Evaluación** Este sería el paso con el cual se culminaría todo proceso, pero aquí juega un papel doble, el de maximizar que resultados se obtuvieron con el ejercicio de evaluación, y de otro lado la esquematización de una realidad organizacional de la empresa. La evaluación se llevara a cabo mediante formatos de asistencia y evaluación para cada una de las actividades de capacitación, reuniones, comités, que se realicen dentro de este objetivo.

La dirección de talento humano permitirá el desarrollo de la actividad y la evaluación del mismo, facilitando la comprobación en su veracidad y en su funcionalidad. Es el profesional que esta en la dirección quien diseñara y realizara esta evaluación.

- **Competencias**
  - Diseñar los instrumentos de evaluación.
  - Coordinar la aplicación de los instrumentos
  - Participar en la toma de decisiones y correctivos para mejorar el clima organizacional y el funcionamiento de la institución.

**5.4.4 Responsabilidad Social** La Dirección de Talento Humano y las demás áreas, deben conocer los aspectos a mejorar y los avances obtenidos con los procesos que ésta llevará a cabo, así como tener conocimiento de las personas que conformarán la organización, conocer sus aspectos sociodemográficos, nivel educativos, competencias, y deberá mantener actualizado los sistemas de información, con estos aspectos y otros que afecten el normal funcionamiento de la organización.

Además de concebir la Responsabilidad Social, como la respuesta que la empresa debe dar a la expectativa de todos los que la rodean con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

- **Planeamiento** En cuanto a la responsabilidad social de cada empresa la dirección asume la planeación de dicha actividad, para establecer el grado de responsabilidad social de la gestión y en general de la empresa. Planteando la necesidad de medirla y lógicamente de conocerla, mediante un diagnóstico previo de la situación, la cual representa la necesidad de revisarla, desde el interior de la empresa, junto a sus clientes internos (todos los que conforman la organización) y sus clientes externos (aquellos que compran, consumen o tienen que ver directamente con el producto de la empresa). Para tal fin se ha creado el Balance Social que permite a la gerencia medirla.

- **Organización** Para esta actividad no queda más que orientar la disposición de las directivas y en general de todo el personal de la empresa para promover el ambiente y garantizar el conocimiento veraz de la responsabilidad social de la empresa desde todos sus esquemas, apuntando a aplicar el formato de Balance Social para conocerla.

El balance social es una forma cuantitativa de conocer las debilidades y fortalezas de la organización con respecto al cumplimiento de la responsabilidad social. Se debe pues organizar la ejecución del Balance Social para la empresa, por medio de un formato establecido de acuerdo a lo que se quiere evaluar dentro de la organización.

- **Dirección** A la dirección de Talento Humano le corresponde dinamizar este proceso permitiendo la integración de todos y cada uno de los miembros

de la empresa, dirigiendo un proceso acorde a las posibilidades de la empresa y de su gente.

- **Control** Generar la condición de confianza en los procesos que se implementan en la empresa, no es tarea fácil pero esquematiza la principal función de la dirección dentro de ella, constituida en el objetivo de control mencionado aquí. Se trata pues de disponer de la información que se refiere a los recursos humanos en la empresa y de los sectores con los cuales se tiene una relación, para lograr verificar el desempeño social de la empresa.
- **Evaluación** La evaluación se convierte en la principal herramienta de la dirección para garantizar y demostrar su valor dentro de la empresa, porque es aquí donde se demuestran resultados y se motiva a la toma de decisiones donde también se aporta el análisis, el cual se toma de la acción de evaluar.

A través de un seguimiento continuo por medio de formatos evaluativos, donde conste que actividad se realiza, quienes participan y que opinión o reflexión hacen de la actividad desarrollada.

- **Competencias**
  - Diseño y evaluación del Balance Social de la organización
  - Exposición y análisis de los resultados del balance
  - Participación en la toma de decisiones y correctivos para mejorar el funcionamiento de la organización.

## **5.5 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL**

La Dirección de Talento Humano, trabajará de forma mancomunada con la Gerencia General, dependiendo directamente de ella, con la que coordinará

planes y programas a desarrollar para la gestión del Talento Humano según el enfoque estratégico de desarrollo tendiente a la formación y capacitación, para el desarrollo de recursos humanos de calidad superior, contara con el apoyo de un asistente de gerencia y la colaboración de un estudiante en práctica de Trabajo Social.

### **5.5.1 Características del Cargo**

- **Identificación del cargo**

#### **DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL**

<b><i>DEPARTAMENTO</i></b>	<b><i>Administración</i></b>
<b><i>NIVEL DEL CARGO</i></b>	<b><i>Administrativo</i></b>
<b><i>JEFE INMEDIATO</i></b>	<b><i>Gerente General</i></b>
<b><i>JORNADA LABORAL</i></b>	<b><i>Disponibilidad permanente.</i></b>

- **Descripción General del Cargo** Realiza el manejo acertado del talento humano en la organización, encamina a los empleados hacia el cumplimiento de los planes propuestos; es el encargado de coordinar los procesos existentes.

Generar estrategias para el logro de los objetivos de la empresa bajo una constante de mejoramiento continuo y crecimiento que aporta a la organización mayor reconocimiento y sentimientos de identidad afectiva por su trabajo y proyección social, agregándole valor a la gestión de la misma.

- **Especificaciones del Cargo**

**REQUISITOS GENERALES**

<i>EDAD</i>	<i>20 años en adelante</i>
<i>SEXO</i>	<i>No influye</i>

**HABILIDADES FÍSICAS**

Habilidad manual	Normal
Habilidad Visual	Normal
Habilidad Auditiva	Normal
Habilidad Olfativa	Normal
Resistencia física	Normal
Coordinación Psicomotriz	Normal

**NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA**

Profesional Universitario, Trabajador Social y/o en áreas a fines a la administración de personal.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

Un año de experiencia en el cargo o similares.

**COMPETENCIAS BÁSICAS**

Capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar.

**COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Creatividad, liderazgo, versatilidad, capacidad de negociación, excelentes relaciones interpersonales.

## **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Conocimientos en el manejo de personas en la organización, con conocimientos en Trabajo Social y/o áreas afines. Con capacidad para liderar y dirigir. Con conocimientos en informática.

## **HABILIDADES MENTALES O INTELECTUALES**

Facilidad para expresarse verbalmente, comprensión verbal, creatividad y razonamiento en un grado normal. Debe mantener una atención y concentración constante, memoria, habilidad numérica, capacidad de análisis, síntesis y planeación.

## **INICIATIVA**

Debe poseer un alto grado de iniciativa. Toma importantes decisiones para analizar y resolver problemas, debe presentar el trabajo realizado para revisión y comprobación frecuentemente y rara vez sigue instrucciones definidas y exactas

## **RESPONSABILIDAD**

Debe poseer un grado de responsabilidad bastante alto debido a que tiene acceso a toda la información de la empresa, además tiene bajo su responsabilidad personas a las cuales asigna y verifica su trabajo, atiende quejas y hace cumplir procedimientos establecidos totalmente, asigna métodos de trabajo y medidas disciplinarias parcialmente.

## **ESFUERZOS**

*Físico*

*Mediano*

*Mental*

*Alto Permanente*

*Visual*

*Mediano Permanente.*

- **Perfil Psicológico** Es muy necesario, que la persona sea de pensamiento abstracto, es decir, que capte fácilmente las instrucciones, que se encuentre emocionalmente estable, debe ser muy responsable,

perseverante, espontánea, practica, muy segura de sí misma. Se necesita que sea entusiasta, muy expresiva, racional, realista, sencilla, franca, natural y flexible, que mantenga buenas relaciones interpersonales.

Es importante, que la persona tenga un alto grado de tolerancia para aceptar y corregir errores, actitud de cambio, organización, dirección y habilidad para trabajar en equipo.

- **Incidencia del Cargo** El cargo le aporta a la organización mayor reconocimiento y sentimientos de identidad afectiva de la comunidad interna y externa por su trabajo y proyección social, agregándole valor a la gestión de la misma, por la valoración que estos adquieren de su percepción como personas integrales, donde lo más importante se conjuga en los objetivos comunes de toda la organización.

### **5.5.2 Responsabilidades del director de talento humano**

1. Desarrollar la gestión según el enfoque estratégico de desarrollo tendiente a la formación del talento humano, así como el manejo de los procesos típicos, formando recursos humanos de calidad superior.
2. Conocimiento de los roles, competencias y elementos propios en el individuo de gran eficacia y competitividad.
3. Diseñar los diferentes métodos y tendencias en la retribución individual y de equipo, que permitan diseñar una política de compensación desde el plano interno y externo, con soporte en la equidad interna y en la competitividad externa.

4. Conocer los aspectos de gestión del desarrollo humano sostenible y de la seguridad industrial integral.
5. Mantener con la persona que hace parte de la organización un intercambio de experiencias como fuente de apoyo y colaboración mutua.

### **5.5.3 Responsabilidades Específicas Del Director De Talento Humano**

#### **1. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL:**

El Director de talento humano, proveerá objetivos, políticas y estrategias en lo que debe planearse y ejecutarse. Pero la realización de ellas podrá delegarse a personas que por sus competencias específicas lo ejecute eficientemente.

#### **2. EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN:**

Liderar procesos de diagnóstico y análisis, recomendando su estructura, división del trabajo, funciones, procedimientos y demás aspectos que son inherentes, participando activamente en la implantación de nuevos enfoques organizacionales y optimizando el desempeño empresarial y orientando la acción de los empleados; así como propendiendo por la integración entre el hombre y la organización

#### **3. LA IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍAS EN GESTIÓN:**

Es responsabilidad del director la búsqueda de alternativas de eficiencia y todo aquello que pueda resultar útil en gestión del talento humano, lo mismo que un continuo estudio y análisis de la organización y así aplicar los procesos para optimizar resultados.

#### **4. LA CAPACITACIÓN LABORAL Y EL DESARROLLO PROFESIONAL**

El Director tendrá tiempo y dedicación para proponer acciones, identificar necesidades, orientar programas que acompañen procesos de cambio de estructura e introducción de tecnologías de gestión, diseños y promoción de programas de capacitación que garanticen el aprendizaje continuo.

Exigiendo conocimiento máximo de la organización – cultura – sistema - y de la persona inmersa en ella.

**5.5.4 Cobertura de las Responsabilidades del Director de Talento Humano** Es responsable del 100% de los procesos de proyección social organizacional y/o actividades que tengan que ver con provisión, inducción, capacitación y conservación del personal en el ámbito interno y externo de la organización.

- **Competencias del Director de Talento Humano**
- **Competencia Técnica** El dominio como experto de las tareas y operaciones, además de los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo del área.
- **Competencia Metodológica** Saber reaccionar, aplicando el procedimiento adecuado de conducto regular a las tareas y a las irregularidades que se puedan presentar, encontrando la solución pertinente.

- **Competencia Social** Colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, mostrando un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- **Competencia Participativa** Participar en la organización del área de trabajo y también de su entorno. Además tener esa capacidad de organizar, decidir, disponer y aceptar responsabilidades.

**5.5.5 Valor estratégico de la dirección de talento humano** La dirección de Talento Humano se caracterizará por su incidencia en los procesos enfocados al desarrollo humano de las personas que tienen relaciones directas e indirectas con la empresa, porque se les orienta al logro de su calidad de vida.

- Conseguirá la satisfacción del personal con los logros organizacionales y los motivará hacia una mayor identidad corporativa.
- Apoyará a los gerentes de las diferentes áreas, con asesoría directa en diversos procesos de gestión y dirección de personal, orientándolos al mantenimiento de un ambiente armónico con el entorno.
- Orientará los diversos aspectos relacionados con el diseño, mantenimiento, seguimiento y evaluación de la responsabilidad social externa de la empresa.

## **5.6 PRESUPUESTO**

En el presupuesto se detallan las partidas que se deben invertir para cubrir los gastos de la Dirección de Talento Humano; en él se designan dos partidas específicas que son las destinadas a los recursos Humanos y Materiales, con el fin de promover las acciones encaminadas al bienestar de la población laboral de la empresa. En la partida de recurso Humano se incluye un pasante, lo cual tiene por objeto contar con la colaboración de

estudiantes que estén realizando prácticas de Trabajo Social en entidades de educación superior (UIS) y que contribuyan con su aporte y colaboración al desarrollo de la Dirección y en general de toda la empresa.

**Tabla No. 11 PRESUPUESTO**

<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO MENSUAL (Miles de pesos)</b>	<b>COSTO ANUAL (Miles de pesos)</b>
<b>HUMANOS</b>		
Director del departamento	2.200	26.400
Secretaria de la Dirección	600	7.200
Pasante Quesander	400	4.800
<b>MATERIALES</b>		
Papelería	400	4.800
Muebles y equipos		4.000
Imprevistos	200	2.400
Otros Materiales		
<b>INVERSIONES RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		
Conferencias	300	3.600
ARP	100	1.200
Integraciones y/o Celebraciones	400	4.800
<b>Total</b>		<b>\$59.200</b>

## **5.7 RESULTADOS ESPERADOS**

**5.7.1 Diagnostico de Salida** La Dirección de Talento Humano se estableció mediante un proceso normal, donde las directivas de la empresa sintieron la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones, que se van haciendo cada vez más complejas y complicadas, constituidas en una sobre carga de trabajo para quien las desarrollaba, pues no era su tarea.

En el momento de su creación, la dirección podrá ser pequeña y tan solo se limitara a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales, y en algunos casos, colaborar en la provisión de personal y en la toma de decisiones en cuanto a las capacitaciones ofrecidas por la ARP o Salud Ocupacional. Se ubicara pues en el nivel instrumental y programático.

A medida que crece esta dirección dentro de la organización (y sus demandas), la Dirección de Talento Humano y Salud Ocupacional empezara a adquirir más importancia y complejidad, debido a las funciones para las cuales fue creada sustentado esto en sus principales objetivos. Y empezara a desarrollar en la empresa la misión para lo cual fue creada, ubicándose en el nivel programático de la organización.

La misión de la Dirección de Talento Humano y Salud Ocupacional de Quesander LTDA. esta encaminada a desarrollar, gestionar y proporcionar a la organización sistemas de recursos humanos con el fin de:

- Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para los colaboradores.
- Mantener relaciones positivas con la sociedad.
- Asegurar la correcta comunicación dentro de la organización de la empresa.
- Alcanzar la mayor eficiencia de cada uno de las personas que conforman la empresa.

En general, la Dirección de Talento Humano en la organización, debe ser creada para que contribuya, a través de una gestión moderna del recurso humano, con la excelencia en la producción de quesos y a la calidad de vida laboral de los funcionarios de la empresa. Para cumplir este objetivo en su interior se diseño e implemento los procesos de Gestión de Recursos Humanos y de Desarrollo Organizacional, por lo tanto, debe desarrollar y/o

mejorar los procesos de planeación, provisión, inducción, mantenimiento, desarrollo y evaluación del recurso humano de la organización.

Con relación al personal, debe mejorar la calidad de vida laboral, determinando el nivel de satisfacción y las posibles causas de insatisfacción, de manera que propondrá medidas de mejoramiento a dichas necesidades. En el mismo sentido, debe estimular el desarrollo integral de los funcionarios de QUESANDER LTDA. Procurando un clima organizacional apto.

Finalmente, la Dirección debe contribuir al mejoramiento de la organización, la integración de objetivos comunes y al desarrollo de sus miembros mediante el diseño de procesos de cambio planificados, los cuales estarán centrados en la cultura, la estructura y los procesos organizacionales.

## 6. CONCLUSIONES

- El hombre es un subsistema de la organización y como tal debe funcionar adecuadamente a fin de lograr el desarrollo y crecimiento en conjunto, para ello la organización debe diseñar y desarrollar todos los procesos que sean necesarios.
- Las empresas deben entender la importancia de que exista una Dependencia que trabaje con el Talento Humano que en ellas labora, para lograr diseñar procesos adecuados, que se enfoquen hacia el desarrollo de las personas y por consiguiente de la organización.
- Las expectativas de los directivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización.
- Trabajo Social debe seguir desarrollando los procesos necesarios para lograr que el ser humano sea una persona integral en todos los medios en los que se desarrolla.
- Para la organización el hecho de generar valor le refiere una necesidad inaplazable en nuestro tiempo, revisar y evaluar el Talento Humano que hace parte de la organización, su eje central.
- La Dirección de Talento Humano se convierte, de acuerdo a sus funciones y objetivos en una unidad de costos no de gastos, dentro de la organización, ya que sus actividades generan en ella un sin número de beneficios que la llevan a cumplir con sus objetivos empresariales y al mismo tiempo el de sus empleados.

- Recursos Humanos, en conjunto, es vital para las organizaciones, como cualquier otra unidad, esto se debe a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible mercadear o producir los bienes y servicios, tiene una alta incidencia en la sociedad, mantiene viva y activa a la empresa, pero más allá de lo anterior, también es un ente capaz de producir ingresos y generar utilidades.
- Optimizar los procesos dentro de una empresa genera retribución en ambos sentidos, hacia sus directivas y hacia sus colaboradores, permitiendo la satisfacción de necesidades mutuas.
- El desarrollo de capacitaciones con el personal de la organización genera enriquecimiento a nivel personal y laboral, y nos arroja mejores resultados beneficiosos para todos los que hacen parte de la organización.
- El mayor reto de toda empresa es generar cambios hacia el reconocimiento de su Capital Humano, quien es el fin y no el medio del buen desempeño de la organización.
- La cultura envuelve todo lo que rodea, y la empresa no es la excepción, es así que es ella entonces, el medio en el que se mueve la organización y su particularidad es la que permite el desempeño y crecimiento de la persona que la conforma y de ella misma.
- Solo el capital intelectual (la persona) es quien constituye el valor real de la empresa, contribuir a su desarrollo significa promover y optimizar el capital que hace grande una organización.

## RECOMENDACIONES

- Se debe tener en cuenta que las necesidades de la empresa y de sus integrantes van determinadas por el clima organizacional, por ello se hace necesario que se evalúe el clima organizacional dentro de la empresa, para facilitar el análisis en los aspectos que necesitan solución para mejorar el desempeño de la empresa.
- Implementar la propuesta de la Creación de la Dirección de Talento Humano dentro de la organización, dándole la importancia que se merece.
- Continuar con la aplicación de todos los procesos diseñados para la administración del Talento Humano, para que no se pierda el espacio que se gana a través de la práctica, implementando la cultura de Capital Humano que se llegó a crear dentro de la empresa.
- Ubicar en la Dirección de Talento Humano y Salud Ocupacional, un profesional idóneo para el desempeño de las funciones de esta, de acuerdo al perfil diseñado.
- Mantener el contacto con entidades que complementen los procesos en administración del Talento Humano, ARP en salud ocupacional, otras en procesos de selección y algunas para la asesoría a los trabajadores.
- Se debe brindar a los empleados la autonomía sobre su labor y en la toma de decisiones, haciéndolo sentir conocedor de la misma y responsable de las funciones que tiene a su cargo, en donde se le permita utilizar su creatividad e innovación, además de ser incentivado a la realización de la buena labor, reconociendo su buen desempeño.

- Para Salud Ocupacional, se recomienda impulsar y continuar con el Comité Paritario de Salud Ocupacional, favoreciendo así el crecimiento de la organización en la prevención, promoción y prevención de los riesgos profesionales a los cuales esta expuesto el personal de la empresa.
- Será importante tanto para la empresa como para el trabajador el reconocer en su interior que es necesario continuar con las capacitaciones en todos los temas, esto enriquecerá el quehacer personal y laboral de todos los miembros de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE ASOLECHE, Publicaciones mensuales Marzo, Abril y Mayo 2004.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Anuarios Industria Manufacturera. Pág. 93– 98.

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. Capital Intelectual. Editorial Norma 1997 Pág. 22 – 143.

GORDON, J. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall, 1997.

INFORME de Coyuntura Económica Regional. Segundo Trimestre del 2003. Cámara de Comercio de Santander 2003.

LEBUYER, Levy. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Prentice Hall 1997 Pág. 45– 48

McGREGOR, Douglas. El lado Humano de las Organizaciones. McGraw Hill. Bogotá 1994.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Sistema de Información de precios del sector agropecuario SISPA. Informe Mensual de Prensa. Marzo 2004.

ORIOLO, Amot. El EVA. Editorial Norma. Bogotá 1990.

SENGLE, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Juan Garnica S.A. Barcelona. España 1991.

SOCORRO Marqués, Félix Oscar. Recursos Humanos: Un mal Necesario?. Portal de Gerencia y Negocios de Hispanoamérica en [diferencia.com](http://diferencia.com), publicaciones 2004.

TORRES, Sánchez Carlos Eduardo. Administración y Manejo de Personal. Documento de soporte académico de Postgrados. Bucaramanga UIS 1996.

TORRES, Sánchez Carlos Eduardo. Gestión Humana en las Organizaciones. Documento Soporte académico seminario de Practicas. Bucaramanga UIS 1998.

TORRES, Sánchez Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En: Revista Humanidades UIS. Vol. 27 No.2 Junio – Dic 1998 Pág. 85.

[www.alpina.com](http://www.alpina.com)

[www.colanta.com](http://www.colanta.com)

[www.elpaís.com](http://www.elpaís.com)

[www.fepale.org](http://www.fepale.org)

[www.google.com](http://www.google.com) Buscador

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.larepublica.co.com](http://www.larepublica.co.com)

[www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

[www.unal.com](http://www.unal.com) Pagina Universidad Nacional de Colombia

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. PERFIL DE CARGOS**

***QUESANDER LTDA.***

***PERFIL DE CARGOS***

***LA PERSONA QUESANDER, LO QUE QUEREMOS***

Con el fin de mejorar los procesos laborales en nuestra empresa, se presenta como estrategia de intervención la definición del Perfil de Cargos, con la cual se contribuye a una ágil selección de personal que sirva de base para los procesos de provisión de Talento Humano en la organización.

Nuestro fin es dirigir un proceso que permita determinar los requisitos que debe reunir el aspirante a cada cargo en las áreas de administración y producción de la empresa, además definir el perfil humano del aspirante de manera que con su labor aporte a su crecimiento personal y al de la empresa.

### **OBJETIVO:**

Dirigir un proceso integral que permita al grupo directivo tener definidos los requisitos actitudinales y ocupacionales de los aspirantes a cada cargo dentro de los diferentes puestos de trabajo que contiene la empresa para su producción y administración.

## **CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES**

### ***PERFIL DEL EMPLEADO DE QUESANDER LTDA.***

El empleado de QUESANDER LTDA. debe ser integral y funcional en sus características y destrezas ocupacionales para el desempeño de su labor, de esta manera hacer efectivos y óptimos los procesos en que interviene.

A nivel general QUESANDER busca un funcionario con proyección al interior de la organización, con actitud de servicio al cliente y apertura en sus relaciones interpersonales, capacidad e interés por aprender y superarse, capaz de adaptarse a los cambios organizacionales y con un alto sentido de identidad y compromiso con la organización.

Los siguientes rasgos forman parte del perfil del empleado de QUESANDER:

#### **□ PERFIL OCUPACIONAL**

#### **□ PERFIL HUMANO**

##### ***PERFIL OCUPACIONAL***

Dentro del perfil ocupacional se requiere que nuestro empleado posea capacidades y destrezas a nivel cognoscitivo, funcional y operativo, por tanto debe poseer la inteligencia media promedio o capacidad de abstracción y las habilidades inherentes a su cargo como por ejemplo: habilidad psicomotriz, mentalidad reflexiva, entre otras que se especifican en el manual de perfiles de la empresa.

## ***RASGOS OCUPACIONALES***

### ➤ INTELIGENCIA GENERAL:

Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la experiencia del medio.

### ➤ CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:

Habilidad para adquirir nuevos conocimientos acomodándolos a diferentes situaciones para responder acertadamente a las exigencias del cargo.

### ➤ HABILIDAD Y CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN PARA EJECUTAR SUS CONOCIMIENTOS:

Modo de hacer operativos sus conocimientos en la práctica de su labor y tareas que lo exijan; agilidad en el desempeño para dar respuesta a los requerimientos del medio.

### ➤ HABILIDAD MENTAL:

Alto grado de concentración y atención en la práctica de su labor y tareas.

### ➤ RENDIMIENTO:

Capacidad de organización, de control. Modo de realizar una labor de la forma más óptima gracias a la capacidad de organización del trabajo. El tiempo y la distribución de las tareas y proceso en que interviene.

### ➤ CUMPLIMIENTO:

Con las normas de la entidad, en la ejecución de sus funciones, en la participación, en la toma de decisiones y responsabilidad con su cargo. Traducir acciones, ideas concretas y pensamientos en la labor de rutina.

### ➤ CONOCIMIENTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:

Para el desarrollo de las funciones requeridas por el cargo.

➤ ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE:

Vocación de servicio y atención al público de forma no selectiva, carisma y actitud de apertura hacia las personas, habilidad comercial para ofrecer los servicios y productos de la empresa, de manera interesante y elocuente que logre mantener el interés del cliente y atraerlo a la empresa.

Debe tratar a las personas con respeto y amabilidad, manteniendo la distancia con ellas y siempre estar dispuesto a prestar el servicio cuando se lo soliciten.

***PERFIL HUMANO Características Personales y actitudinales***

Es importante además de las cualidades, que ocupacionalmente la persona posea características personales, creencias, modos de pensar, actuar y de relacionarse con las demás personas con que comparte un espacio; para una convivencia sana y relaciones productivas. Se requiere por tanto que el empleado de QUESANDER LTDA. posea los siguientes rasgos:

***RASGOS ACTITUDINALES***

➤ INICIATIVA:

Debe poseer un alto grado de iniciativa y creatividad para dar solución a algunos inconvenientes que se presente o tomar decisiones para él manejo de situaciones difíciles.

➤ CONSTANCIA:

Disposición para trabajar sin decaimiento ante situaciones adversas, capacidad para sacar adelante todos los procesos en que participa.

➤ CONFIANZA EN SÍ MISMO:

Seguridad en sus propias capacidades, su forma de pensar y actuar entre factores importantes para garantizar la eficiencia de su labor pues la seguridad en sí mismo le brinda autonomía, e iniciativa en su desempeño.

➤ AUTO CONTROL EMOCIONAL:

Capacidad de dominar sus impulsos y emociones, guardando objetividad para controlar sus reacciones adecuadamente ante las situaciones que se le presenten, utilizando los recursos que posee a nivel personal. Habilidad para el manejo de conflictos propios y entre sus compañeros de forma constructiva.

➤ CAPACIDAD DE AUTORREALIZACIÓN:

Realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de perfeccionarlos en el ejercicio cotidiano.

➤ MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO:

Característica que se evidencia en la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional para obtener un cierto nivel de exigencia.

➤ ACTITUD HACIA LOS DEMÁS:

Modo de relacionarse y comportarse con los compañeros de trabajo:

- Colaboración: Apertura hacia la cooperación en las labores que requieran su participación y apoyo a los compañeros de trabajo.
- Solidaridad: Capacidad de empatía y comprensión con los compañeros en situaciones difíciles.

- Tolerancia: Habilidad para compartir un espacio físico y clima laboral con las demás personas pese a diferir con sus ideas o formas de actuar.

➤ CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO:

Capacidad de establecer una relación de colaboración permanente en un grupo para mejorar continuamente el desempeño, las relaciones interpersonales y la comunicación con el objetivo de lograr resultados de calidad.

➤ ADAPTACIÓN:

Capacidad para responder asertivamente frente a las diferentes situaciones ofrecidas por el medio en el que va a desempeñar su labor.

➤ ACEPTACIÓN DE LAS NORMAS Y VALORES DE LA EMPRESA:

Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.

➤ TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.

Capacidad para manejar, superar obstáculos o situaciones difíciles que interfieren en la realización de objetivos y metas, sin perder el control emocional.

➤ PUNTUALIDAD:

Capacidad de ser responsable en las cosas en que se compromete.

**Anexo 2. FORMATO MANUAL DE PERFILES OCUPACIONALES**

**MANUAL DE PERFILES OCUPACIONALES  
QUESANDER LTDA.**

**ÁREA ADMINISTRACIÓN**

**PERFIL OCUPACIONAL**

**NOMBRE DEL CARGO :**

**EDAD :**

**SEXO :**

**EXPERIENCIA :**

**NIVEL EDUCATIVO :**

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:**

*DEPARTAMENTO*

*NIVEL DEL CARGO*

*JEFE INMEDIATO*

*JORNADA LABORAL*

***DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:***

***HABILIDADES MENTALES O INTELECTUALES:***

***INICIATIVA:***

***RESPONSABILIDAD:***

***PERFIL HUMANO***

***PERFIL PSICOLÓGICO***

***PERFIL MEDICO OCUPACIONAL***

**Factores de Riesgo:**

### **Anexo 3. PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL**

## **PROVISIÓN DE PERSONAL**

*Es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.*

*Como estrategia para agilizar y facilitar los procesos encaminados a proveer de Talento Humano a la empresa, se presenta el documento con los requisitos para optimizar dicho proceso en la compañía, para la provisión de personal se sugiere desempeñar el siguiente procedimiento. El departamento de la empresa debe comunicar a la persona encargada del área de Talento Humano sobre la vacante y hacer la solicitud de Provisión para la misma.*

*Los pasos que se deben seguir para realizar un adecuado proceso de Provisión de Personal son:*

**Tener definidos los medios de reclutamiento, pueden ser internos, externos o mixtos. Para hacer la selección a nivel interno se debe tener en cuenta:**

●\* *Los resultados de la selección*

●\* *Conocer la evaluación de desempeño*

●\* *Tener en cuenta los Planes de Carrera, Profesionalización y las Condiciones de Promoción.*

*Hay que definir y dejar claro este punto, ya que por las características de la empresa y las labores desempeñadas dentro de la misma hay muchas posibilidades de ascenso en varios de los cargos, esto puede ser un punto de motivación para muchos empleados.*

●\* *Conocer resultados de Entrenamiento y Perfeccionamiento*

### **Tener definidas las políticas de Reclutamiento**

- *Consulta de Archivos*
- *Presentación de candidatos por parte de empleados o directivos*
- *Anuncios en periódicos a nivel local, regional y nacional.*
- *Agencias de provisión de personal (bolsas de empleo)*
- *Contactos con universidades, escuelas o gremios.*

### **Establecer las pautas para la selección:**

*Determinar cuales dentro de los solicitantes son más aptos para desempeñar el cargo. Dependiendo del buen manejo que se dé al proceso de selección se alcanzará la calidad de desempeño que la empresa busca ya que éste es su punto de partida.*

*Una vez establecidas las especificaciones del cargo a desempeñar se debe equiparar habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, de manera que se pueda determinar cual de los aspirantes reúne más requisitos que correspondan a las especificaciones establecidas.*

*Para la selección adecuada se debe tener en cuenta:*

- ☺ *Especificaciones del cargo: destrezas, demanda física, personalidad, otros factores que necesita el empleo.*
- ☺ *Selectividad al contratar: se debe escoger lo mejor entre lo mejor*
- ☺ *Información acerca de los solicitantes: se busca información posible de lo que un solicitante puede hacer ( conocimientos, destrezas, actitud para adquirir nuevos conocimientos, motivación, intereses, características de personalidad)*
- ☺ *Confiabilidad: se corrobora la validez de los datos proporcionados por los solicitantes con los obtenidos en las entrevistas y herramientas de selección utilizadas.*
- ☺ *Validez: en cuanto a la información recolectada sirva para predecir el éxito o fracaso del solicitante en el cargo.*

### **Hacer el análisis de las hojas de vida:**

*Con el fin de obtener datos que permitan juzgar la aptitud del solicitante para un determinado cargo. Debe contener: datos generales, antecedentes laborales, conocimientos varios (intereses, gustos, aspiraciones, sueldo esperado), referencias personales y laborales.*

### **Determinar la clase de entrevista que se va a aplicar:**

- ☺ *Entrevista preliminar: el objetivo es conocer a los candidatos y constatar los rasgos principales. Generalmente se utiliza citando ha muchas personas que han solicitado el mismo empleo. Este tipo de entrevista cumple con tres funciones que son:*
  - *Dar información sobre la empresa*
  - *Crear al entrevistado una buena imagen de la misma*
  - *Entrar en contacto personal con el entrevistado*

- *Entrevista central: se puede realizar de diferentes maneras: privada, con un grupo de entrevistadores y con un grupo de entrevistados; esta puede presentar limitaciones como son: prejuicios, costos, tiempo, estereotipos.*

**Determinar las pruebas o test de conocimiento que se aplicarán durante el proceso de selección:**

*El objetivo es evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridas, se pueden aplicar de manera oral, escrita y de ejecución individual o grupal.*

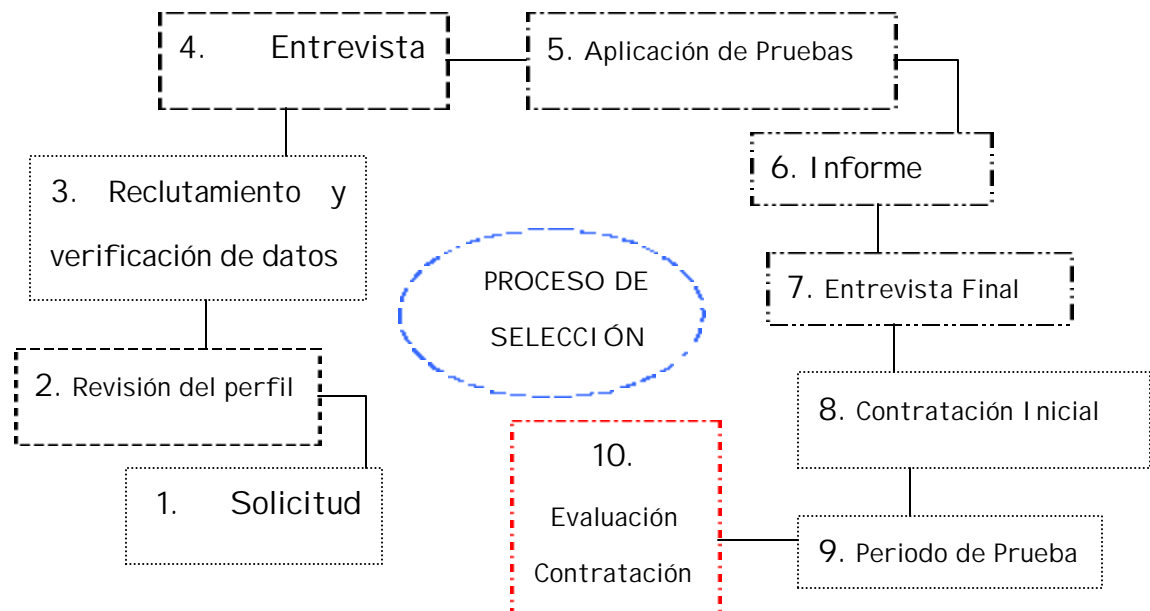
*Para la aplicación de los test o pruebas se recomienda tener en cuenta que la aplicación de las mismas debe ser realizada por personal especializado.*

**Selección final del candidato:**

*Después de la selección realizada por el área de Talento Humano, se hace la remisión del candidato al departamento que lo solicitó, con el fin que el jefe inmediato dé el concepto final.*

**PROCESO PARA VINCULAR A UN EMPLEADO  
A QUESANDER LTDA.**

*Es necesario implementar un adecuado proceso de selección buscando vincular a la organización aquel personal idóneo que garantice su excelente desempeño, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad humana de la empresa. Para ejecutar este proceso, es básico tener en cuenta el perfil ocupacional y humano existente, el cual permite conocer de manera detallada las exigencias generales de cada cargo.*



*“Nuestra tarea consiste en Escoger el candidato más apto para el cargo, basados en el perfil ocupacional y humano, es decir en los requerimientos de la empresa para el desempeño del cargo”.*

*El proceso de selección de personal, permitirá suplir los cargos vacantes mediante la implementación de las siguientes técnicas (requisición, reclutamiento, verificación de referencias laborales, entrevista, aplicación de pruebas, informe final, contratación.); con el fin, de suministrar un recurso humano idóneo y capacitado que responda a las necesidades de la organización.*

*Para suplir el cargo se debe aplicar los siguientes instrumentos:*

- *Formato de requisición*
- *Entrevista*
- *Verificación de referencias laborales*
- *Informe.*

Anexo 4. MANUAL DE INDUCCIÓN

# MANUAL DE INDUCCIÓN



## **OBJETIVO DEL MANUAL**

Con el deseo de ubicar y brindarle un mayor conocimiento de las normas, servicios y facilidades que ofrece QUESANDER Ltda., se ha dispuesto este instructivo que será un valioso apoyo para su integración al trabajo; aquí encontrará las pautas necesarias para que su permanencia en la Empresa sea la mejor y para que el respeto, el compañerismo y la lealtad sean siempre guía en el desempeño de su labor.

Conviene para su bien y el de la institución, que exista claridad sobre sus deberes, derechos y beneficios como empleado. Cualquier punto que requiera explicación, consúltelo con su jefe inmediato.

## **BIENVENIDA**

Sea esta la oportunidad de brindarle una cordial bienvenida a nuestra familia QUESANDER LTDA., de la cual usted es nuevo integrante a partir de este momento.

Considerará, al igual que nosotros, la satisfacción de saber que con nuestra labor está llevando a cada hogar santandereano productos de alto valor nutritivo e indispensables para el crecimiento y desarrollo del ser humano.

Esperamos sencillamente que usted forme parte activa de este gran equipo y que su labor en esta Empresa le ofrezca la oportunidad de enriquecer su formación personal, mejorar su nivel y calidad de vida, así como el de su familia.

## **EL LOGOTIPO DE LA EMPRESA**



## **NUESTRA HISTORIA**

QUESANDER nace de la inquietud de una familia prestigiosa de la ciudad de Bucaramanga, en la innovación de las nuevas empresas que para el año de 1975 se da en el entorno empresarial del sector agropecuario.

De esta iniciativa y bajo la tutela de la experiencia y conocimiento en el campo agropecuario se creó QUESANDER.

Es así que con el esfuerzo de sus socios fundadores y principales gestores, empiezan un largo trasegar de esta una nueva empresa, que pondría en alto el buen nombre de los Santandereanos.

La empresa desde sus inicios se dedica principalmente a la compraventa, recolección, producción, procesamiento y comercialización de productos lácteos desde 1975.

A través de los años se crea la necesidad de crecer y es así como se consolida en una sociedad limitada, y es desde el año 1981 que empezamos a funcionar como tal, demostrando la calidad y la eficiencia tanto en los productos como en el manejo administrativo de la empresa gracias a quienes

consolidaban la organización, demostrado este por su excelente trabajo logrando ser la empresa de quesos más importante de la región.

Debido a las condiciones económicas regentes del país, las empresas del sector, han tenido un crecimiento importante, ya que el mercado es altamente sensible al precio con respecto al consumidor, factor que debilita la competitividad de los productos de Quesander pues son los más costosos , pero aun así bajo los parámetros de calidad gozamos de un posicionamiento ejemplar.

Nuestra empresa se caracteriza por poseer los productos con mayor rotación y ventas en el mercado. Su calidad y respaldo de marca le han permitido contar con la fidelidad de sus clientes.

QUESANDER LTDA. se encuentra ubicada en la Carrera 18 No. 13 – 33, en la ciudad de Bucaramanga, es aquí donde se gestan sus productos y con gusto atendemos a todos nuestros clientes.

Siempre y bajo el correr de los años nos diferenciaremos y seremos el ejemplo de productos de alta calidad porque seleccionamos las mejores leches de Santander para ustedes SANTANDEREANOS.

### ***NUESTRO COMPROMISO***

Hacer las cosas bien desde el primer momento, utilizar eficientemente los recursos y procesos para garantizar la calidad de todos nuestros productos, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente y logrando un mayor posicionamiento en el mercado.

“El mayor orgullo para QUESANDER LTDA. es garantizar la frescura de sus productos al momento de ser consumidos.”

## **NUESTROS VALORES**

### ***CALIDAD***

La calidad como la aptitud con que debe contar un producto alimenticio de tal forma que no produzca enfermedades al consumidor ni pérdidas económicas para la industria, y que además, satisfaga las necesidades nutricionales.

Para la organización es de fundamental importancia mantener la calidad de los productos que elabora, evitar el desperdicio; recordando que se debe trabajar en menos tiempo y de la mejor manera.

### ***ORDEN Y ASEO***

Mantener las mejores condiciones de higiene, orden y aseo necesarias que garanticen la calidad del producto y la salud del consumidor.

### ***RESPONSABILIDAD***

Cuando una persona se compromete a realizar algo, debe ser capaz de hacerlo, si este requiere sacrificio o esfuerzo para cumplir con lo propuesto.

### ***COMPROMISO***

Cuando se ha tomado como propia una labor en un espacio determinado, se debe cumplir al máximo con lo inicialmente pactado, al mismo tiempo que se debe sentir como nuestra la empresa donde estamos laborando.

### ***RESPECTO***

Basándose en el principio de individualidad, cada individuo es único e irrepetible.

Todo ser humano merece respeto y tiene la facultad de respetar a los demás, por consiguiente si nuestro actuar se basa en el respeto, no habrá nada que moleste al otro o con lo que el otro nos moleste.

### ***HONESTIDAD***

La honestidad es una combinación de lealtad y honradez, incluidas en el diario vivir.

Ser honesto conmigo mismo y mostrar esa honestidad a los demás es la mejor manera de no defraudar a nadie, ni siquiera el defraudarse a si mismo ni a las convicciones.

### ***COMPAÑERISMO***

Si se esta dispuesto a ayudar al otro, compartir con él intereses y propósitos, sentir empatía, ahí esta el verdadero compañero de trabajo.

### ***CALIDAD DE VIDA***

QUESANDER LTDA. esta comprometida con el desarrollo integral de sus colaboradores, su bienestar y mejoramiento de su calidad de vida, propiciando siempre un clima de trabajo orientado hacia las actividades en equipo y al mejoramiento humano.

## ***RUMBO CORPORATIVO***

### ***VISIÓN***

Ser la marca de quesos líder en el mercado regional, ofreciendo el mejor producto para satisfacer las expectativas del consumidor.

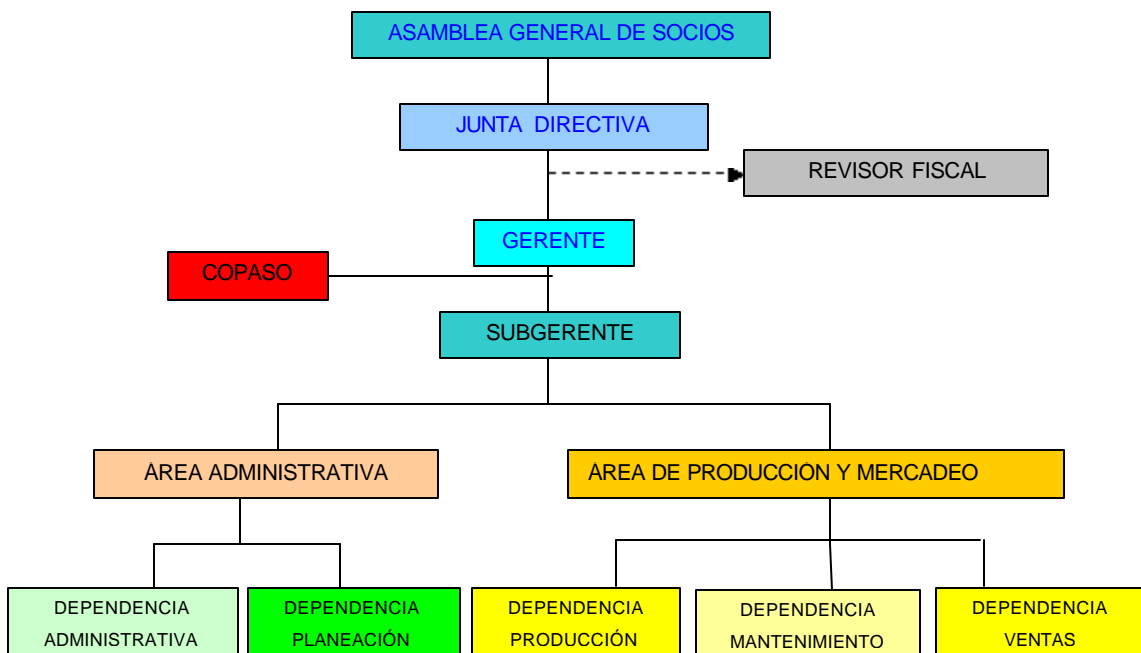
## MISIÓN

Somos la empresa de quesos más importante de Santander, brindando bienestar y desarrollo integral a la organización, proyectada en la calidad de nuestros productos y en la satisfacción de nuestros clientes.

## LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin que usted pueda conocer la estructura organizacional de nuestra Empresa, le presentamos a continuación el organigrama, que le permitirá observar las dependencias y cargos que existen actualmente.

### ORGANIGRAMA



### ¿CÓMO ES NUESTRA EMPRESA?

Nuestro Gerente es el Señor Edgar Augusto Ortiz Montañez, un hombre que se ha caracterizado por su honestidad y la importancia que le da al personal, pensamiento que junto con el comparte todo integrante de la gran familia que somos QUESANDER LTDA.

## ***EL CONTRATO DE TRABAJO***

Una vez cumplidos los requisitos exigidos por la Empresa, podrá firmar su contrato laboral el cual se encuentra regido por las normas legales establecidas por el Ministerio de Trabajo y las cláusulas que la Empresa considera son necesarias para el buen desarrollo de su labor.

Usted tendrá las prestaciones sociales que exige la Ley tales como Afiliación a Salud, Pensiones, Fondo de Cesantías, Administradora de Riesgos Profesionales, Caja de Compensación Familiar, adicionalmente usted podrá ingresar al fondo de empleados.

Pasará por un período de prueba, el cual equivale al 5% del tiempo de la clase de contrato laboral que haya firmado. Durante este período se evaluará el grado de adaptación de la persona y rendimiento en el puesto y el interés demostrado por este. Una vez terminado este período, se confirma su estadía laboral en la Empresa.

## ***HORARIO Y JORNADA LABORAL***

Usted deberá ser puntual con su horario de llegada. Cuando este listo para empezar, con su uniforme completo y en el sitio de trabajo marque la hora de entrada. Al descanso registre su entrada y salida. Finalmente, registre su terminación de la jornada laboral. Recuerde que de ello depende que su salario sea correctamente liquidado.

Generalmente, la jornada de trabajo ordinaria es suficiente para cubrir las necesidades de trabajo que tiene la Empresa, sin embargo es factible que en algunas ocasiones le solicitemos a nuestros empleados laborar horas extras, dominicales y festivos, los cuales semanalmente serán publicados. Si desea

solicitar permisos cortos (máximo dos días), podrá diligenciarlo con el jefe inmediato directamente; por tiempo superior a este, deberá solicitarlo con la gerencia.

### ***EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO***

La Empresa cuenta con un Reglamento Interno, del cual se encuentra publicado en las áreas de trabajo, a fin de que usted lo lea y comente sus inquietudes sobre el mismo, recuerde que cuando firma su contrato laboral, se compromete a cumplir con todas las normas establecidas por la Empresa, el no-cumplimiento conducirá a la respectiva sanción estipulada en dicho Reglamento. Usted podrá disponer del reglamento de trabajo de bolsillo para su uso.

### ***LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y DE PRESENTACIÓN PERSONAL***

Es política de la empresa realizar evaluaciones periódicas que permitan conocer el desempeño de sus trabajadores y su presentación personal, a fin de llevar un control que permita mejorar día a día la Organización. Con estas evaluaciones no se busca el despido del personal que labora, sino por el contrario lograr un mayor y mejor rendimiento; corrigiendo los errores cometidos y permitiéndole de esta forma continuar como parte de la familia QUESANDER LTDA.

### ***ALGUNOS ASPECTOS PARA TENER EN CUENTA***

#### ***APARIENCIA PERSONAL***

El aseo personal y el modo de vestir son muy importantes en nuestra Empresa, mantenga su uniforme en buen estado, recuerde que trabaja en una industria de alimentos y que se cumple con lo dispuesto por los reglamentos del Ministerio de Salud.

#### ***RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO Y JEFES***

Intente al máximo mantener una excelente relación con sus compañeros de trabajo y con sus jefes, recuerde que todos formamos una sola familia y que el éxito de la Organización es el resultado de un buen entendimiento y respeto que permita un óptimo trabajo en equipo.

Sus relaciones de trabajo deben ser las mejores, esto contribuye a mantener un excelente clima laboral en la Organización. Todos somos poseedores de una dignidad por lo que debemos ser tratados como personas y ser comprendidos como tales.

Si tiene esto presente en las relaciones con sus jefes y compañeros, contribuirá a que en su trabajo reine la amistad, el RESPETO y exista un buen entendimiento.

Es necesario evitar malos hábitos como usar un tono áspero de voz, hablar mal de los compañeros, reír bulliciosamente, hacer bromas pesadas y de mal gusto, hablar en voz demasiado alta, entre otros.

### ***POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN***

La comunicación es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la Empresa, por ello escuchamos siempre sus sugerencias e inquietudes. Lo invitamos a que recurra al organigrama y utilice correctamente los canales de comunicación con los que usted cuenta, por favor siga siempre el conducto regular.

### ***PERMANENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO***

Recuerde, una vez haya terminado su labor, debe salir de la empresa; a excepción de situaciones especiales usted puede permanecer en ella luego de terminada su jornada laboral.

### ***LOS VISITANTES***

Es política de la Empresa, no permitir visitas personales en horas de trabajo.

### ***EL TELÉFONO***

El uso del teléfono está restringido en horas de trabajo, solo en lo que concierne al funcionamiento empresarial; y en casos importantes y de urgencia.

### ***NUESTROS TELÉFONOS***

Para comunicarse con la empresa, para eventualmente dar alguna información o pregunta necesaria para su labor y demás, tan solo debe marcar los siguientes números telefónicos: 6712507 Ext.122.

Recuerde que la comunicación permanente con las directivas y demás compañeros que laboran en la empresa junto a usted es muy importante.

### ***LOS CAMBIOS DE DIRECCIÓN Y TELÉFONO***

Si usted cambia de dirección o teléfono, debe comunicarlo inmediatamente, para poder tener actualizada su hoja de vida.

### ***NUESTRA SEGURIDAD INDUSTRIAL***

En nuestra Empresa contamos con un Programa de Salud Ocupacional el cual contiene un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial regido por las normas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual usted podrá conocer en el momento que desee.

Además se cuenta con el Comité Paritario de Salud Ocupacional, conformado por personas de la empresa (compañeros de trabajo).

### ***MEDIDAS DE DISCIPLINA Y SEGURIDAD***

Aquí se recuerdan algunas de las medidas de seguridad y disciplina más importantes, que es necesario cumplir para mantener así un ambiente de seguridad y orden.

- Nunca debe andar con objetos o elementos que afecten la producción dentro de la planta, o en su área de trabajo, cualquiera que sea el motivo.
- El uniforme sólo lo utilizará dentro de las instalaciones de la Empresa.
- No debe salir antes de la hora señalada.
- No debe fumar, ni consumir bebidas embriagantes, correr o dejar el uniforme suelto.
- No debe permanecer en las instalaciones de la Empresa una vez terminada la jornada laboral.
- No debe manejar maquinaria, equipo o herramientas que no correspondan a su trabajo.
- No debe dejar los instrumentos, maquinarias, equipo o materiales que estuviera ocupando durante la jornada de trabajo en estado de abandono, desaseo o fuera del lugar correspondiente.
- El uniforme es el reflejo de su apariencia, procure cuidarlo y no dañarlo, portarlo siempre completo y dentro de la Empresa.
- Tiene que respetar las normas de higiene y Seguridad Industrial para evitar accidentes tanto a usted como a sus compañeros. Generalmente los accidentes ocurren por falta de cuidado del trabajador, ya sea porque está distraído en el momento en que realiza alguna tarea peligrosa o por hacerla demasiado rápido y con exceso de confianza.

- En caso de que ocurra algún accidente, este tiene que ser comunicado inmediatamente al Jefe Inmediato para que sea reportado a la Agencia de Riesgos Profesionales.
- Por seguridad y para evitar accidentes no es permitido el ingreso a la planta de niños o personas ajenas a la Empresa, aunque estos vayan acompañados por algún empleado.
- Tampoco es permitido el ingreso a la planta de trabajadores que no están en sus horas laborales.
- Es importante y agradable trabajar en un lugar ordenado y limpio. Usted tiene que colaborar con el aseo, teniendo ordenado su lugar de trabajo.

### ***LA MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS***

#### **QUIEN ES UN MANIPULADOR DE ALIMENTOS:**

Toda persona que aunque sea ocasionalmente, trabaje en nuestra Empresa, en cargos y lugares en los que se elaboren, almacenen o transporten materias primas o productos alimenticios.

#### **CÓMO SE CONTAMINAN LOS ALIMENTOS:**

Los factores que contribuyen a contaminar los alimentos son:

- Higiene Personal deficiente
- Falta de conocimiento por parte del personal de las normas sanitarias
- Contacto con personas enfermas o con heridas infectadas
- Alimentos ya contaminados
- Equipos mal lavados
- Enfriamiento inadecuado
- Mal manejo de Basuras
- Malos hábitos higiénicos
- Alimentos preparados con mucha anticipación

- Congelamiento y descongelamiento repetido.
- Transportar los alimentos de forma inadecuada.

**UN ALIMENTO ESTA CONTAMINADO CUANDO:**

Cuando en el alimento se encuentra **algo** que no debe estar ahí.

<b>FORMAS DE CONTAMINACIÓN</b>		
<b>Física</b>	<b>Química</b>	<b>Biológica</b>
Aparición de elementos extraños. Este tipo de contaminación es uno de los atributos que define la calidad por el deterioro que puede causar al producto alimenticio.	El contenido de sustancias toxicas de naturaleza química, que se encuentran de forma natural en los alimentos o incorporada al producto, conciente o deliberadamente.	Es el factor determinado por la alteración de los alimentos, causado por microorganismos que se pueden encontrar en la superficie o en el interior del producto; o adquiridos durante el proceso.

**QUE SE DEBE HACER:**

*Estrictas normas de presentación personal.*

*Adoptar buenos hábitos higiénicos.*

*Supervisión constante.*

*Excelentes condiciones sanitarias.*

**TENGA SIEMPRE EN CUENTA:**

***“Una deficiente manipulación de alimentos puede causar múltiples enfermedades y hasta la muerte.”***

## **LA BIOSEGURIDAD**

La implementación de la Bioseguridad es una medicina preventiva que reduce el riesgo de contaminación de los alimentos.

Como empleado de QUESANDER LTDA., usted debe hacer lo posible para que los productos que maneja sean totalmente higiénicos y aptos para ser consumidos sin causar intoxicaciones alimentarias.

Estos son algunos aspectos básicos que debe tener en cuenta:

- Control de microorganismos
- Limpieza y desinfección
- Higiene personal
- Lavado de manos en cada cambio de actividad
- Higiene en el lavado de equipos y área de trabajo
- Buen manejo y almacenamiento de basuras

## **EL SERVICIO AL CLIENTE**

El cliente es la razón de ser de nuestra Organización, de su satisfacción con los productos y servicios que prestamos, depende nuestro sostenimiento en el mercado, por tanto debemos trabajar para complacer a nuestro cliente en todos sus deseos, brindándole de esta forma los mejores lácteos. Para ello será necesario:

- Un servicio cortés y competente
- Un grado de Calidad superior cada día
- Un contacto rápido con todos los clientes que tengan quejas, sin hacerle falsas promesas.

**NO OLVIDE:**

***“TRATE A SUS CLIENTES EN LA MISMA  
FORMA QUE LE GUSTARÍA SER TRATADO”***

***LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS***

Nuestra meta será siempre mantener un alto grado de satisfacción del empleado en su labor y para ello es básico mantener buenas relaciones humanas que se vean proyectadas no sólo en su labor, sino en su familia y en la sociedad en la que vive.

***LAS RELACIONES HUMANAS SON INDISPENSABLES PARA:***

- Obtener la satisfacción del grupo humano
- Responder a las necesidades humanas sociales y de autorrealización personal
- Para obtener colaboración
- Para obtener una dirección unitaria y eficaz que organice los esfuerzos y pensamientos hacia una acción común
- Para lograr un alto grado de autocontrol y responsabilidad
- Para lograr coordinación y comunicación
- Para obtener un alto grado de confianza y amistosa interacción
- Para ayudar a los trabajadores a guiarse en sus propios esfuerzos dentro de la Empresa
- Lograr los objetivos Empresariales, mediante una adecuada motivación

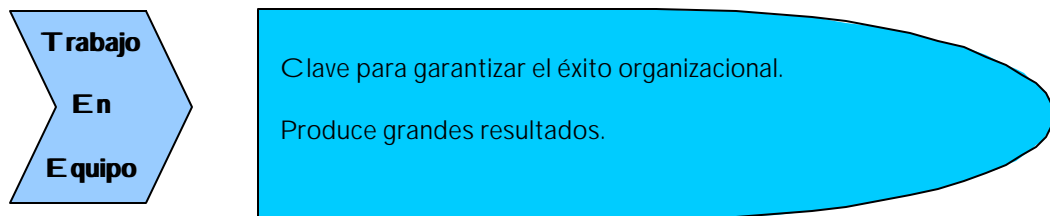
## **EL TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo en nuestra industria, siempre ha sido y será básico para obtener excelentes productos, es por eso que usted debe ser parte *activa* de este equipo de trabajo que labora diariamente en QUESANDER y recordar siempre que un grupo de empleados se transforma en equipo cuando comparte un objetivo o meta específico y opera como una unidad para lograrla.

### **POR QUE TRABAJAR EN EQUIPO**

*“La mayor parte del trabajo humano se lleva a cabo en equipo”.*

“Organizar el equipo adecuado, concentrarse en el trabajo y en el rendimiento, son los requisitos previos para la productividad”.



### **RECUERDE**

*Todo desarrollo es auto desarrollo, o porque nadie salvo el interesado puede iniciar y continuar la tarea de ser cada vez mejor, la fuerza que mueve a una persona a desarrollarse es una fuerza interna y no externa.*

Entonces la única forma que una persona haga algo es que quiera hacerlo, si quieres trabajar hazlo, QUESANDER te desea lo mejor.

ÉXITOS EN SU LABOR

Le desea

**QUESANDER LTDA.**

**BIENVENIDO A NUESTRA FAMILIA, YA ERES PARTE DE**

**ELLA iii**

## **Anexo 5. FORMATO TALLER DE REINDUCCIÓN PROCESOS DE CALIDAD QUESANDER LTDA.**

### **TALLER DE REINDUCCIÓN “PROCESOS DE CALIDAD” QUESANDER LTDA.**

QUESANDER LTDA. es un sistema dinámico, que para su funcionamiento utiliza insumos que son procesados arrojando como resultado productos alimenticios.

QUESANDER como sistema posee en su interior varios subsistemas que son:

- Gerencia general
- Departamento de Ventas
- Departamento de producción
- Departamento de Planeación
- Departamento de Mantenimiento

Las diferentes dependencias de la empresa en su interrelación y cumplimiento de objetivos estratégicos permiten que QUESANDER lleve a los hogares santandereanos sus productos alimenticios.

Cada departamento cumple con unas funciones y tiene unos objetivos establecidos que permiten a la organización su buen funcionamiento. Los insumos de cada departamento son diferentes, a su vez los productos dependen de los procesos que se lleven a cabo en el mismo; ejemplo: no se obtienen los mismos productos en el Departamento Administrativo y financiero que en el de Producción y calidad, es por esto que se debe tener en cuenta quienes son nuestros proveedores y nuestros clientes al interior de la empresa.

Siempre exigimos productos de Calidad a nuestros proveedores, pero no todas las personas evalúan si lo que entregan es de alta calidad y si se hace oportunamente.

Por esta razón es indispensable que cada uno de los empleados de QUESANDER se evalúe con respecto a lo que recibe, lo que necesita y lo que produce, teniendo en cuenta que los insumos no son necesariamente bienes sino para cada área o departamento depende del proceso sistémico de la empresa y de cada Departamento.

## **FORMATO PROCESOS DE CALIDAD**

En los procesos que se llevan a cabo al interior de QUESANDER es indispensable que cada área o departamento defina su misión, objetivos estratégicos y que conozca quienes son sus proveedores y clientes internos, además de evaluar la calidad de sus productos.

Teniendo en cuenta que cada departamento posee un Capital Humano, unas funciones y unos objetivos diferentes, se ha diseñado este formato que debe ser diligenciado por departamento con honestidad, ya que permite que cada dependencia se reconozca así misma como parte de la empresa, y que cada empleado participe en los procesos de toda la organización.

*FECHA:* \_\_\_\_\_

*DEPARTAMENTO:* \_\_\_\_\_

*PERSONAS QUE LO CONFORMAN:*

1. ¿Cuál es la misión de QUESANDER?
2. ¿Cuál es la misión de su DEPARTAMENTO?
3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de su departamento?
4. ¿Qué insumos requiere para lograr sus objetivos estratégicos? (Insumos: no son bienes de producción, sino del proceso sistémico)
5. ¿De que dependencia necesita esos insumos?
6. ¿Qué produce su dependencia?
7. ¿Cuáles son las características de calidad de lo que produce su dependencia?

*Esperamos que como equipo de trabajo diligencien el formato con honestidad, teniendo en cuenta que son ustedes quienes conocen el funcionamiento de su departamento.*

## **INSTRUCTIVO DE DILIGENCIAMIENTO PROCESOS DE CALIDAD**

El formato Procesos de Calidad está diseñado para que cada dependencia de QUESANDER reconozca su papel dentro de la empresa y su responsabilidad frente a los clientes internos, además de sus exigencias a proveedores (que pertenecen a la organización).

Para diligenciar correctamente el formato es indispensable tener claro lo siguiente:

**MISIÓN:** la misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el porque esta usted en el, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** son las tareas planeadas por cada área, con la finalidad de cumplir una meta.

**CALIDAD:** la totalidad de funciones, características o comportamiento de un buen producido o de un servicio prestado, que les hace satisfacer las necesidades de los clientes. Se trata de un concepto subjetivo ya que cada individuo tiene su propia apreciación.

**INSUMOS:** lo que como departamento necesitan de otras dependencias de la empresa para cumplir con sus funciones. Ejemplo: informes, documentos, inventarios, etc. En la pregunta número 4 se deben describir estos insumos.

**PRODUCTOS:** hace referencia a lo que como departamento están produciendo, que se convierte en insumo para otras dependencias.

En el diligenciamiento de este formato es importante que toda la dependencia participe y que el análisis este dentro de lo objetivo de todos los que puedan participar en el.

## Anexo 6. FORMATO ACTUALIZACIÓN DATOS

### ACTUALIZACIÓN DE DATOS



#### DATOS PERSONALES

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección Residencia: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Fecha y lugar de nacimiento:

\_\_\_\_\_

Documento de identidad N°: \_\_\_\_\_

Libreta Militar N°: \_\_\_\_\_

Licencia de conducción N°: \_\_\_\_\_

Estado civil:

Soltero \_\_\_ Casado \_\_\_ Viudo \_\_\_ Separado \_\_\_ Unión libre \_\_\_

Es usted madre soltera: Si \_\_\_ No \_\_\_

Es usted cabeza de familia: Si \_\_\_ No \_\_\_

Procedencia Geográfica: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos del conyugue o compañero(a):

---

---

Número Personas con quien vive: \_\_\_\_\_

Nombre de sus hijos: \_\_\_\_\_

---

---

---

### **HISTORIA LABORAL**

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Cargo Actual: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

### **NIVEL EDUCATIVO**

COMPLETO(c) INCOMPLETO (I)

Primaria: \_\_\_\_\_

Secundaria: \_\_\_\_\_

Superiores: \_\_\_\_\_

Especifique superiores:

---

Cursos realizados por la empresa: \_\_\_\_\_

---

Cursos realizados fuera de ella: \_\_\_\_\_

---

**GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO Y GRAN COLABORACIÓN.**