

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA
EN CARLIXPLAST LTDA.**

ALEXANDRA MARÍA ESTEVAN RIVERA

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

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA
EN CARLIXPLAST LTDA.**

ALEXANDRA MARÍA ESTEVAN RIVERA

**Tesis de grado para optar al título de
Trabajadora Social**

**Director
MBA CARLOS EDUARDO TORRES
Trabajador Social**

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

A Dios por iluminarme y consentirme en el camino de mi vida.

A mi papá y a mi mamá por creer en mí y estar siempre conmigo

A mi tía Tata por su amor y dedicación

A Rene por ser el mejor de los hermanos y por enseñarme que los sueños se hacen realidad.

A Leonardo por enseñarme y demostrarme que el amor existe.

A Mona, Negro, Lucy, Marce, Mónica porque los amigos si se pueden encontrar.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Carlos Eduardo Torres por brindarme su asesoría para culminar este proyecto y por ser una voz de aliento en la dificultad.

Carlaxplast Ltda. por abrirme las puertas a la realización de la práctica y por la amabilidad que me brindaron durante mi estadía en la empresa.

Y todos aquellos que de alguna u otra forma contribuyeron con la realización de este proyecto (Diana Luz).

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. MARCO TEÓRICO	17
1.1 EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	17
1.1.1 Concepto Sistema	17
1.2 EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN, SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO	23
1.2.1 La Motivación factor influyente en las personas	28
1.2.1.1 El ciclo motivacional	29
1.2.1.2 La motivación de logro	31
1.2.1.3 El crecimiento psicológico	33
1.2.2 Diversas orientaciones teóricas de la motivación	35
1.2.3 El clima organizacional	38
1.2.3.1 Dimensiones del clima organizacional	40
1.2.4 Cultura Organizacional	43
1.3 INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	45
1.4 DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	50
1.4.1 Desarrollo Humano y su relación con la Teoría de Sistemas	58
2. MARCO CONTEXTUAL	60

	Pág.
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	71
3.1 HISTORIA	75
3.2 RUMBO EMPRESARIAL	76
3.2.1 Misión	76
3.2.2 Visión	76
3.2.3 Políticas	77
3.2.4 Valores	79
3.3 PERFIL DEMOGRÁFICO	80
4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	85
4.1 DIAGNOSTICO INICIAL	88
4.2 PROCESO DE INTERVENCIÓN	94
4.2.1 Planeación Estratégica	94
4.3 DIAGNOSTICO FINAL	112
5. PROPUESTA: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA CARLIXPLAST LTDA.	117
5.1 REFERENTE TEÓRICO	117
5.1.1 Caracterización Actual de la Gestión Humana en Carlixplast Ltda.	119
5.2 CONSIDERACIONES LEGALES	121
5.3 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN CARLIXPLAST LTDA.	123
5.3.1 Misión	124
5.3.2 Visión	124
5.3.3 Objetivos	124

	Pág.
5.3.4 Políticas	125
5.3.5 Naturaleza y Ubicación de la Gerencia del Talento Humano	127
5.3.6 Funciones del Departamento	129
5.3.7 Actividades Específicas del Departamento de Talento Humano	129
5.3.8 Funciones del Área	130
5.3.9 Áreas de Intervención	131
5.3.10 Estructura de la Gerencia de Talento Humano	139
5.3.11 Identificación del Cargo	139
5.3.12 Descripción General del Cargo	139
5.3.13 Especificaciones del Cargo	140
5.3.14 Propósito General del Cargo	140
5.3.15 Funciones del Gerente	141
5.3.16 Valor Estratégico del Departamento	142
5.3.17 Responsabilidad del Gerente de Desarrollo Humano	142
5.3.18 Competencias del Gerente de Desarrollo Humano	143
5.4 PRESUPUESTO	144
5.5 TRABAJO SOCIAL EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	148
ANEXOS	151

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Componentes de un sistema	20
Figura 2. La organización como sistema abierto	21
Figura 3. Iceberg organizacional	23
Figura 4. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en la empresa	27
Figura 5. Espíritu productivo	44
Figura 6. Los espacios de decisión en las empresas familiares	65
Figura 7. Distribución de la población trabajadora por sexo año 2002	80
Figura 8. Distribución según edad	81
Figura 9. Nivel educativo	82
Figura 10. Lugar de residencia	82
Figura 11. Estratificación social	83
Figura 12. Relaciones con la comunidad	84
Figura 13. Niveles de funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos	85
Figura 14. Esquemas de subsistemas de intervención	89
Figura 15. Retroceso en el desarrollo humano	105
Figura 16. Funciones del área	130

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Áreas de Intervención	131
Tabla 2. Informe social	138
Tabla 3. Presupuesto Gerencia de Desarrollo Humano	144

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Diagnóstico Clima Laboral	152
Anexo B. Perfil Ocupacional	161
Anexo C. Plan de Mejora del Clima Laboral	165
Anexo D. Entrevista Cara a Cara	167
Anexo E. Entrevista Familiar	170

RESUMEN

TITULO: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN CARLIXPLAST L.T.D.A.*

AUTOR: ALEXANDRA MARÍA ESTEVAN RIVERA**

PALABRAS CLAVE:

- CULTURA ORGANIZACIONAL
- INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS
- LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA
- EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN
- CLIMA ORGANIZACIONAL
- DESARROLLO HUMANO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO: El desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización, por lo tanto el individuo debe considerarse como el capital principal el cual posee habilidades y características que le dan vida y movimiento a toda la organización, garantizando su éxito y supervivencia en el mercado.

Este trabajo presenta cómo el Trabajo Social se ha posicionado en el área organizacional interviniendo al interior de las organizaciones en los diferentes procesos de desarrollo humano existentes en éstas; partiendo de una serie de planteamientos y enfoques tales como la teoría de sistemas, la Teoría “X” y “Y”, cultura organizacional y planeación estratégica entre otras.

La intervención profesional tuvo como objetivos: La optimización del proceso de provisión del talento humano a través del diseño del instrumento de caracterización del personal, la implementación de procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano. Partiendo de la ejecución de éstos y al término del tiempo establecido para la intervención de se logra el 100% de lo inicialmente planteado, , lo que facilita la elaboración de la propuesta la cual tiene por nombre “Creación del Departamento de Gestión Humana”, éste se encuentra dividido en sub áreas, funciones, objetivos, responsabilidades y competencias. Esta área pretende mejorar el clima laboral y alinear los objetivos individuales con los de la organización, lo que favorece en gran medida la productividad de la organización.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Carlos Eduardo Torres

SUMMARY

TITLE: CREATION OF THE DEPARTMENT OF HUMAN MANAGEMENT IN CARLIXPLAST L.T.D.A.

AUTHOR: ALEXANDRA MARIA ESTEVAN RIVERA**

KEY WORDS:

- ORGANIZATIONAL CULTURE
- INTEGRATION OF OBJECTIVES
- THE ORGANIZATION LIKE SYSTEM
- THE INDIVIDUAL IN THE ORGANIZATION
- ORGANIZATIONAL CLIMATE
- HUMAN DEVELOPMENT

DESCRIPTION OR CONTENT: The development of the personnel is not an exigency to fulfill from all employer but a requirement indispensable for the triumph of all organization, therefore the individual must consider itself like the main capital which has abilities and characteristics that give to life and movement to all organization, guaranteeing their success and survival in the market.

This work presents how the Social Work and has positioned in the organizacional area taking part to the interior of the organizations in the different existing processes of human development in these; dividing of a series of expositions and approaches such as the theory of systems, theory "X" and "Y", organizational culture and strategic planning among others.

The professional intervention had like objectives: The optimization of the process of provision of the human talent through the design of the instrument of characterization of the personnel, the implementation of processes that contribute to the development and fortification of the human talent. Starting off of the execution of these and at the end of the time established for the intervention 70% of initially raised are obtained, which facilitates the elaboration of the proposal which has by name "Creation of the Department of Human Management", this one is divided in sub areas, functions, objectives, responsibilities and competitions. This area tries to improve the labor climate and to align the individual objectives with those of the organization, which to a great extent favors the productivity of the organization.

* Project of Degree.

** Ability of Human Sciences. School of Social Work. Carlos Eduardo Torres.

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, que se origina en el proceso de internacionalización de la economía, el permanente cambio del contexto propio de la expansión del capitalismo como modelo económico y la valorización del conocimiento en el mercado mundial.

Las viejas definiciones que se usan en cuanto al término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de la Organización.

Para alcanzar un adecuado desempeño del ser humano, se requiere que la empresa como sistema y los subsistemas que le rodean satisfagan sus expectativas en busca de una excelente calidad de vida.

Este trabajo de grado pretende integrar los elementos que arrojó la práctica académica, a partir de la utilización de herramientas como la entrevista personal y la visita familiar, el diagnóstico del clima organizacional; en cuanto a las debilidades y expectativas de la actual estructura organizacional de Carlixplast Ltda y la situación del recurso humano. Todos estos elementos se agruparon mediante una planeación estratégica tendiente a reorganizar los diferentes procesos que se manejan al interior de la empresa.

De aquí surge la propuesta de crear el departamento de talento humano, el cual debe propender por el desarrollo de los mecanismos necesarios para que el individuo dentro de la organización se sienta a gusto, satisfaga sus necesidades y afiance sus habilidades, respondiendo adecuadamente a los requerimientos organizacionales.

La creación del departamento de talento humano se consolida a través de la consecución de los siguientes objetivos:

1. Asegurar el ingreso de personal idóneo que cumpla con los requisitos exigidos para cada uno de los cargos.
2. Suministrar la orientación y capacitación al personal requerida por el cargo para facilitar el eficiente desempeño y la integración a la empresa.
3. Mantener de forma integral la salud física y mental del trabajador a través de la prevención y control de los factores de riesgo.
4. Integrar los objetivos individuales y organizacionales fomentando en el trabajador la motivación mediante el reconocimiento del esfuerzo de la labor.
5. Evaluar el cumplimiento de las expectativas surgidas por el compromiso empleado – empresa.
6. Impulsar el mejoramiento de las condiciones socio laborales, mediante el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas del empleado.

En el primer capítulo se presenta el esbozo teórico y conceptual que orienta el desarrollo de la planeación estratégica y la elaboración de la propuesta, el

segundo capítulo hace referencia a la caracterización de la industria en el ámbito regional y nacional; el tercero hace referencia a la caracterización de la organización; el cuarto es la contextualización de la experiencia y el desarrollo del proceso de intervención.

Finalmente aparece la propuesta de creación del Departamento de Gestión humana en la empresa Carlixplast Ltda. que busca lograr un clima laboral favorable en torno al desarrollo del talento humano, afianzando o implementando los subsistemas de provisión, conservación, desarrollo y evaluación del talento humano y responsabilidad social asegurando un mejoramiento continuo equilibrado e integral no solo del proceso productivo sino de las personas que allí laboran.

Factores como la concepción netamente productiva respecto al empleado por parte de los miembros de la junta directiva (cultura organizacional), la poca disponibilidad de tiempo de los empleados dificultaron el accionar profesional.

Lo anterior ratifica la necesidad de implementar esta propuesta que busca mejorar el clima laboral, el desarrollo de procesos y la optimización de la calidad de vida de los empleados. Es una alternativa que desde la matriz de Trabajo Social y desde la óptica humanística, fomenta en los trabajadores y empresarios la revalorización del trabajo humano otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para satisfacer las necesidades materiales, sociales y culturales del empleado y su familia.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, el cual se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio. Tradicionalmente dentro de las organizaciones se ha prestado creciente atención a los aspectos técnicos y materiales, soslayándose un tanto los humanos; sin embargo el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización.

Es importante destacar que las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones, así como los nexos entre estas y los medios circundantes es lo que las constituyen como sistemas, dentro de las cuales cualquier cambio afecta la estructura misma y a su medio en conjunto.

1.1.1 Concepto Sistema. La visión holística e integradora permite concebir al hombre como un ser complejo en permanente interacción con su entorno, y es a partir de esta perspectiva de la realidad que surge el concepto sistémico el cual conduce a la interacción e interdependencia de todas las estructuras que conforman el mundo.

Es entendido como sistema: *“El conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrolla una actividad para*

alcanzar un objetivo o un propósito, operando sobre datos/energía, materia, tomados por el medio ambiente que circunda el sistema en una frecuencia de tiempo dado para proporcionar información / energía / materia /resultado de los procesos internos de operación del sistema”¹

La industria del plástico por su dinámica productiva constituye un sistema abierto, es decir posee entradas las cuales mediante un proceso se transforman en salidas, sin desconocer los recursos que el medio le provee en el desarrollo de su producción, de los resultados de este proceso dependerá su permanencia y su sostenibilidad en el mercado.

➤ *DINÁMICA PRODUCTIVA*²

- *Entradas:* Para una mayor comprensión del proceso se subdividen en dos: los *recursos materiales* (materia prima como el polietileno y el polipropileno, la maquinaria y equipos, la capacitación que se da al personal) y las *no materiales* (operarios, personal directivo, financiero y de mercadeo) entre otros.
- *Proceso:* Es aquí donde participa de forma directa el subsistema humano quien se encarga de transformar las entradas aplicando su conocimiento y experiencia en el manejo de la maquinaria.
- *Salidas:* Es la respuesta que se obtiene una vez el subsistema humano actúa sobre la materia prima. En el caso de esta industria es el plástico en sus numerosas presentaciones. A la par el resultado de este proceso debe responder a las expectativas y necesidades de los

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGrawHill. Bogotá, 1994. p. 5.

² Ibid., p. 9.

trabajadores ofreciéndoles estabilidad y programas de capacitación que los haga más competitivos no solo a nivel individual sino como colectivo ante las exigencias del mercado.

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas, la teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas, existen dentro de sistemas.
- Los sistemas son abiertos: los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad las características de esta función y el papel de cada componente para la realización de la finalidad del sistema determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

Existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas. En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos, en cuanto a su naturaleza los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

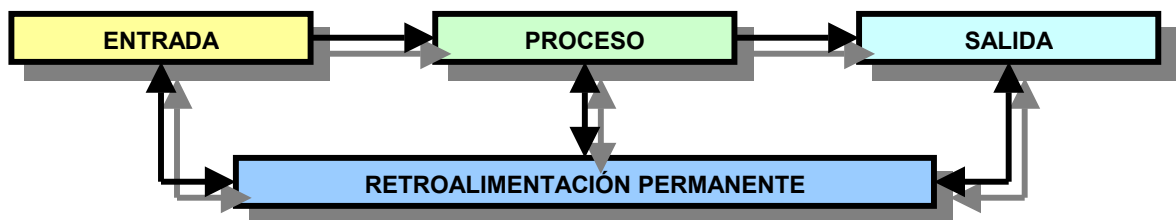
Sistemas abiertos: presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas, los sistemas abiertos intercambian materia y

energía con el medio ambiente. El enfoque de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles: a nivel de individuos, a nivel de grupo, a nivel de organización y a nivel de sociedad, yendo desde el microsistema hasta el suprasistema.

Según Katz y Kahn “la teoría de sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya, porque sin insumos continuados las estructura se desmorona rápidamente. De aquí, que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. El esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales”³.

La teoría de sistemas considera a la organización como un sistema organizado de partes para el logro de un fin. Las partes fundamentales de un sistema son el proceso de entrada (materias primas, ideas, personas), el proceso de salida (producto, servicios, satisfacciones) y el proceso de retroalimentación permanente sobre el funcionamiento del sistema (control de calidad, estadísticas).

Figura 1. Componentes de un sistema

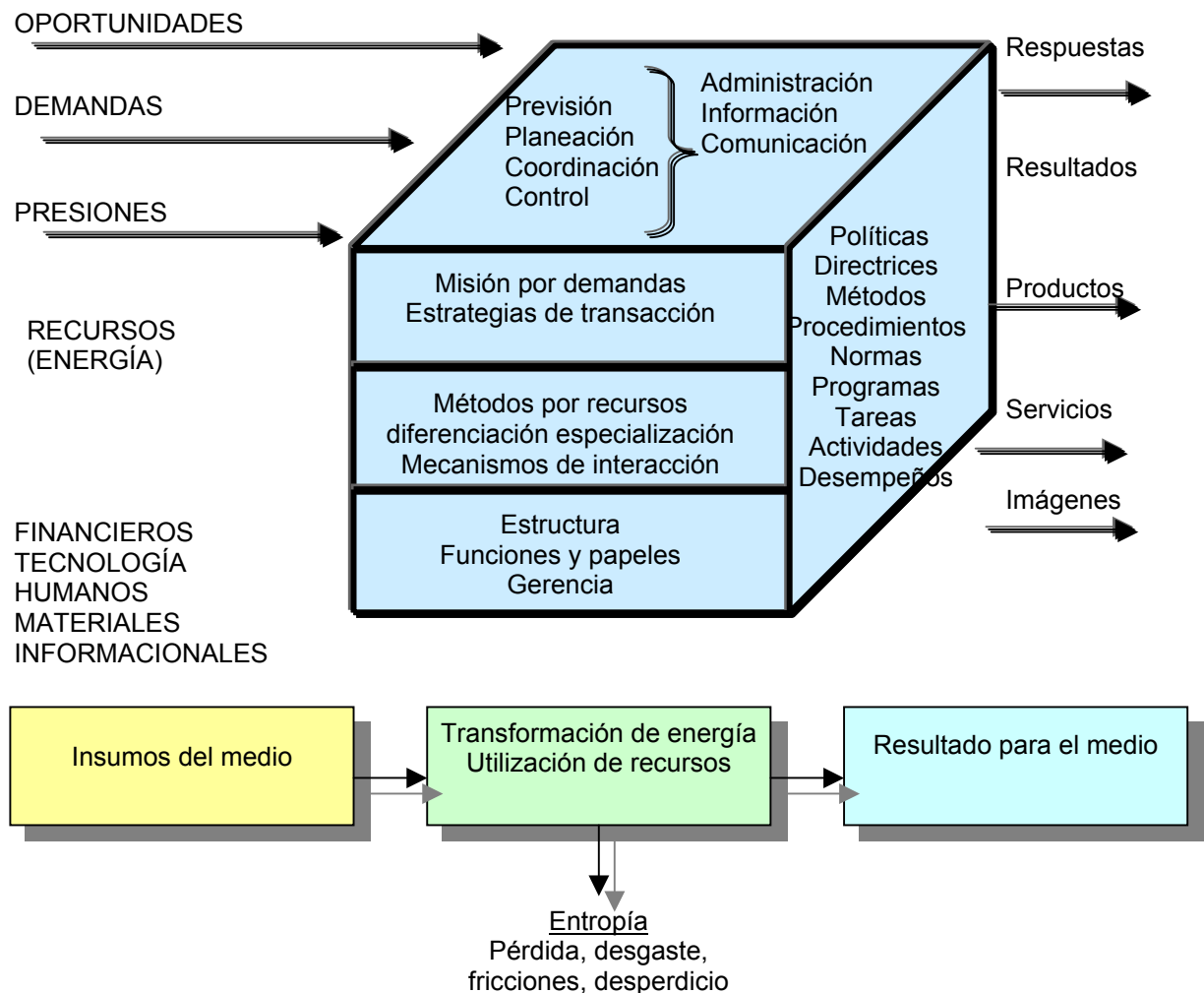


Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos.

³ DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Limusa Editores. Barcelona. p. 18.

La organización debe ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente; la organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples, que envuelven interacciones múltiples con el medio ambiente, y está constituida de muchos subsistemas que están en interacción.

Figura 2. La organización como sistema abierto.



Fuente: Fernando Mello de Faria. Desarrollo Organizacional. p. 15.

Toda organización es un sistema abierto a otros grupos y al sistema social global, por tanto la organización debe ser:

- Un grupo social de convivencia entre los hombres que refleje la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; esta puede ser una relación de dominio, sumisión y armonía, al igual muestra los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela; verifica cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones.
- Debe tener como fin contribuir a la realización de las aspiraciones y potencialidades humanas, promoviendo la calidad de vida.

La unión entre sus partes se realiza a través de la motivación, la comunicación, los procesos de trabajo y las decisiones. Conseguir la eficacia, la estabilidad, el cambio y el crecimiento es la meta de toda organización.

El sistema se compone de órganos interdependientes que al ser compuestos de partes también interdependiente son considerados subsistemas del sistema mayor; las organizaciones tienen dos grandes subsistemas.

1. Subsistema técnico administrativo:

Del que forman parte los factores como metas, objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia, coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices.⁴

2. Subsistema psicosocial o de comportamiento humano:

Incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, clima laboral, Estilos personales.

Figura3. Iceberg Organizacional



Fuente: Fernando Mello de la Faria. Desarrollo Organizacional.

Dentro del sistema organizacional encontramos al Hombre como el eje fundamental para la supervivencia de cualquier empresa, el cual es influenciado de múltiples maneras.

1.2 EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN, SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO

Existe una serie de características propias de los sistemas abiertos las cuales se comparan con algunos procesos evidenciados en el hombre, características que se cumplen cabalmente en la persona, que diferente a sus roles en comunidad tienen vigencia en la organización, por ser parte de

⁴ Ibid., p. 21.

este macrosistema, el que determina su conducta y comportamiento organizacional.

Para comprender la anterior afirmación es necesario partir de la semejanza, con el sistema organizacional y en general con los sistemas abiertos, según definición de Bertalanffy, aplicada a los sistemas en general.

***La Globalidad** en la que esta involucrada la persona, como sistema global puede interpretarse cuando se observa que todo sistema esta involucrado en otro sistema y que este a su vez hace parte de otro mayor que lo condiciona.⁵*

Esta característica se evidencia en la persona en la medida en que los sucesos o cambios afectan su conducta, composición fisiológica, en la medida en que interactúan con otros sistemas. Esto puede explicarse con un ejemplo de cultura organizacional, en el cual la persona ingresa a una organización portando una cultura que ha aprendido de su familia, comunidad u otra organización en la que desarrollo su anterior experiencia. Cuando esta persona ingresa a una nueva organización no deja de lado la influencia de los suprasistemas anteriores, pero debe aprender, interpretar y resolver los procesos y componentes propios de la nueva cultura organizacional hasta que finalmente los involucra actitudinalmente para comportarse de acuerdo a los patrones propios de la nueva empresa.

La persona se desarrolla en un sistema cultural del que aprende valores, normas y costumbres que determinan su conducta al ingresar a otro sistema (la organización). La cultura de esta última trata de sobreponerse a la propia, pero persiste los valores y elementos iniciales.

Cuando a la empresa llega un nuevo empleado este trae consigo un conjunto de experiencias personales y labores que a medida que interactúa con la organización genera un cambio significativo en su conducta y en los demás miembros de la empresa. *Este intercambio o forma de comunicación que se da entre los integrantes se denomina **feed-back**⁶ o retroalimentación.*

La cual cumple un papel importante debido a la fuerza que se ejerce sobre otros y viceversa en la medida que aporta cambios actitudinales en su comportamiento y en el de los demás; se evidencia en la cotidianidad de los procesos productivos de la planta de producción en donde unos y otros asumen autónomamente la parte del proceso que les corresponde debido al largo proceso de interacción que han vivido, en caso de que el personal sea nuevo ellos se encargarán de aleccionarlo sobre el rol que deberá desarrollar en dicho proceso; El intercambio de experiencias y expectativas mejora la productividad.

*El cansancio físico, agotamiento o envejecimiento que sufren las personas a causa de los factores ambientales y laborales, es la misma tendencia al desgaste que tiene un sistema y se denomina **Entropía**⁷.*

El personal esta expuesto a factores ambientales, psicosociales; esto genera en los individuos desgaste tanto físico como mental llevando a la persona a un estado de desequilibrio.

Para contrarrestar esta situación surge una respuesta del sistema que busca recuperar su equilibrio y garantizar el adecuado funcionamiento

⁵ CHIAVENATO, Op. cit., p. 14.

⁶ Ibid., p. 15.

⁷ Ibid., p. 15.

*del mismo esto se denomina **Homeostasis**⁸; en el individuo esta respuesta se logra a través de la búsqueda de la estabilidad emocional y fisiológica que garantiza un adecuado funcionamiento en los diversos ámbitos (familiar, laboral, comunitario y espiritual).*

*La **dinámica constructiva** o **capacidad para producir nuevos elementos**, es la **tendencia a la renovación pero enfocada hacia la transformación** se denomina **Sinergia**⁹ y se manifiesta en los individuos por los cambios de conducta producto de la interacción.*

*Todo tipo de interacción define unos condicionantes en torno al desarrollo de la misma, esta se denomina **Límites**¹⁰.*

Los cuales pueden ser de dependencia, de espacio, de relación laboral estableciendo una serie de normas y sanciones para garantizar su adecuado funcionamiento. Las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros de la organización se determina por el grado de confianza que hay entre ellos enmarcadas dentro del respeto y el buen trato.

*La **aproximación al cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos como organización** se denomina **Equifinalidad**¹¹.*

En la medida en que el individuo satisfaga sus experiencias en términos individuales, familiares y sociales retribuirá mediante la realización de su trabajo a la organización, de no lograrlo aumentará su entropía y caerá en la rutina.

⁸ Ibid., p. 16.

⁹ Ibid., p. 15.

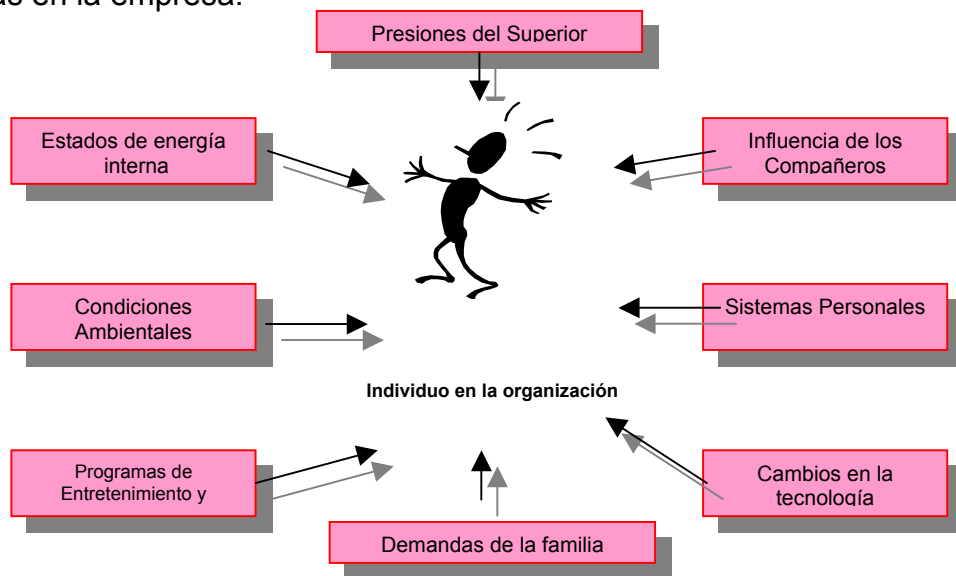
¹⁰ Ibid., p. 15.

¹¹ Ibid., p. 15.

Todas estas características evidencian al hombre como un sistema abierto compuesto por una variedad de subsistemas, capaz de adquirir conocimientos del mundo exterior, en un proceso continuo de transformación y retroalimentación y mejoramiento de sus relaciones.

En lo anterior juega un papel importante el comportamiento humano entendido como la conducta de la persona, dicho comportamiento está influido por una serie de factores internos (resultado de sus características de personalidad como: capacidad de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de emociones, de valores) y de factores externos (resultado de las características organizacionales como los sistemas de reconocimiento y castigo, de factores sociales, por lo que la persona es vista como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente.¹²

Figura 4. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en la empresa.



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. p. 52.

¹² LORCH Y MORSE. Tomado de Chiavenato Administración de Recursos Humanos.

1.2.1 La Motivación Factor Influyente En Las Personas

Una forma de entender el comportamiento humano es a través de la motivación comprendida ésta como: “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía”.¹³

Se debe tener en cuenta que las personas son diferentes en tanto las necesidades varían de una a otra produciendo variados patrones comportamentales, igualmente cambian los valores sociales y la capacidad individual para lograr los objetivos y satisfacer las necesidades, estas últimas cambian en el mismo individuo de acuerdo al tiempo.

Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento son diversos, el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que dinamizan el comportamiento humano:

El comportamiento es causado ya que existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas; el comportamiento es motivado en la medida que existe una finalidad en el comportamiento humano, este no es causal ni fortuito, regularmente esta dirigido hacia algún objetivo, todo comportamiento esta compuesto de un impulso, un deseo, una necesidad y una tendencia, esto indica los motivos del comportamiento. La motivación esta sujeta a la forma en que sea percibido el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada individuo¹⁴.

¹³ SOLANO, Ricardo. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires. 1993

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos5/documentos/fulldocsiRRhh/motlaboral.htm>

1.2.1.1 El Ciclo Motivacional

El comportamiento humano se puede explicar por el ciclo de la motivación, proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución comienza cuando surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo del individuo, produciendo un tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, llevándolo a descargar algo de su tensión como forma de liberarlo de esta inconformidad, una vez liberado de las tensiones y ansiedades, por medios explícitos de su conducta o mecanismos psicológicos de defensa, vuelve a su estado de equilibrio u homeostasis.

Al sentirse cómodo y tranquilo el factor que generó esta necesidad pierde el carácter motivador del comportamiento. En algunas ocasiones dicha necesidad no se satisface en el ciclo motivacional lo que la convierte en frustración. Cuando esto ocurre la tensión que causa el surgimiento de la necesidad, encuentra un obstáculo que impide su salida, al no hallarla, la tensión en el organismo busca formas de sacar su estado entrópico, mediante manifestaciones que pueden ser a nivel psicológico o fisiológico.

La motivación humana es cíclica ya que el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades en la medida que van apareciendo.

De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía: Necesidades Fisiológicas (aire, reposo, comida, abrigo), Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones), Necesidades sociales (amistad, pertenencia, grupos), Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor), Necesidades de

Autorrealización: (realización de potencial, utilización plena de los talentos individuales).¹⁵

Por otra parte se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior, como lo sustenta Herzberg en dos factores¹⁶:

- a. **FACTORES HIGIÉNICOS:** *Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados¹⁷; son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, el clima de las relaciones entre las directivas y empleados, oportunidades. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción.*

- b. **FACTORES MOTIVACIONALES:** *Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes (incluyen delegación de responsabilidad, libertad de decidir como realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales), producen satisfacción duradera y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales¹⁸. La motivación encierra sentimientos de realización, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades.*

Los factores higiénicos y motivacionales están inmersos en el clima organizacional, entendido este: como la expresión personal de la

¹⁵ CHIAVENATO, Op. cit., p. 52.

¹⁶ Ibid., p. 52.

¹⁷ Ibid., p. 54.

¹⁸ Ibid., p. 55.

“percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

1.2.1.2 La Motivación De Logro

Es importante tomar al ser humano como candidato especial que es cada individuo. La motivación al logro es una presentación sobre el recurso que es la empresa para que el hombre desarrolle todo su potencial para beneficio personal y colectivo. Cuando los individuos desarrollan a plenitud su potencial, el primer beneficiario es la propia empresa.

Es importante aclarar que la Motivación de Logro como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando el uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo.¹⁹

El motivo de logro, como cualquier otro motivo, es una red de pensamientos y sentimientos. En el caso del logro, los pensamientos se focalizan en el dominio de capacidades, habilidades y destrezas, y también en el dominio de actividades, tareas, oficios y ocupaciones. La capacidad es básicamente potencial, como la inteligencia, que mucha gente tiene en abundancia, pero poca gente usa con sabiduría. Las habilidades y destrezas se refinan con el

¹⁹ CAZORLA, Angelina y FOLZ APARICIO, José Antonio. Productividad del factor humano. Limusa Editores. México. 1991. p. 345.

uso. Ellas son desarrolladas sobre la base de la dotación natural y esta dotación siempre establece los límites del refinamiento alcanzable.

Las actividades, las tareas y los oficios son ejecutadas por la persona, pero pueden estar suficientemente prescritos como para dejar poco espacio a la iniciativa individual. En las organizaciones ocurre a veces que los trabajadores podrían enriquecer significativamente su trabajo, pero el apego a las descripciones del cargo, la rutina y la comodidad evitan que eso suceda. En todo lo dicho hasta ahora se está hablando de la Motivación de Logro como totalidad, sin discriminar los indicadores. Un indicador definido de Motivación de Logro es la **Experticia**. La gente con alta necesidad de logro siente necesidad de dominar en profundidad lo que hace, de ser verdaderamente experto en su trabajo, en su especialidad. La Experticia es la primera **E** de la Motivación de Logro.

La segunda **E** corresponde al indicador **Eficiencia**. Los pensamientos y afectos de las personas altamente motivadas al logro incluyen una necesidad de hacer las cosas en el menor tiempo posible, al menor costo posible; es decir, existe en ellas una necesidad interior de ser eficientes.

Y finalmente, la tercera **E** de la Motivación de Logro se refiere a la **Excelencia**, la cual alude a esa necesidad de hacer las cosas de la mejor manera posible, a esa demanda interior que experimentan algunas personas por obtener resultados superiores, por establecerse metas que retan sus desempeños anteriores, pero que al ser alcanzadas se convierten en testimonio de sus capacidades, de su persistencia y de su coraje.

Esas tres E definen la Motivación de Logro, como motivo que impulsa el desarrollo de las capacidades y habilidades propias y, a través de ellas, el Crecimiento Psicológico de la persona como tal. Dicho brevemente, tener

alta Motivación de Logro significa ser un apasionado de la Experticia, la Eficiencia y la Excelencia. Así se considera la noción de Crecimiento Psicológico.

1.2.1.3 El Crecimiento Psicológico

Crecimiento psicológico es un proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivos como ser humano.

El crecimiento no significa estadio final, madurez definitiva o adaptación mecánica a un determinado entorno social. Ante todo, el crecimiento es un proceso, un flujo de modificaciones interiores que la persona sufre de manera auto-regulada. La persona modifica primero sus construcciones sobre sí misma, sobre sus potencialidades y sobre su capacidad para manejarse a sí misma y para manejar el entorno. Esto es, hace que le permiten superar las adversidades y finalmente triunfar. Esas construcciones (o interpretaciones, o lecturas de la realidad interior y exterior) son cada vez más complejas e integradoras.

Mayor complejidad significa usar más información y darle mejor uso a esa información. La Persona - En - Crecimiento se abre a recibir más información, a procesar nueva información, pero también utiliza mejor esa información. No la descarta basada en sesgos tradicionales. La respeta, explora su utilidad y la aplica si surge la ocasión apropiada, o inventa la ocasión para ponerla a prueba.

Al mismo tiempo, las construcciones son más integradoras. Cabe anotar que no se dice mas integradas, sino más **integradoras**. Porque de nuevo, no se concibe el crecimiento como integración o adaptación mecánica al medio

ambiente o a la cultura predominante. Cuando una persona se adapta o se integra de manera irreflexiva, es ella quien sufre los cambios (a veces negativos) y la cultura o el entorno permanecen inmodificados.

Las construcciones integradoras suelen exigir cambios en la persona y en la situación. No realizamos una construcción integradora si incorporamos una nueva creencia a la nueva visión del mundo laboral (por ejemplo: "Hay que aumentar la calidad"), pero seguimos comportándonos como lo hacíamos antes. En este caso no ha ocurrido ningún crecimiento. El sistema (la persona) no fue afectado por la creencia recién incorporada y el entorno laboral no será modificado por la nueva creencia de esa persona. Pero aun así la persona asume los cambios, algunas veces con propiedad y confianza, otras con natural desconfianza, por la imposibilidad de inventar o prever el futuro que se desprende de estos cambios.

Entonces estos se convertirán en nuevas formas de trabajar: el funcionamiento y hasta la estructura de la organización serán modificados. Allí si ha ocurrido el crecimiento, y ha ocurrido a nivel personal y posiblemente a nivel organizacional, debe entenderse que los cambios expresan crecimiento cuando significan mejoramiento del individuo y de la sociedad.

Tal mejoramiento está indisolublemente unido al destino de la especie humana. Son los valores relacionados con el mejoramiento de la especie los que pueden servir de faros para el crecimiento psicológico. La lista incluye las oportunidades para desarrollar el potencial de la persona, el mejoramiento de la calidad de la vida en el hogar y el trabajo, el respeto a la persona como tal y a los discriminados, cualquiera sea la causa, (sexo, edad, instrucción, origen étnico).

1.2.2 Diversas Orientaciones Teóricas De La Motivación

AUTORES	PLANTEAMIENTO TEÓRICO
David McClelland ²⁰	<p><u>Teoría de las tres necesidades</u></p> <p>Clasifico las necesidades en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. • Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. • Necesidad de Afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. <p>En general, las personas con un alto grado de motivación al logro son más persistentes, realistas e inclinadas a la acción. Sin embargo, esto no los hace más productivos; ello más bien parece depender de si la labor requiere de cierto grado de iniciativa o incentiva personal.²¹</p>
Douglas Mc.Gregor	<p><u>Teoría de Integración</u></p> <p>La teoría Y se caracteriza por los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • El potencial de desarrollo. • La capacidad de asumir responsabilidades, dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa. <p>Todos estos factores están presentes en las personas.</p> <p>La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.²²</p>
Frederick Herzberg	<p><u>Teoría Bifactorial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores higiénicos: Permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo esto no indica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. • Factores Motivacionales: Las personas entregan todas sus fuerzas a la organización con el fin de alcanzar los resultados. <p>En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos</p>

²⁰ Ibid., p. 340.

²¹ GELLERMAN, Saul W. Motivación y Productividad. Editorial Diana. México. 1990.

²² MCGREGOR, Douglas. Lado humano de la organización.

	<p>permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo, una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas evitara que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción.²³</p>
Abraham Maslow	<p><u>Teoría de las necesidades humanas</u></p> <p>El resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas: Hacen referencia a las condiciones mínimas de subsistencia del hombre. • Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. • Sociales: El individuo por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse. • Estima: El hombre necesita reconocimiento de los demás. • Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno. <p>Las necesidades más elevadas quedan relegadas en un plano secundario. Solo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esto no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer en primera instancia, las necesidades inferiores.²⁴</p>
Chris Argyris	<p><u>Teoría Relaciones maduras</u></p> <p>Su punto de partida es el individuo, hace referencia a siete transformaciones que ocurren conforme crece el individuo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ser pasivo. 2. El ser dependiente. 3. El ser inconsciente de sí mismo. 4. El ser subordinado. 5. El ser poseedor de una corta perspectiva en el tiempo. 6. Tener intereses de carácter causal y trivial. 7. Ser capaz de comportarse como tal en solo unas pocas formas o

²³ <http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/shtml>

²⁴ FLIPPO, Edwin B. Principios de administración de personal. Editorial McGrawHill. 1992. p. 325.

	<p>maneras.</p> <p>Las políticas de la organización chocan directamente con los procesos de crecimiento individual, provocando un problema unidireccional, cuyo resultado es la frustración. La organización ideal es aquella que da valor correcto a los problemas y selecciona la distribución de poder que sea adecuada al momento.²⁵</p>
Victor Vroom	<p><u>Modelo Contingente</u></p> <p>La motivación es el resultado de multiplicar tres factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetos personales del individuo: Incluye dinero, habilidades en el cargo. 2. Relación entre consecución de los objetivos y alta productividad. 3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. <p>Hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos, el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que presentan una cadena de relaciones entre medios y fines.²⁶</p>
Manfred Max-Neef	<p>Plantea que “las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables, son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, son los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades”²⁷.</p> <p>De acuerdo con Max-Neef, las necesidades se pueden satisfacer a niveles diferentes y con distintas intensidades, dependiendo del tiempo, lugar y circunstancia: Al igual se satisfacen en tres contextos: en relación con uno mismo, en relación con el grupo social, y en la relación con el medio ambiente.</p> <p>Max-Neef considera que las necesidades no son sinónimo de carencia, puesto que ellas encierran un potencial de acción:</p> <p>Concebir las necesidades sólo como carencia, implica restringir su espectro a lo puramente fisiológico, que es precisamente el ámbito en que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de falta de algo; en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad</p>

²⁵ GELLERMAN, Op. cit.

²⁶ CHIAVENATO, Op. cit. p. 61.

²⁷ GODOY SEDANO, Martha Jeanete y JUTINICO VEGA, Aldemar. Factores de Riesgo Psicosociales. 2000. p. 80.

	<p>de afecto es potencial de afecto.</p> <p>El trabajo es considerado un móvil de necesidades, en tanto que las satisface y, al mismo tiempo, las potencia. Podemos considerar que un individuo trabaja para satisfacer las necesidades de supervivencia. Sin embargo, al tiempo que las satisface, está potenciando y desarrollando otras necesidades como las de autorrealización, las sociales y las de autoestima. De acuerdo a Max-Neef, podríamos considerar al trabajo como un satisfactor sinérgico²⁸.</p>
--	---

1.2.3 El Clima Organizacional

“Se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa y esta estrechamente relacionado con su grado de motivación”²⁹, este tiende a mostrarse desfavorable o negativo, se puede percibir dentro de una serie de características cualitativas: saludable, incentivador, desmotivador, etc., de acuerdo con la manera como cada empleado realiza su intercambio con el ambiente organizacional y pasa a percibirlo en función de estas.

El clima organizacional esta compuesto de 5 partes:

- *De Individuos:* El ser humano tiene sus propias personalidades, habilidades y actitudes, lo que influyen en lo que esperan conseguir por participar en el sistema.
- *Una Organización Formal:* Esta formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
- *Grupos Pequeños:* Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su propia adaptación dentro del sistema.

²⁸ MAXNEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Capanur. Proyecto 20 Editores. Medellín, 1996. p. 26.

²⁹ <http://gestiopolis.com/recursos2/documentos/documentos/fulldocs/RRhh/mutabloral/htm>

- *Status y Roles*: Las diferencias de status y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
- *Marco Físico*: El marco físico hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza la organización.

En efecto el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio y de la etapa de vida de la empresa.

De acuerdo al ambiente imperante en la organización se puede percibir cuatro clases de climas organizacionales³⁰:

- Clima Tipo Autoritario-Explotador: En este caso la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuye según una función descendente. Los empleados llevan a cabo su trabajo bajo una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, la satisfacción de las necesidades prevalece en los niveles psicológicos y de seguridad, la comunicación en este tipo de clima laboral no existe solo se manifiesta por medio de ordenes e instrucciones específicas .
- Clima De Tipo Autoritario-Paternalista: Aquí la dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, en este tipo de clima la dirección, juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo se refleja un ambiente de trabajo estable y estructurado.

³⁰ <http://gestiopolis.com/recursos7/documentos/fulldocsiRRhh/com/clilaboral.htm>

- Clima Tipo Participativo-Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman regularmente en la cima pero se permite al empleado tomar algunas decisiones específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección tiene confianza en el empleado, la comunicación imperante es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales y se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima.
- Clima Tipo Participativo-En Grupo: En este tipo de clima la toma de decisiones esta distribuidos en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles, la dirección tiene plena confianza en sus empleados y se mantienen buenas relaciones, la comunicación se hace de forma lateral, los empleados están motivados ya que se involucran en el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y empleados.

Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo dentro de esta.

1.2.3.1 Dimensiones Del Clima Organizacional

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. **Estructura**: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la

organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- 2. Responsabilidad (empowerment):** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue si no se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- 4. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculando a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- 5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de cada organización, los grupos formales, que forman parte de la estructura

jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- 6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.
- 7. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- 8. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- 9. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.³¹

³¹ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>

1.2.4 Cultura Organizacional

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos y asimilados a través del proceso de socialización e influyen a su vez en esta por medio de la individualización de los miembros de una organización, dicha cultura es intangible, ya que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

La cultura organizacional abarca todo aquello que sea la expresión del sentir de la colectividad de los individuos de una empresa, un ejemplo claro de eso son: los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas, la manera de reaccionar ante los problemas, los supuestos sobre los que se opera en lo relacionado con las formas correctas o incorrectas de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto de acuerdo a los estilos de dirigir, de organizarse y de relacionarse.

Por ser un concepto de sistemas dinámicos la cultura influye en la mayoría de los sucesos que se dan al interior de una organización, en este sentido la cultura cubre una amplia línea de conductas:

- Métodos de producción
- Habilidades y conocimientos técnicos del trabajo
- Actitud hacia la disciplina y los hábitos de conducta gerencial
- Objetivos y metas de la empresa

Figura 5. Espíritu Productivo



Fuente: Alberto Urdaneta. Libro de Valores. p. 18.

A través de la interpretación real de la cultural organizacional se llega a entender la cotidianidad de la organización, las debilidades y fortalezas de esta y el rol del hombre en su interior. Dicha cultura se expresa a partir de los aspectos socioculturales, los cuales comprenden las relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de la gerencia al igual que agrupa los elementos expresivos y afectivos de la organización, siendo estos los aspectos culturales de la misma. El aspecto humano elabora una realidad organizacional a partir del flujo continuo de acontecimientos, ya que está conformado por individuos que poseen una variedad de talentos, experiencias y personalidades.

La cultura organizacional dependerá del tamaño de la empresa, de si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica, la cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes y usuarios. Una empresa establece una identidad, una marca reconocible por los de dentro y por los de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión del mundo propio de hacer las cosas.

1.3 INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo general de toda organización es responder a las necesidades de sus trabajadores y de la comunidad que la rodea mediante la realización de determinadas actividades. Esta compuesto por tres elementos:

- a) Productividad.** Toda organización tiene una finalidad, la eficiencia es una de las características de la organización, pero al tratarse de organizaciones humanas esta prioridad no se logra si no se tiene en cuenta la dimensión de integración y la capacidad de los individuos para conseguir algo.

- b) Integración.** Consiste en la unión de elementos dentro de una estructura (personas, políticas, objetivos individuales y organizacionales) este aspecto asegura la productividad en tanto se valore el capital humano y se asuma como un fin invirtiendo los recursos necesarios para que estos satisfagan plenamente sus necesidades y expectativas. En caso contrario cuando se asume a la persona como un objeto dentro del proceso productivo, primando solo los intereses organizacionales se puede caer en

la desintegración con signos tales como la rotación, el ausentismo, el tortuguismo y las continuas manifestaciones de inconformidad que no aportan a la relación trabajador – organización deteriorando el clima organizacional.

El principio de integración plantea un nuevo estilo administrativo en donde reconoce al individuo con autonomía, potencialidades, cualidades y responsabilidades frente a la organización a su vez atribuye a esta el compromiso de invertir en las demandas de necesidades del trabajador permitiéndole crecer y alcanzar sus objetivos individuales.

c) Capacidad de un grupo para lograr sus objetivos.

- *Individual:* Hace referencia al bienestar físico y emocional que les permite trabajar eficientemente y vivir confiado teniendo en cuenta que las personas responden en la medida en que reciben. La motivación juega un papel importante en la consecución de los objetivos como colectivos organizacional, la percepción que el empleado tenga de su área de trabajo, de la relación jefe-empleado, de la relación con sus compañeros condiciona su desempeño.
- *Grupal:* Hace referencia a que los miembros se sienten parte de la organización con metas importantes para ellos e integrados con sus objetivos individuales, esto supone que los grupos conocen los objetivos y reconocen la importancia de su labor para la consecución de estos. La organización dirige sus objetivos hacia la obtención de la producción, rentabilidad, la satisfacción de las necesidades; los individuos mediante su trabajo buscan sentirse útiles y productivos además de obtener un salario, una satisfacción. El individuo proporciona habilidades y destrezas al tiempo que la organización impone al individuo una serie de responsabilidades, dicha interacción se convierte en un proceso de reciprocidad en donde la organización realiza algunas cosas por el

trabajador y para el trabajador, éste responde trabajando y desarrollando sus tareas; es en este momento que se produce y se aplica el contrato psicológico, el cual se refiere al entendimiento tácito existente entre el individuo y la organización. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación de trabajo ya que influye directamente en el comportamiento de las partes; dentro de este contrato cada uno evalúa lo que hace y recibe a cambio, los individuos esperan satisfacer alguna de sus necesidades personales. Tanto individuos como organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente ya que ambos buscan satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos y expectativas, mediante la mutua reciprocidad.

La Teoría “Y” plantea la integración de los objetivos individuales con los de la organización, siendo este el eje dinamizador en la dirección de una organización. Esta teoría maneja los siguientes supuestos³²:

- El empleo de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más notables de esas recompensas, como la satisfacción de

³² MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones, citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Naturales. McGrawHill, 1994. p. 60.

³³ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 101.

las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.

- El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencia de la experiencia individual y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

Dentro de este planteamiento de hombre, la teoría “y” plantea que la labor administrativa es mas amplia ya que la administración es responsable de la distribución de los elementos productivos de la empresa(dinero, materiales, equipos, personas) para que esta alcance sus fines económicos.

Las personas por naturaleza no son pasivas ni indiferentes a colaborar con las necesidades de la organización; Estas pueden cambiar como resultado de su experiencia en otras empresas; la motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, están presentes en las personas, la organización es la responsable de proporcionar las condiciones para que los individuos por si mismos reconozcan y desarrollen esas características.

La labor principal de la administración es crear las condiciones organizacionales y métodos de operación mediante las cuales las personas

alcancen con mayor facilidad sus objetivos individuales y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización

Este principio es altamente participativo, democrático y está basado en los valores humanos, dicho planteamiento pretende que el hombre vea a la organización como una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal, haciendo referencia a la satisfacción de sus necesidades básicas, una vez satisfechas la participación en los procesos productivos mejora notablemente. Naturalmente integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la organización para que todos puedan participar de los beneficios, hay que reconocer la intangibilidad de la estructura organizacional, compuesta de elementos socioculturales y productivos los cuales se reflejan en el hombre.

Mc. Gregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas hacia la aspiración de la teoría "Y"³³

- a) DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN: Son los medios eficientes para liberar a las personas del control excesivo, los cuales les permiten obtener cierto grado de libertad para dirigir sus labores, adquirir responsabilidades y satisfacer las necesidades del ego.
- b) AMPLIACIÓN DEL CARGO Y MAYOR SIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO: la reorganización y la ampliación del cargo implican innovación, ayudan a aceptar responsabilidades en la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de estima.
- c) PARTICIPACIÓN Y ADMINISTRACIÓN CONSULTIVA: que bajo ciertas circunstancias impulsan a las personas a dirigir su energía creadora en dirección a los objetivos de la organización, permitiéndoles alguna participación en las decisiones que las afectan.

- d) **AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** en algunas empresas los individuos establecen sus propias metas u objetivos y hacen una autoevaluación anual o semestral de su desempeño, el individuo se ve precisado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización.

La organización puede verse perjudicada si trata de ignorar las necesidades y objetivos personales de sus miembros por la toma de decisiones unilaterales y arbitrarias, dejando de utilizar sus recursos humanos de la manera más efectiva, asumiendo costos sociales y psicológicos de los mismos; esto implica un proceso paulatino ya que el principio escalar el cual está basado en la dirección y autocontrol pero ejercido por medio de la autoridad, esta sólidamente arraigado en las actitudes de la gerencia. Los planteamientos de la teoría “Y” suponen un cambio en el estilo administrativo de las organizaciones; una de las estrategias que se plantean es el direccionamiento del talento humano, esto implica un conocimiento de las capacidades y habilidades de sus miembros para ubicarlos en el mejor lugar donde logre un óptimo desempeño de su labor, de tal forma que las necesidades de autorrealización del individuo queden satisfechas.

1.4 DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Al analizar la evolución del individuo y la organización se ha ratificado una vez más que la productividad esta sujeta al desarrollo y crecimiento del factor más importante: el individuo.

En suma el desarrollo humano se puede entender como “un proceso de autosuperación, porque nadie, salvo el interesado puede iniciar y continuar la

tarea de ser cada vez mejor. La fuerza que mueve a una persona a superarse es una fuerza interna y no externa; la organización sin embargo será la encargada de propiciar un ambiente que permita a cada individuo crecer sin mayores obstáculos que le impidan su desenvolvimiento”³⁴.

Cabe anotar que la organización en el proceso de desarrollo se convierte en un institución, que fomenta el desarrollo de sus empleados teniendo en cuenta que estos pasan la mayor parte de su tiempo en un continuo aprendizaje en donde se ponen en práctica todos sus conocimientos y habilidades.

“El desarrollo humano enfocado a la organización tiene que ver con aquel proceso que conduce al hombre como ser trabajador mediante el conocimiento de sí mismo a la plena actualización y optimización de sus posibilidades latentes”³⁵.

En este sentido la administración debe centrar su responsabilidad en el desarrollo de las personas al interior de la organización, en la medida que el individuo se sienta motivado y se desarrolle, la empresa crecerá y evolucionará junto a sus empleados.

Para esto se hace necesario establecer un proceso de desarrollo humano que implemente lo siguiente:

- **Directrices Organizacionales:** En cuanto a la definición de valores y creencias que regulen la vida de la organización, es decir, consolidar

³⁴ URDANETA BALLEEN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. Bogotá. 3R Editores. 1997. p. 77. o URDANETA, Op. Cit., p. 77.

³⁵ DUQUE, J. Desarrollo organizacional. Universidad de los Andes. Bogotá. 1998. p. 59.

el soporte de la cultura organizacional con el fin de establecer el perfil del individuo que se requiere.

- **Proceso de Inducción:** Que dé a conocer los aspectos y funciones básicas del cargo y la organización. es necesario recalcar la importancia de este proceso en la medida que desarrolla en el nuevo empleado un sentido de pertenencia que le permite identificar expectativas, intereses y objetivos que le genera la organización, de esta forma se establece el “contrato psicológico” el cual evitará frustraciones por incumplimiento del mismo.
- **Desarrollo de Programas de Capacitación:** Se debe proporcionar un continuo de oportunidades que mejore las habilidades del empleado mediante actividades de capacitación y motivación. El desarrollo de estas capacidades proporciona beneficios al empleado como a la empresa en el sentido de que esta última poseerá personal más preparado y productivo.

La capacitación es una actividad sistémica, planificada cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlo a las exigencias cambiantes del entorno.

Al interior de las empresas se dan 2 tipos de capacitación:

- ✓ Informal: Se da al interior de la empresa se lleva a cabo por medio de las instrucciones de un supervisor o de un empleado.
- ✓ Formal: Posee objetivos específicos de aprendizaje y se realiza fuera del trabajo.

La capacitación cuenta con los siguientes objetivos³⁶:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
 - Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
 - Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - Contribuye a la formación de líderes dirigentes.
 - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- **Proceso de Evaluación y Retroalimentación:** Para conocer el desempeño laboral y mejorar los procesos establecidos. Debe incluir todas las áreas de la organización (administrativa, directiva, operativa) con el fin de construir conjuntamente un plan efectivo de mejoramiento e integración organizacional.

“Las necesidades del talento humano dentro de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales, haciendo del trabajo una realidad que promueva al hombre.”³⁷

Dentro de este proceso de desarrollo humano se deben llevar a cabo programas de motivación que le permitan al empleado crecer, desarrollar su autoestima y realizarlo como persona, garantizando su seguridad ocupacional.

Es por ello que el proceso de desarrollo humano debe ser permanente para que responda a las necesidades del individuo y de la organización. Hoy en día el desarrollo humano se ha convertido en

³⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/RRhh/motlaboral.htm>

³⁷ CAMACHO, Guillermo. Humanismo industrial. Editorial 3R. 1992. p. 65.

una meta para algunas organizaciones teniendo como base “la responsabilidad, la autonomía y la calidad³⁸”.

“Para que el desarrollo humano sea proyectado en todas sus dimensiones, deben existir dentro de la organización las condiciones necesarios y un ambiente favorable donde el individuo se sienta valorado y reconocido como ente importante y vital, lo cual lo llevará a afianzar su sentido de pertenencia y de responsabilidad con su trabajo³⁹”.

Toda empresa tiene una serie de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo al interior y exterior de las empresas, estas son⁴⁰:

1. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas. Para esto es importante que los empleados hayan ganado un alto nivel de confianza y reconocimiento por su buen desempeño tanto personal como laboral.
2. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución, pues ellos también son parte importante de la empresa.

³⁸ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Crecimiento del hombre en la organización. p. 10.

³⁹ Ibid., p. 7.

⁴⁰ <http://gestiopolis.com/recursos20/documentos/fulldocs/RRhh/capalaboral.htm>

3. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva entre la organización y sus empleados, con el fin de mantener un valor importante: el trabajo en equipo.
4. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios y conferencias que les permitan capacitarse y mejorar en su desempeño laboral.
5. Brindar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal tanto de producción como de administración.

Es importante destacar que el desarrollo de los empleados es responsabilidad social de toda empresa y para ello se debe implementar conjuntamente los siguientes procesos⁴¹:

- Provisión del Talento Humano: El proceso de provisión del talento humano se debe realizar en un tiempo específico, con unos costos rentables, basado en una serie de habilidades lo que se convierte en la clave par mantener y/o crear las ventajas competitivas de la empresa.

Este proceso se debe llevar a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Definición del perfil humano: El cual estructura las características propias de la persona.

⁴¹ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. p. 35.

- Definición de un perfil ocupacional: El cual determinará las capacidades, conocimientos y habilidades de la persona.
- Proceso de reclutamiento: Consiste en atraer a los candidatos, los cuales poseen unos requerimientos mínimos que el cargo exige.
- Proceso de selección: En donde se eligen los candidatos anteriormente reclutados que tienen probabilidad de adaptación al cargo ofrecido.
- Proceso de socialización: Esta etapa radica su importancia en el momento en que familiariza al nuevo empleado con el rumbo corporativo de la empresa, a través de este proceso se establece el rol del empleado y las pautas de funcionamiento de la organización.

Una vez establecido este proceso se da inicio a la integración de los objetivos individuales con los de la organización.

- Conservación y Desarrollo: La existencia de programas tales como los de salud ocupacional, de orientación y formación le permiten al empleado tener una mayor participación en asuntos relacionados con la empresa, lo que a su vez es una forma de motivación que conlleva a un aumento en la productividad.

Esta etapa es importante en la medida que consolida los mecanismos que facilitan a la empresa satisfacer las necesidades del empleado y viceversa, “teniendo como base que toda empresa debe proporcionar y mantener un ambiente de trabajo en adecuadas condiciones de

higiene y seguridad, establecer métodos de trabajo con el mínimo de riesgos para la salud dentro de los procesos de producción⁴².”

- Evaluación: “La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo⁴³”. Este proceso es dinámico en la medida en que los empleados siempre se hallan en una constante evaluación sin tener en cuenta la formalidad o informalidad de esta.

Permite identificar los problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que actualmente ocupa, de motivación, entre otros. Teniendo en cuenta y de acuerdo a esta evaluación de desempeño se podrá superar conjuntamente estas deficiencias mediante la construcción de un plan de crecimiento que propenda por el mejoramiento de la organización.

- Responsabilidad Social: “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 social⁴⁴”.

Esta obligación moral la toma la empresa con sus empleados en el momento en que éstos se vinculan; está enfocada a los procesos de protección, conservación, mantenimiento y desarrollo del empleado, de igual forma este tiene como responsabilidad responder con su trabajo y desempeño a las expectativas de la organización.

⁴² Compendio de normas legales sobre salud ocupacional. Editorial ARSEG. Bogotá. 2001. p. 11.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. p. 261.

⁴⁴ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. Tercera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1994. p. 55.

Cabe concluir que el desarrollo humano del individuo es sinónimo de evolución, de eficacia, debe ir integrado y relacionado al sujeto como parte de su naturaleza misma, de su carácter, de su ética y de su talento. En resumen es parte de su forma de ser.

En la medida que la calidad del trabajador como persona aumenta, la eficacia del trabajo también, y por natural consecuencia el producto puede mejor, así como el servicio al cliente, luego la empresa y su prestigio también al igual que las utilidades se incrementan.

1.4.1 El Desarrollo Humano y su relación con la Teoría de Sistemas

Partiendo del concepto de la organización como sistema, en la que esta se asume como un todo dinámico compuesto de una serie de elementos relacionados entre si con un alto grado de interdependencia; cabe anotar que el fortalecimiento del recurso humano redundará no solo en beneficio del individuo sino también de la organización y la sociedad.

El individuo considerado como un subsistema de la organización posee atributos que al ponerlos al servicio de esta le repercute en ingresos (que se traduce en mejores niveles de vida). Si la organización aprovecha e incrementa este recurso a través de programas de capacitación y motivación, además de lograr mayor satisfacción para el empleado puede beneficiarse en términos de producción; a través de los conocimientos que estos poseen pueden desarrollar técnicas para alcanzar sus objetivos más eficazmente, en periodos de tiempo mas cortos y con métodos más económicos, etc.

El manejo inadecuado de los procesos de desarrollo de personal en términos de formación y motivación, repercuten en la producción, en la medida que el

individuo no alcance un desarrollo óptimo a nivel personal y laboral, no dará lo mejor de sí a la organización.

El establecimiento de mejores sistemas de producción repercute en el desarrollo de las empresas lo cual a su vez se relaciona con el desarrollo de la sociedad en la medida en que aumenta la venta de bienes y servicios en los mercados globales, estas aportan nuevos recursos y contribuyen de manera definitiva al mejoramiento del nivel de vida de la población.

Aquí queda claramente establecido como el desarrollo de los subsistemas (individuos) afecta la consolidación de los sistemas (empresa) y como este a su vez condiciona la estabilidad del macrosistema (sociedad).

2. MARCO CONTEXTUAL

La industria del plástico en Colombia data de 1940 con la creación de la industria colombiana del rayón indurayón en Medellín la cual puede clasificarse como la primera gran industria de polímeros en Colombia; esta se dedico a hilar hilaza de biscosa, rayón, producto de gran demanda en la industria textil. Otra serie de empresas dedicadas a estos materiales se iniciaron en los decenios de 1940 a 1990 principalmente en Medellín, Bogotá, Barranquilla, Cartagena y Cali. En el decenio de 1940 las Universidades Pontificia Bolivariana, de Antioquía, del Valle, e Industrial de Santander formaban ingenieros químicos que pudieran orientarse hacia la industria del plástico.

En la década de los 70 ya existía ACOPLASTICOS, la asociación que agrupo a este sector económico en los últimos 20 años. La industria del plástico tuvo un crecimiento del 7% anual. El consumo anual es de unas 600.000 toneladas producidas en unas doscientas industrias del plástico que agrupan a 35 mil personas aproximadamente. El grupo más grande de empresas fabrica productos con características estandarizadas: películas, láminas, bolsas, envases y empaques simples. Al ascender en la escala tecnológica se muestra un grupo grande de productos de moderna complejidad como películas de mayores especificaciones, envases y empaques más exigentes⁴⁵.

La cima de la pirámide la conforman un grupo de productos que no llegan a constituir más del 5% del total de la producción del sector. Allí se fabrica

⁴⁵ http://www.acoplasticos.com/tmp/guia_ambiental_1.pdf

artículos plásticos novedosos, empaques y envases complejos. En el sector de los plásticos estructurales la producción es limitada y la fabricación de productos basados en los nuevos plásticos es inexistente.

Hoy en día, los empaques de materiales plásticos han sustituido casi por completo a los empaques que tradicionalmente se venían usando, como las bolsas de papel y las cajas de cartón.

La bolsa de plástico es sin lugar a dudas el empaque más usado en la actualidad debido a su versatilidad y economía. La industria del embalaje la ha convertido en la panacea, las hay de diferentes tamaños, formas y materiales transparentes, de colores, impresas, embobinadas y muchas otras variantes.

La industria santandereana cuenta en el mercado con aproximadamente 15 empresas dedicadas a la transformación y comercialización del polietileno y polipropileno en sus diversas presentaciones entre estas se pueden mencionar Halcomplasticos, Madecel, Distriplast, Uniplast, Galaxia de Plásticos y Carlixplast Ltda. Esta última es una empresa de carácter familiar lo que significa que su capital y el control del mismo está bajo el dominio de una misma familia, la cual se involucra y asume directamente las operaciones del negocio; básicamente se dedica a la transformación y comercialización del polipropileno y el polietileno de acuerdo a las siguientes categorías:

- *Rollos de polietileno de baja densidad: Son utilizados en la industria de los alimentos, la construcción, la agricultura, la ganadería, la confección, la metalmecánica y comercio en general. Poseen una excelente transparencia, resistencia, sellabilidad y brillo.*

- *Rollos de polietileno de alta densidad: son muchas las aplicaciones que se encuentran entre las que sobresalen la construcción, la confección, al igual que sirven de empaque y embalaje en supermercados y almacenes para otros productos.*
- *Bolsas de polietileno de baja densidad: Es muy fácil encontrar estas bolsas formando parte del producto (envase) o como empaque de productos terminados. Las aplicaciones más frecuentes para las bolsas de baja densidad se encuentran en la industria de los alimentos, la agricultura, la marroquinería, son innumerables los usos que se le pueden dar.*
- *Bolsas de polietileno de alta densidad: Estas bolsas se caracterizan por su excelente resistencia, por soportar altas temperaturas y por el efecto mate en sus colores, se ha convertido en la tendencia moderna para los empaques en las tiendas de ropa, de regalos, también es frecuente su utilización en los supermercados para el empaque de los productos, gracias a la resistencia que posee.⁴⁶*

Carlinoxplast Ltda. a pesar de ser una industria pujante en Santander, no escapó a la crisis que se presentó debido a la disminución en la inversión de capital; se vio afectada por la problemática de Venezuela quien era su principal proveedor de materia prima; pues los acuerdos establecidos para la importación de esta materia quedaron sin sustento debido a la crisis, obligando a las empresas a realizar importaciones con otros países como son Korea, Japón, Estados Unidos, Taiwan. Aumentando los costos de producción.

⁴⁶ <http://www.carlixplast.com/productos.asp>

A pesar de la crisis, la industria Santandereana del plástico ha buscado nuevas formulas y mercados que a largo plazo le permitieron estabilizar y consolidar la industria en la región.

Por el hecho de ser un negocio de carácter familiar presenta cierta fragilidad frente al proceso de globalización; pues la experiencia con este tipo de empresas en Colombia durante estos dos últimos años muestra este modelo, como crítico y es indispensable acelerar el ajuste de las empresas familiares y exponer más rápidamente a las organizaciones al rigor de la mirada externa mediante la introducción de miembros independientes en la junta directiva. Este es el factor determinante que obliga a las familias a modernizar la gestión y asumir las decisiones difíciles porque de lo contrario, la mayoría de ellas no entiende que se trata de progresivo debilitamiento interno que pone en entre dicho la esencia misma de su capacidad empresarial y de decidir sobre su propio futuro.

En Colombia las empresas familiares están dispersas en toda la economía así: un 25% en la industria, un 24% en el comercio, un 12% en inmobiliaria, un 12% en inversiones y el restante 27% en diversas actividades. De hecho el 80% de las grandes empresas privadas en Colombia, incluyendo la mayoría de los grupos económicos, son empresas de familia⁴⁷.

Nuestro sistema empresarial es vulnerable, la Superintendencia de Sociedades en el primer semestre de 1999, realizo un estudio en donde revela que el 68% de las empresas en Colombia son sociedades de familia, donde en el 59% de los casos siguen siendo manejadas por su fundador; y solo un 8.5% ha definido un protocolo que permite manejar entre otros temas la sucesión y el conflicto interno que se pueda presentar.

⁴⁷ REVISTA DINERO. Noviembre 10 / 2000. Edición No. 121. p. 72.

Un 90% de estas empresas están en una fase de transición, la falta de habilidad para resolver los dilemas asociados a la misma pueden implicar su desaparición. Solo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación, sólo el 13% alcanza la tercera porque logran adaptarse a las nuevas exigencias y tomar decisiones acertadas en situación de alta competencia⁴⁸. Contar con los mecanismos adecuados para resolver las tensiones familiares y los conflictos entre empresa y familia es esencial para la supervivencia cuando se viene una situación difícil.

Si una empresa del tipo de Carlixplast Ltda. quiere sobreponerse a la competencia del mercado debe ser administrada de la manera más profesional posible, sin ningún tipo de privilegios superando la tendencia de las empresas de este tipo a concentrarse en la administración, olvidando los límites entre la empresa, la familia y la propiedad, porque al igual que otras empresas en su rama se enfrenta ante dos grandes retos: sobrevivir a sí misma y a la competencia. La tarea sin duda comienza por un cambio radical en la manera de operar; desde hace 10 años los expertos en el tema han estudiado las alternativas para la supervivencia de la empresa familiar y han planteado que la clave está en el diseño de un sistema, que actúe sobre los tres círculos de la empresa: la familia, la propiedad y la administración.

Estas tres dimensiones tienen áreas comunes y áreas separadas, donde cada miembro de la familia se ubica en alguna de estas áreas, dependiendo de su vinculación laboral a la empresa y su acceso a las utilidades; esta ubicación afecta su actitud hacia los problemas de la empresa familiar.

⁴⁸ Ibid., p. 72.

Para suavizar la transición y garantizar la armonía necesaria para la permanencia de la empresa es indispensable adoptar otros instrumentos aparte del protocolo de familia como la creación de un consejo familiar que busca formar a los miembros en asuntos de gobierno corporativo, temas de administración de las empresas familiares; conciliar y establecer políticas, normas y reglas que se reflejen en los acuerdos internos. Los mecanismos para el manejo de las empresas de familia comenzaron a ser conocidas en el país a mediados de los años 90, sin embargo solo han sido puestos en práctica por un número limitado de empresas.

Hoy cuando la economía crece al ritmo de la población y los mercados están amenazados por competidores externos es indispensable acelerar el cambio, para convertirse en empresas profesionales capaces de ampliar sus mercados e internacionalizarse. Una manera de lograrlo es mediante alianzas estratégicas y asociaciones con empresas extranjeras, en las cuales las locales ofrecen su conocimiento del mercado interno y el socio estratégico extranjero ofrece el conocimiento del mercado mundial y su flujo financiero. Este esquema es el que han seguido en los últimos años los grandes grupos colombianos como Bavaria, y el grupo empresarial antioqueño.

Las empresas familiares están en la columna vertebral del sistema productivo en Santander, su adaptación a las exigencias de una economía globalizada es un tema vital para el desarrollo de la región y el país. Si los grupos familiares propietarios no se educan en las complejidades del desafío que tiene por delante y crean los mecanismos necesarios para asumir la transición, las tensiones emocionales van a consumir una energía que debería emplearse en la transformación empresarial hacia la competitividad⁴⁹.

⁴⁹ <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/>

Lo más importante es tener claro que la profesionalización de los negocios y de las relaciones familiares es una necesidad, pero no una garantía para la supervivencia de los negocios, la única garantía es la certeza del cambio continuo, por tanto, la clave es la capacidad de ajustarse permanentemente.

El enfrentamiento entre familia y negocio no necesariamente tiene que terminar en crisis. Las relaciones de familia no están condenadas a depender de los resultados de los negocios y las decisiones de los negocios no deben definirse por lo que este ocurriendo en el ámbito familiar. En tanto los integrantes de la familia entiendan esto, sean capaces de adaptarse a los tiempos, las empresas creadas por los visionarios del pasado no tienen que resignarse a aceptar que sus mejores tiempos quedaron atrás.

Pero, además, la transición familiar no acepta solo a los dueños de las empresas, sino que es vital para encontrar una salida a la capacidad productiva del país.

Las sociedades que no logran desarrollar formas de confianza en sus transacciones, más allá de las familias y los clanes cerrados tienen menos posibilidad de desarrollo económico.

Dentro de los principales problemas que manejan estos negocios de familia se pueden mencionar⁵⁰:

1. La generación más vieja no quiere retirarse del manejo de la compañía.

⁵⁰ REVISTA DINERO. Agosto 17/2001. Edición No. 139. p. 30 – 34.

2. Con mucha frecuencia cuando las empresas crecen solo se tienen en cuenta para trabajar en ellas a los integrantes de la familia, sin considerar la importancia de traer personas con experiencia externa.
3. Los asuntos familiares tienden a contaminar el proceso de toma de decisiones.
4. Las decisiones de negocios siempre están atadas a la dinámica familiar.
5. Los problemas de comunicación y los conflictos emocionales familiares impiden una comunicación eficaz y como resultado no se trabaja en equipo y no se resuelven los problemas.
6. El tipo de liderazgo que se requiere es muy diferente al tipo de liderazgo que se ejerce.

Como se había mencionado anteriormente la importancia de la empresa familiar en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad.

En una economía de mercado, el empresario es pieza clave, si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riquezas. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico.

Los desafíos que enfrentan las empresas familiares son: competir en un ambiente turbulento generado por nuevas tecnologías, valores sociales plurales, fuerte competencia, una economía global y cambio de regulaciones y políticas.

Analizando el proceso de transición que deben asumir las empresas familiares para asegurar su vigencia y competitividad en el mercado podemos ubicar a Carlixplast Ltda. en una fase incipiente en la cual se

reconoce la necesidad del cambio pero no se establecen las acciones para llevarlo a cabo, a pesar de ser la primera empresa del oriente colombiano en ventas e infraestructura y contar con una alta credibilidad en el mercado debido al valor agregado que le genera su goodwill.

Carlixplast Ltda. como empresa familiar se caracteriza:

- Por la unión y la búsqueda de la trascendencia del negocio a nivel familiar; porque todos los miembros se forman en pro de satisfacer las necesidades del negocio y fortalecer su supervivencia en el mercado.
- Posicionamiento en el mercado porque cuentan con una adecuada estructura de producción y puntos de comercialización estratégicos que facilitan la distribución de sus productos.
- Por su carácter familiar las decisiones se toman en torno a las necesidades familiares.

En el manejo de la organización no hay distinción entre el rol que corresponde como miembro de familia y la responsabilidad que acarrea asumir el rol de empleado; la negociación del conflicto familiar tiende a interferir en la toma de decisiones en el área laboral; el manejo del poder es autocrático, falta planeación en lo referente a la creación del concejo de familia y los mecanismos en torno a los procesos de sucesión, políticas administrativas y distribución de responsabilidades.

Para afianzar el proceso de cambio que debe desarrollar la empresa se requiere trabajar en los procesos de comunicación, mejorar la dinámica del trabajo en equipo, tendencia del manejo del monólogo en lugar del diálogo y llegar a una confrontación apropiada de las situaciones. La primera fase del proceso de transición es no solo reconocer la necesidad del cambio; lo importante es tener claro que la profesionalización del negocio y de las relaciones familiares es una necesidad más no una garantía para la

supervivencia del mismo. Las relaciones familiares no están condenadas a depender de los resultados del negocio y las decisiones del negocio no deben ser influenciadas por el ámbito familiar. La clave es adaptarse a los tiempos y tener la capacidad de ajustarse permanente.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CARLIXPLAST LTDA.

Carlixplast Ltda. es una empresa familiar sólida en el mercado del oriente colombiano gracias a la excelente calidad que imprime en cada uno de sus productos, lidera a nivel regional la transformación, venta y distribución del plástico. Su función social se centra en generar empleo directo y por lo tanto progreso al área metropolitana de Bucaramanga. Como respuesta al proceso de mejoramiento continuo que la empresa viene adelantando y siguiendo los lineamientos de las políticas de calidad se ha iniciado la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma Icontec NTC 9001 versión 2000, con el fin de asegurarle a los clientes productos de alta calidad que puedan superar sus expectativas.

Carlixplast Ltda. cumple con su propósito de calidad contando con tres almacenes de venta, una bodega de venta, almacenamiento y distribución, una planta de producción, ubicados así:

Planta de Producción: Ubicada en el parque industrial de Bucaramanga Chimita, Calle D 219 Manzana C. Aquí se realiza la transformación del polietileno y polipropileno por medio de los procesos de:

1.*Extrusión:* Es el proceso de transformar un material sólido granulado por medio de la acción del calor y la fricción mecánica en un material fundido viscoso que adquiere una forma de película tubular plana al ser procesada en máquinas especiales llamadas extruder o extrusoras.

2.*Impresión:* Es el proceso mediante el cual se imprime en un material de polietileno o polipropileno previamente tratado, el logo, dirección, nombre o publicidad de un cliente para identificar un producto o empresa, utilizando para ello tinta flexográficas y cireles.

3.*Sellado:* Consiste en hacer pasar rollos de polietileno y polipropileno por una máquina automática selladora que mediante una mordaza con electrodo o resistencia sella y corta el material hasta convertirlo en bolsa o rollo precortado.

4.*Aglutinado:* Proceso mediante el cual el plástico es sometido a altas temperaturas y a gran velocidad hasta el punto de convertirse en granulado, para ser posteriormente reutilizado en el proceso de extrusión.

1. **Almacén Principal (Venta, almacenamiento y distribución):** Ubicado en la Calle 33 No. 11 – 83; en este punto se comercializa los productos elaborados en la planta de producción.

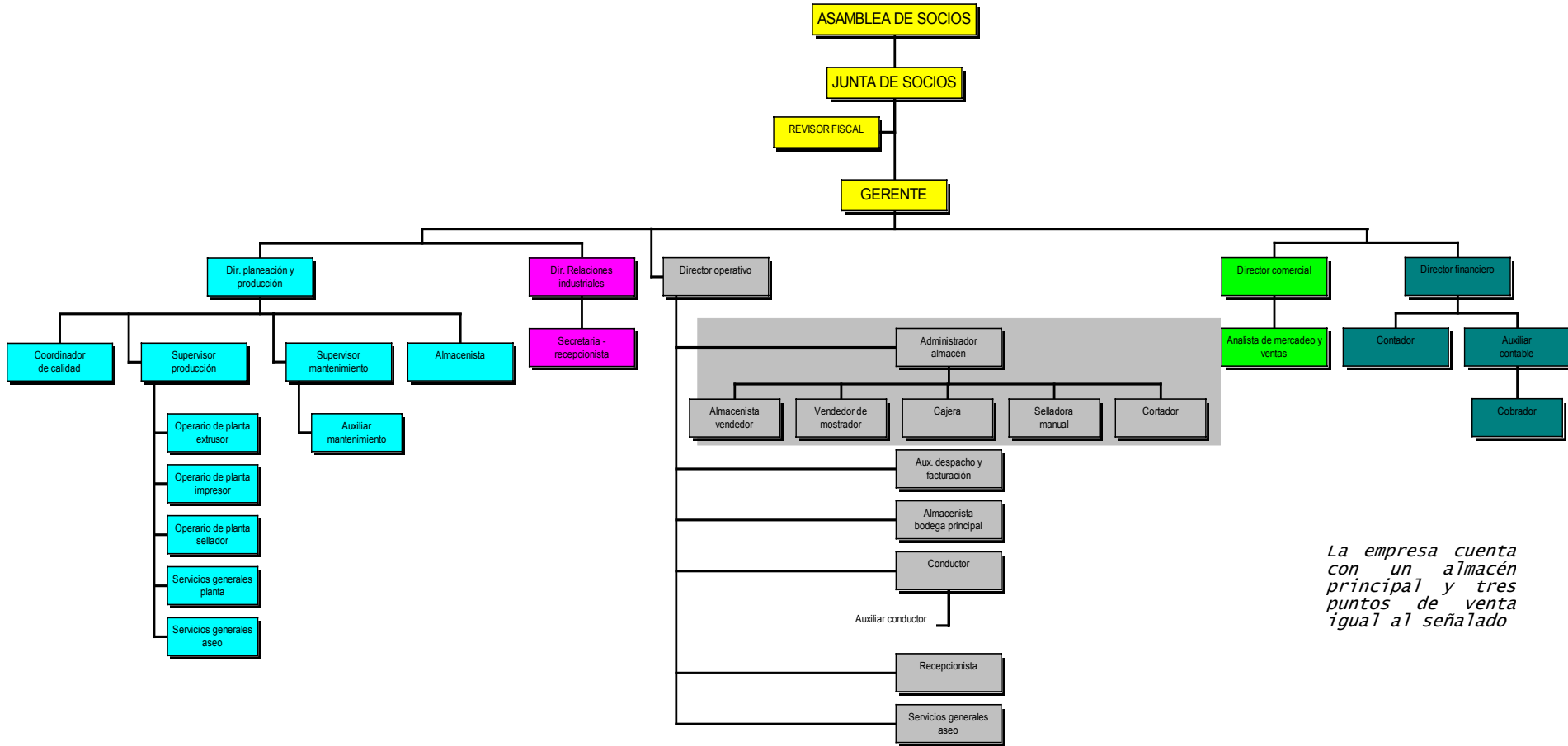
2. **Puntos de venta o sucursales:** Ubicados en la Calle 33 # 14 – 57, Carrera 15 # 33 – 76 y Carrera 14 # 31 – 39, en estos puntos se vende el producto al detal para los diferentes clientes del área metropolitana.

Los productos que ofrece la empresa son:

1. Rollos de polietileno de baja densidad.
2. Rollos de polietileno de alta densidad.
3. Bolsas de polietileno de baja densidad.
4. Bolsas de polietileno de alta densidad.
5. Bolsas de polipropileno.



ORGANIGRAMA



La empresa cuenta con un almacén principal y tres puntos de venta igual al señalado

Fuente: Manual de Inducción Carlixplast Ltda.

La gerencia general cumple como función principal representar legalmente a la empresa, ante acciones, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurisdiccional, convoca y preside la Junta de Socios cuando lo estime conveniente, a petición de la junta directiva. Vela por el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y reglamentos establecidos por la empresa.

La dirección de planeación y producción tiene como funciones principales la programación de cada una de las máquinas diligenciando las planillas con la cantidad, tamaño y características de cada producto de acuerdo con la solicitud de pedido y capacidad de producción de la planta; es el encargado de evaluar junto con el director de relaciones industriales el desempeño de cada uno de los trabajadores de la fábrica.

La dirección de relaciones industriales es la encargada de planear, coordinar y dirigir y supervisar el personal de la planta de producción; selecciona personal para el ingreso a la empresa. En conjunto con el director de planeación y producción, efectúa la evaluación a los subproveedores para determinar con cual se inicia negociaciones.

La dirección operativa cumple como funciones principales la supervisión de la entrada de la mercancía que la empresa produce y comercializa verificando su registro, identificación y ubicación adecuada, recibe las "ordenes de pedidos de fabrica" realizados por todos los puntos de venta con el fin de controlar su correcta facturación y despacho.

Dirección comercial se encarga de prestar asesoría y atención a los clientes mayoristas o de impresión, realizando todas las actividades involucradas en la venta, coordina con el departamento de producción el mejoramiento de productos existentes.

La dirección financiera tiene como funciones principales realizar el movimiento diario de la contabilidad y los libros que se llevan en la empresa. Es el encargado de relacionar los ingresos por los recaudos diarios de cartera con las cuentas por pagar como soporte para la cancelación de obligaciones.

3.1 HISTORIA

Carlos Julio Calixto Cely, siendo muy joven se traslada en 1.946, desde su pueblo natal Floresta (Boyaca) a la ciudad de Bucaramanga donde toma en arriendo un local situado en la antigua casa de mercado e inicia actividades comerciales vendiendo artículos de machetería, cuchitería y cacharrería en general.

En el año de 1.970 debido a los altibajos que se presentan en la venta de sus productos y motivado por unas visitas efectuadas a industrias de Bogotá, surge la idea de comercializar el polietileno, iniciando dicho negocio en 1.971.

En los inicios las ventas de rollos y bolsas de polietileno eran bajas, ya que el empaque más usado en ese momento era el papel; poco a poco el polietileno empezó a ser conocido en el mercado, dada las características de mayor resistencia, impermeabilidad y facilidad de transporte.

Durante los años 1.972 – 1.978 se fueron incrementando paulatinamente las ventas de rollos y bolsas de polietileno, consolidándose este empaque en el mercado, no solo con las ventajas de tipo físico con relación al empaque de papel, sino también porque era un cincuenta por ciento más económico.

Ante la dinámica del sector y los continuos problemas en los suministros de materiales Don Carlos Calixto Cely plantea la posibilidad de montar una fábrica de rollos y bolsas de polietileno, proyecto que pudo llevar a cabo en el año de 1.978. En abril de 1.978 compra la primera máquina extrusora, la cual ubica en el local de la carrera 14 con calle 32 donde nace la planta de producción, en agosto de 1.978 firma con la misma empresa la compra de la segunda máquina extrusora.

A principios de 1.985, la empresa pasa de ser una persona natural a una sociedad de responsabilidad limitada mediante cesión que hace don Carlos del 50% del patrimonio de la empresa a sus 8 hijos, tomando el nombre de Carlixplast Ltda.

3.2 RUMBO EMPRESARIAL

3.2.1 Misión

Somos una empresa líder en el oriente colombiano, dedicada a la producción y comercialización de rollos y bolsas de polietileno y polipropileno con impresión flexográfica, dirigidos a personas y empresas, para satisfacer sus necesidades de empaacar, proteger, conservar y diferenciar sus productos por medio de una excelente presentación, utilizando tecnología en permanente actualización para ofrecer calidad y servicio a cada uno de nuestros productos.

3.2.2 Visión

Carlixplast Ltda. desea mantener su liderazgo en el ámbito regional como productora y comercializadora de empaques plásticos de alta calidad y alcanzar en el año 2.005 mayor participación en el mercado nacional

mediante la implementación de un sistema de gestión en mejoramiento continuo y la adquisición de tecnología de punta con la cual logrará aumentar sus líneas de producción.

3.2.3 Políticas

- 1. Política de Servicio al Cliente:** La política de servicio al cliente de Carlixplast Ltda. es cumplir con todas las condiciones establecidas por el cliente al momento de solicitar los productos, brindando una excelente asesoría, una esmerada atención y una óptima oportunidad de servicio.

- 2. Política de Ventas:** La política de ventas de Carlixplast Ltda. es comercializar los productos en el oriente colombiano bajo las estipulaciones legales y tributarias vigentes; otorgando a sus clientes créditos no superiores a 30 días y concediendo descuentos financieros por volúmenes de venta, según las especificaciones del departamento comercial.

- 3. Política de Precios:** La política de precios de Carlixplast Ltda. es calcular los precios de los productos con base en los costos totales y la utilidad esperada, teniendo en cuenta los precios del mercado y el comportamiento histórico de los mismos.

- 4. Política de Distribución:** La política de distribución de Carlixplast Ltda. es colocar los productos en el sitio definido por el cliente, en el tiempo estipulado y bajo las especificaciones contratadas; empleando las técnicas de logística, transporte y manipulación necesarias para entregar los productos en óptimas condiciones.

- 5. Política de Compras:** La política de compras de Carlixplast Ltda. es adquirir insumos de óptima calidad teniendo en cuenta la evaluación interna que se realiza a los proveedores, así mismo, obtener productos terminados de alta calidad relacionados con la industria del plástico, con el fin de ser comercializados; logrando mantener siempre una buena oferta de proveedores.
- 6. Política de Departamentalización:** La política de departamentalización de Carlixplast Ltda. es establecer los departamentos con base en todas las funciones productivas que realiza la empresa, definiéndose de esta manera cinco departamentos: planeación y producción, comercial, financiero, operativo y de relaciones industriales.
- 7. Política de Autoridad:** La política de autoridad de Carlixplast Ltda. es ejercer la autoridad de acuerdo a la jerarquía que ocupa cada miembro dentro de la organización, otorgándose ésta de acuerdo al cargo que posee, a las funciones que desempeña y al número de empleados que están a su mando.
- 8. Política de Responsabilidad:** La política de responsabilidad de Carlixplast Ltda. es proceder de acuerdo a las especificaciones consagradas en el manual de responsabilidades.
- 9. Política Salarial:** La política salarial de Carlixplast Ltda. consiste en asegurar los ingresos de los funcionarios basados en dos niveles que son: ejecutivos y empleados; así son establecidos los sueldos teniendo en cuenta el cargo que desempeñan y las responsabilidades correspondientes a sus funciones.

10. Política de Ascensos: La política de ascensos de Carlixplast Ltda. consiste en promover a los empleados de excelente comportamiento mediante concurso, eligiendo por méritos a aquellos con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el nuevo cargo.

3.2.4 Valores

a) VALORES INDIVIDUALES

- *La honestidad:* Refleja el respeto, la transparencia y la honorabilidad que mantienen los empleados en el desarrollo de sus actividades.
- *La laboriosidad y el trabajo de cada empleado:* Esto hace parte de la cultura de la empresa que día a día le prepara para prestar un mejor servicio y realizar su trabajo con métodos y procesos más eficaces, aumentando el rendimiento personal y de la empresa.
- *La responsabilidad:* Se manifiesta en el desempeño de sus labores, en la diligencia, seriedad y prontitud para hacer un trabajo bien hecho y con ello generar confianza en nuestros clientes.
- El compromiso de cada trabajador para hacer cada día mejor las cosas, de mejorar las actitudes ante sus compañeros y de ser perseverantes para lograr los objetivos propuestos.

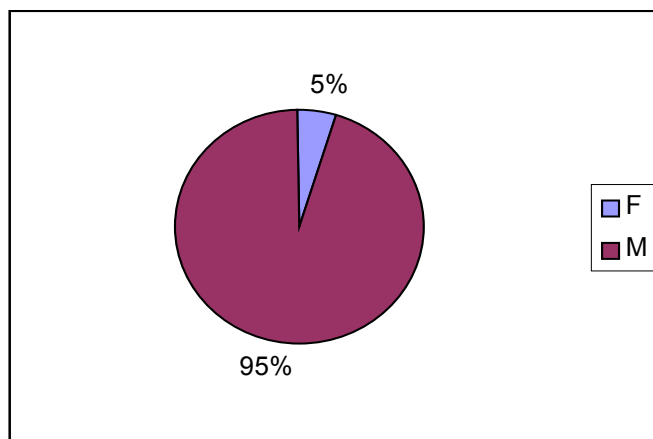
b) VALORES COLECTIVOS

- *Calidad en el servicio:* Un aspecto por el cual la empresa lucha continuamente es la actitud frente al cliente, y el brindar una excelente atención pues se considera un factor importantísimo a la hora de ganar fidelidad de los clientes.

- El buen trato entre el personal directivo y empleados, es un valor que ha mantenido la empresa a través del tiempo pues el ambiente al interior de la misma se caracteriza por la amabilidad, la confianza, el respeto y la familiaridad considerándose como la familia Carlixplast Ltda.
- *Estabilidad:* Es la permanencia del trabajador en la empresa cuando además de su rendimiento productivo posee y practica cualidades de orden moral, social y ético.
- El sentido de pertenencia de cada uno de sus empleados como consecuencia del esfuerzo conjunto de la familia Carlixplast, para que el trabajo en equipo, el trato justo y la conciencia de bienestar común hagan que quienes trabajan en la empresa sientan que forman parte de ella, la quieran, la respalden y trabajen motivados para alcanzar las metas corporativas.

3.3 PERFIL DEMOGRÁFICO

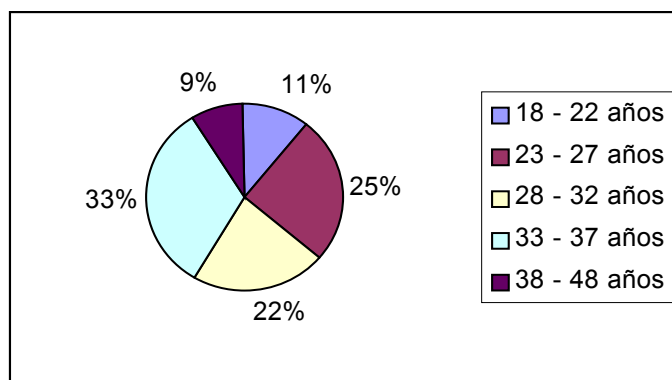
Figura 7. Distribución de la población trabajadora por sexo año 2002



Fuente. Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar

Como nos muestra la Figura 8 el porcentaje más representativo es el masculino debido al carácter de la empresa, la mayor parte del trabajo se encuentra en el nivel operativo lo que implica actividades donde se requiere fuerza física, resistencia a las condiciones extremas ambientales (temperaturas altas, ruidos extremos). La población femenina se dedica a actividades administrativas, ventas y oficios varios.

Figura 8. Distribución según edad.

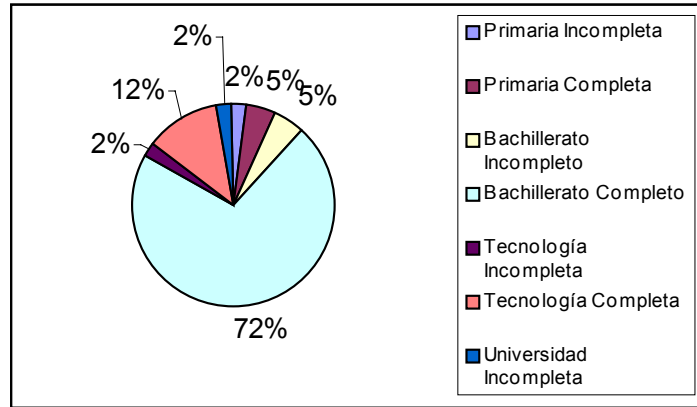


Fuente. Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar

La figura nos indica que el 80% de los empleados Carlixplast se encuentran entre los 23 a los 37 años de edad, lo que indica que la población trabajadora es joven, este aspecto adquiere importancia debido al carácter de la empresa y las condiciones que exige. El empleado además de ser una herramienta importante para incrementar el nivel de productividad es el recurso más importante con el que cuenta la empresa y con el cual tiene la responsabilidad social de ofrecerle bienestar.

El rango de edad de 33 – 37 años es el que presenta un mayor porcentaje ya que los trabajadores han estado vinculados a la empresa por un largo periodo de tiempo debido a la poca rotación de personal que hay al interior de ella.

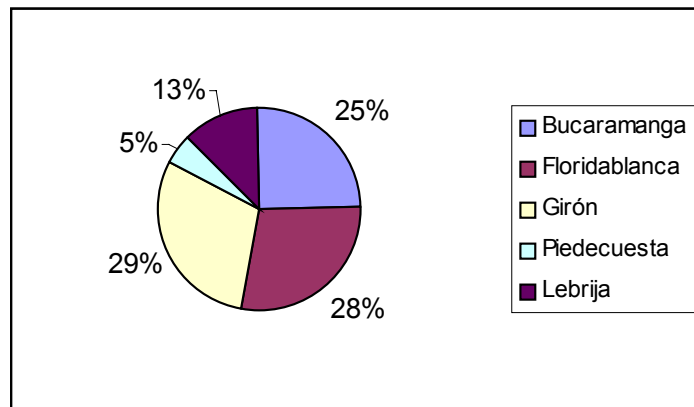
Figura 9. Nivel Educativo.



Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar.

La figura muestra que el nivel educativo del empleado Carlixplast es el básico representado por un 70% de bachillerato completo, pudiendo establecer como causas los condicionamientos que la cultura y el medio ejercen. El joven al terminar su bachillerato no vislumbra la posibilidad de iniciar una carrera tecnológica o profesional ya que pasa a ser parte de la población económicamente activa de su núcleo familiar, culturalmente el joven es expulsado al medio laboral después de culminar su etapa escolar básica, viéndose obligado a encontrar su modus vivendus.

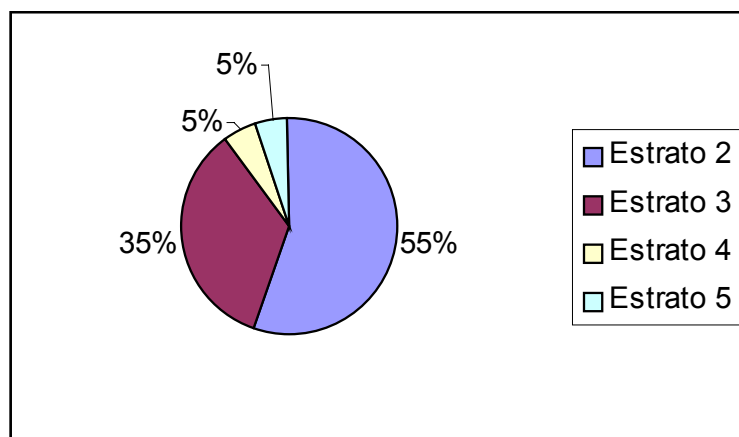
Figura 10. Lugar de Residencia



Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar.

Como nos muestra la Figura 11 el 30% de la población esta asentada en el municipio de Girón ya que este ofrece la ventaja de la cercanía al lugar de trabajo lo que reduce los gastos de transporte, el 27% de los empleados residen en Floridablanca, por ser municipios los arriendos, los servicios públicos y la Bucaramanga de vivienda resulta más económico que en Bucaramanga.

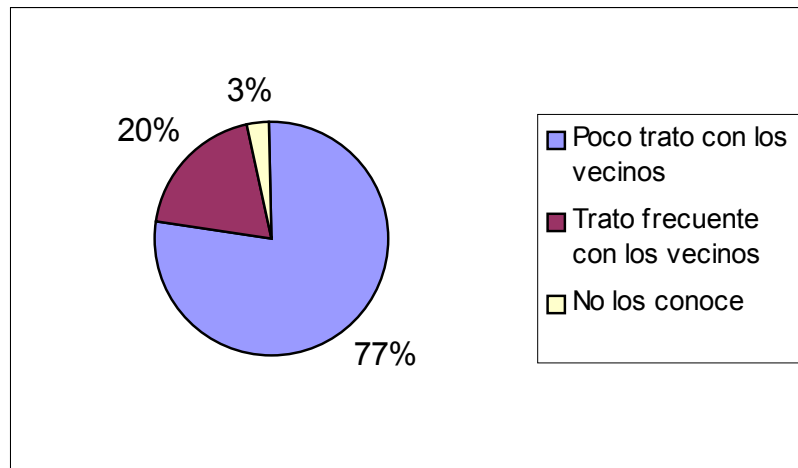
Figura 11. Estratificación social.



Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar.

La figura indica que en el estrato 2 vive el 55% de los empleados de Carlixplast, esto se deriva directamente que el lugar de residencia se ubica en los barrios de estrato bajo de los municipios, condición que les favorece con algunos beneficios sociales por parte del estado (subsidio de servicios públicos, gratuidad escolar, servicios de salud, servicios del ICBF, entre otros) que amortiguan los gastos que le representa el grupo familiar.

Figura 12. Relaciones con la comunidad



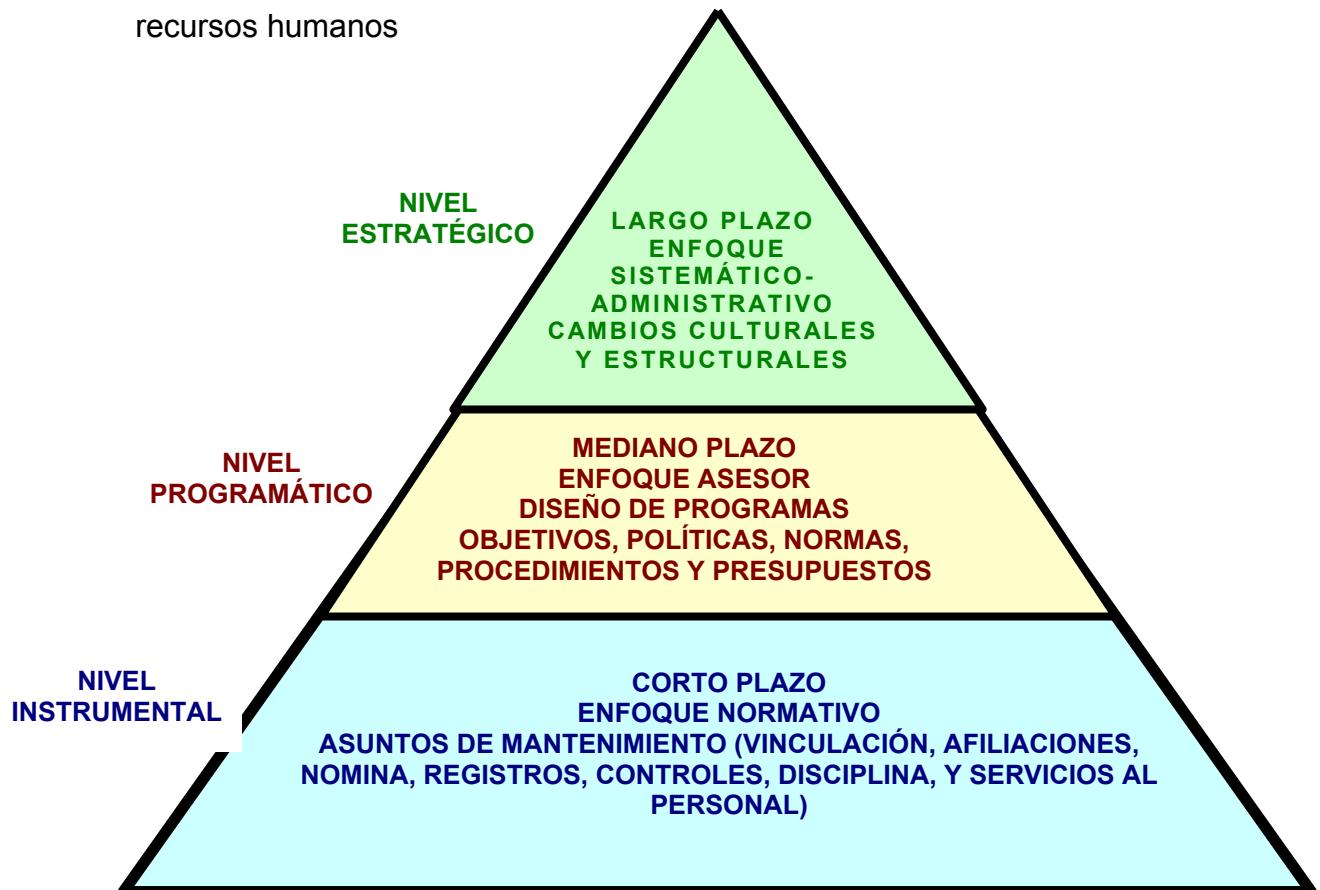
Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar.

El gráfico muestra que el 77% de los empleados mantienen pocas relaciones con los vecinos ya que las ocupaciones laborales no se lo permiten lo cual ocasiona dificultad de entablar redes de apoyo con los vecinos y limitan la participación comunal, generándose en el trabajador aislamiento en la vida social que ofrece la comunidad que es su espacio más próximo de interacción extralaboral.

4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Trabajo social en el área organizacional se ha caracterizado por ser una profesión en evolución y adaptación a las nuevas tendencias administrativas, que actualmente se centran en el desarrollo del recurso humano, ubicándose en los diferentes niveles: instrumental, programático y estratégico de acuerdo a las exigencias, necesidades e importancia que se de por parte de las organizaciones hacia el desarrollo del recurso humano.

Figura 13. Niveles de Funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos



Fuente: Castillo, Aponte Julio – Administración de Personal. Limusa Editores. Madrid. 1996. p. 269.

Nivel Instrumental: El primer nivel de implementación de la gestión de personal es eminentemente instrumental y está centrado en operaciones de registro liquidación de las remuneraciones, contratación, afiliaciones de ley (Instituto de los Seguros Sociales, Sena, Caja de Compensación), mantenimiento de la disciplina laboral y manejo de servicios generales como casino, transporte y vigilancia. En esta fase primaria, la Administración de Personal está orientada a *mantener condiciones normales a corto plazo y enmarcadas dentro del Código Laboral.*

En el nivel primario la gestión humana enfatiza la cuestión salarial, suponiendo que las personas rendirán su máximo potencial por el hecho de recibir una remuneración equitativa.

Dentro de este se dan los siguientes procesos: selección de personal, perfil ocupacional, manejo archivístico de las hojas de vida, entrevista, visita familiar, proceso de inducción, programación de charlas y su respectiva evaluación.

Nivel Programático: El segundo nivel de funcionamiento de la gestión de personal está orientada *hacia la solución a mediano plazo y mediante el diseño de programas de personal, de los problemas originados por el desempeño de la gente.* Se presenta en las medianas y grandes empresas que han adicionado funciones como el análisis ocupacional, las relaciones sindicales, la socialización, la salud ocupacional, la evaluación del desempeño, el manejo de reclamos, la auditoria y el suministro de servicios recreativos, culturales y asistenciales para los trabajadores.

En esta fase la gestión de personal es “descodificada” al trasladar el énfasis de los códigos laborales al diseño de programas compuestos de objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos para todas las funciones

del sistema de personal; en este nivel programático la administración de personal es desarrollada por profesionales cuya misión es asesorar a los directivos.

Nivel Estratégico: El tercer nivel está caracterizado por el enfoque sistemático de la gestión de personal y la misión estratégica del especialista responsable de esta área cuyo principal objetivo es *crear nuevas condiciones organizacionales que propicien el desarrollo de la empresa del trabajador y la mejora de la calidad de vida de sus integrantes.*

Si las empresas han conocido e interiorizado las fases instrumental y programática de la Administración de Personal podrán alcanzar con mayor facilidad el nivel superior de conducción del TALENTO HUMANO. El estratégico, que consta de una visión hacia los cambios a largo plazo para enfrentar así de una manera racional los problemas que afectan a toda la organización. Cada vez es más aceptada la afirmación que atribuye al factor humano la mayor influencia en la productividad de las organizaciones, pues en definitiva los recursos materiales y tecnológicos sólo serán utilizados óptimamente por la intervención de las personas.

Los elementos constituyentes del subsistema de la gestión humana son los procesos administrativos de planeación, organización, coordinación, dirección y control; estos procesos a su vez están integrados por las funciones de personal. Todas las ideas sobre el desarrollo humano han de concretizarse en una serie de objetivos y actividades, que tiendan a la integración Hombre-organización. De lo anterior se desprende la trascendencia social de la misión de la Administración del Recurso Humano que es lograr la realización integral del hombre a través de su trabajo en las organizaciones.

La materialización en un área de las acciones de trabajo social en la organización es el departamento de talento humano el cual se transforma ahora en un área estratégica para la organización y su desarrollo gracias a que bajo el efecto de integración sugerido por Douglas McGregor se reconoce no solo las necesidades de la organización sino también la de las personas que interactúan con ellas, es un área con una misión específica la cual es generar procesos de desarrollo humano en la organización y contribuir de esta manera con el cumplimiento de la misión corporativa de la organización.

4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

Trabajo social en Carlixplast Ltda. es relativamente nuevo surgió como una necesidad a partir de la implementación de la certificación ISO9001, siendo de gran importancia para la empresa, la relación existente entre producto y recurso humano, factores claves que inciden en la calidad total de la organización; considerada esta no como una responsabilidad que recae en una sola persona o área, si no una tarea que todos deben compartir y en la cual participan tanto empleados como directivos de la empresa, por ello la responsabilidad se redistribuye entre las diferentes áreas facultadas para tomar decisiones.

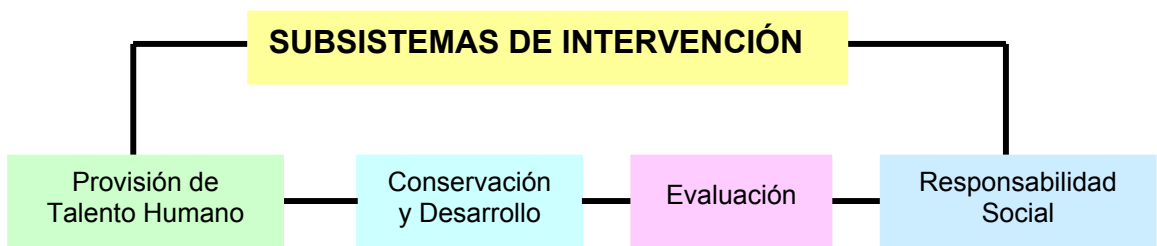
Teniendo en cuenta la anterior, la experiencia de trabajo social parte de unas condiciones iniciales encontradas en la empresa; se ubica en el nivel instrumental, enfocada en los subsistemas de provisión del talento humano en donde se llevan a cabo procesos de reclutamiento, selección de personal, inducción, entrenamiento; y en el subsistema de conservación y desarrollo en los procesos de: salud ocupacional, capacitación y desarrollo, y mejoramiento socio – laboral.

A nivel programático se participo interdisciplinariamente en la elaboración de la programación a desarrollar con la ARP, para el año 2003 en el subsistema de conservación y desarrollo enfocado a la salud ocupacional, el cual quedo constituido por tres temáticas:

1. Programa de orden y aseo “5 ss”
2. Riesgos psicosociales.
3. Vigilancia epidemiológica.

En este proceso se participo activamente en la organización logística del Programa “5 ss”, mediante las actividades iniciales necesarias como son: documentación escrita y visual de la temática a exponer en el COPASO, campaña publicitaria con la cual se debería crear expectativas a todos los trabajadores a través de medios didácticos visuales y fomento de la creatividad la cual se realizó con la participación de los empleados a través de un concurso que premiará el mejor logo y slogan del programa.

Figura 14. Esquema de subsistemas de intervención.



En cuanto a la intervención de trabajo social en Carlixplast se percibió como necesaria, por parte de los operarios y de algunos directivos (director de relaciones industriales y de producción) quienes centraron al estudiante en los problemas a intervenir los cuales representaban una debilidad y amenaza para empresa.

En el transcurso de la ubicación y reconocimiento se identificaron dos tipos de falencias en términos de iniciación del proceso de intervención y desarrollo personal:

1. Las que impiden el inicio del proceso de intervención ya que son base para este.

- Ausencia del panorama de riesgos psicosociales.
- Manejo inadecuado del proceso de inducción.
- Inexistencia de un perfil sociodemográfico.
- Ausencia del perfil ocupacional del empleado.

2. Las que obstaculizan el proceso de desarrollo del personal:

- Desorganización y discontinuidad en cuanto a capacitación y crecimiento personal.
- Falta de motivación del empleado por parte de la empresa.
- Resistencia al cambio por parte de los directivos.
- Clima organizacional deteriorado.
- Horarios de trabajo que dificulta los procesos de desarrollo con los empleados
- Desconocimiento de la responsabilidad social integral con el empleado Carlixplast.

A partir de este reconocimiento se planteo un proceso de intervención tomando como modelo la planeación estratégica con el fin de actuar sobre las falencias detectadas en la fase inicial en Carlixplast Ltda.

A continuación se presenta la matriz Dofa donde se cruzaron los elementos para plantear las estrategias que pueden contribuir a disminuir las amenazas y debilidades con que cuenta la empresa aprovechando sus fortalezas y

oportunidades, se priorizan las resultantes del cruce para determinar las estrategias más convenientes en el proceso de intervención.

CARLIXPLAST LTDA.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Empresa 1. Implementación de la ISO 9001 2. Reconocimiento y prestigio de la empresa por parte de los clientes 3. Crecimiento de productos elaborados en la empresa 4. Innovación en tendencias administrativas 5. Nuevos procesos por la implementación de la ISO 9001 6. Posibilidad de cambio de ARP.	Empresa 1. Crisis política de Venezuela 2. Aumento del precio de la materia prima 3. Resistencia al cambio por parte de los directivos 4. Clima organizacional deteriorado 5. Incompetencia de la ARP 6. Implantación de maquinaria deteriorada
	Estudiante 1. Inexistencia del perfil ocupacional del empleado Carlixplast 2. Falta de continuidad del proceso de medición del clima laboral 3. Interacción con el grupo de empleados 4. Interés del área de relaciones industriales en el desarrollo del personal 5. Innovación en tendencias administrativas 6. Disponibilidad de tiempo por parte del trabajador social 7. Reconocimiento del papel que juega el trabajador social en la empresa 8. Apoyo a iniciativas en el desempeño de labores.	Estudiante 1. Difícil empalme con el trabajo de la anterior practicante 2. No existe perfil socio demográfico de los trabajadores 3. Horarios de trabajo de los operarios que dificultan los procesos de desarrollo 4. Percepción de trabajo social como área transitoria de práctica 5. Desconocimiento integral de la responsabilidad social con el empleado Carlixplast.
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Empresa 1. Ausencia del panorama de riesgos 2. Desorganización y discontinuidad en cuanto a capacitación y crecimiento personal 3. Centralización de funciones en la dirección de relaciones industriales 4. Falta de ejecución del proceso de inducción en el momento de ingreso de un nuevo empleado. 5. Falta de motivación del empleado Carlixplast	Empresa 1. Reconocimiento de la importancia del desarrollo humano en la organización 2. Ubicación espacial del área de trabajo social 3. Iniciación de la medición del clima laboral por parte de la anterior practicante.
	Estudiante 1. Ausencia de un espacio físico para ubicar al trabajador social 2. Desconocimiento práctico de las funciones de trabajo social organizacional 3. Tiempo de práctica corto	Estudiante 1. Iniciación de la medición del clima laboral por parte de la anterior practicante 2. Conocimiento teórico práctico adquiridos durante la carrera 3. Comunicación fluida y permanente del trabajador social con el jefe de relaciones industriales 4. Apoyo continuo del supervisor.

CARLIXPLAST LTDA.	DO	DA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento del clima organizacional para delimitar el proceso de intervención profesional y detección de posibles riesgos psicosociales y planeación de capacitaciones según los resultados 2. Diseño del instrumento de caracterización del personal 3. Socialización de las nuevas teorías administrativas para que reconozcan la importancia de un trabajador social y maximicen sus recursos 4. Realización de actividades informales encaminadas al acercamiento de los empleados y el trabajador social 5. Ejecutar el proceso de inducción implementado en la práctica anterior 6. Identificación de los elementos dinamizadores de la motivación 7. Establecimiento del sistema de reconocimiento y castigo en la empresa Carlixplast. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización socio demográfica y familiar del empleado Carlixplast 2. Crear un espacio físico y un área específica que favorezca las diferentes intervenciones del trabajo social.
	FO	FA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretación de los porcentajes obtenidos en la medición del clima laboral 2. Fortalecimiento del clima laboral implementando programas desde el área de trabajo social con el apoyo institucional. 3. Coordinación de programas de capacitación y mejoramiento de las relaciones sociales del personal Carlixplast Ltda., a cargo de trabajo social y relaciones industriales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación del programa de mejoramiento de las relaciones sociofamiliares de los empleados Carlixplast. 2. Implementación de un mecanismo de evaluación que mida el grado de responsabilidad de la empresa.

4.2 PROCESO DE INTERVENCIÓN

4.2.1 Planeación Estratégica

MISIÓN: Gerenciamos procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización. Dirigimos la ejecución de diversos procesos de administración de personal, para el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal y logro de la calidad de vida deseada.

Objetivo 1: Facilitar y optimizar el proceso de provisión del talento humano		
Estrategia 1: Diseñar el instrumento de caracterización del personal.		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
1. Rediseñar el perfil ocupacional	A noviembre 22 se tendrá rediseñado el instrumento base para establecer el perfil ocupacional de cada cargo en Carlixplast Ltda.	Aprobación del formato elaborado por parte del Ingeniero Anaya.

PROCESO METODOLÓGICO

Inicialmente se llevo a cabo una revisión bibliográfica y se retomó el instrumento que manejaba la empresa para dicho fin al igual que se tomaron en cuenta otros esquemas para garantizar que el formato se adecuara a las exigencias y características del cargo. Esta meta se cumplió en un 100% pues se rediseñó el instrumento de caracterización con el cual se pueden establecer los perfiles ocupacionales, a partir de esto se establece formalmente el parámetro exigido por la empresa para lograr la eficiencia en

el cargo, además representa la oportunidad de mejorar los rasgos en que es posible intervenir con el personal existente.

El funcionario al interior de la empresa requiere una serie de capacidades o destrezas a nivel cognitivo, funcional y operativo por tanto debe poseer la inteligencia media, promedio o superior, capacidad de abstracción y las habilidades inherentes a su cargo tales como: la capacidad matemática, habilidad mecánica, mentalidad reflexiva, entre otras, las cuales se especifican en el manual de funciones del cargo. Por otra parte y dentro de la misma escala de importancia se encuentran las características personales, creencias (modos de pensar, actuar y relacionarse con las demás personas con las que comparte) las cuales son necesarias para una convivencia sana y unas relaciones productivas. Toda empresa busca un funcionario con proyección al interior de una organización, con actitud de servicio al cliente, 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.

CARLIXPLAST LTDA. replanteó el esquema de perfil ocupacional en mira del funcionario integral y funcional en sus características y destrezas ocupacionales para el desempeño de sus labores para hacer efectivos y óptimos los procesos en los que intervienen. El nuevo perfil ocupacional (Ver Anexo B) tiene en cuenta los siguientes rasgos actitudinales y ocupacionales:

Rasgos Ocupacionales

1. Inteligencia general
2. Capacidad de aprendizaje
3. Habilidad y capacidad de abstracción para ejecutar sus conocimientos
4. Rendimiento

5. Cumplimiento
6. Conocimientos generales y específicos
7. Actitud de servicio al cliente

Rasgos Actitudinales

1. Iniciativa
2. Constancia
3. Confianza en sí mismo
4. Autocontrol emocional
5. Capacidad de Autorrealización
6. Motivación hacia el logro
7. Actitud hacia los demás
8. Capacidad de trabajo en equipo
9. Adaptación
10. Aceptación de las normas y valores de la entidad
11. Tolerancia a la frustración

Objetivo 1: Facilitar y optimizar el proceso de provisión del talento humano		
Estrategia 2: Ejecutar el proceso de inducción implementado en la práctica anterior.		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
1. Ejecutar las fases establecidas en el proceso de inducción.	El proceso e inducción debe desarrollarse en el momento de ingreso del empleado.	Dentro de un período no superior a 30 días el empleado asuma las responsabilidades propias del cargo. Existencia de un nexo real de la empresa y el trabajador.

PROCESO METODOLÓGICO

El proceso de inducción en Carlixplast Ltda. era manejado de forma implícita, para los directivos lo más importante era que una vez el empleado se

vinculará a la organización asumiera las tareas y responsabilidades propias de su cargo y dentro de esta dinámica lograra familiarizarse con el proceso productivo. El vínculo entre la empresa y el trabajador se limitaba a una entrevista personal y una visita familiar a cargo del área de trabajo social.

Para estructurar un proceso de inducción óptimo fue necesario realizar una observación previa que arrojara los elementos necesarios para establecer por escrito un conducto regular que permita conocer por parte del cliente interno: qué es, a qué se dedica y hacia dónde va dirigida la empresa y cuál es su responsabilidad frente al proceso.

El proceso de inducción trae consigo algunos beneficios como la reducción de los costos de selección, puede ser un factor motivante para el personal nuevo, trae beneficios en términos de capacitación y desarrollo, permite que la empresa aprenda del personal nuevo y tiene un efecto benéfico sobre el personal antiguo.

El proceso de inducción en CARLIXPLAST LTDA., está constituido por 4 momentos:

Entrevista: Cuyo fin es obtener un conocimiento social, familiar, cultural y educativo personalizado del nuevo posible empleado.

Visita de comprobación familiar: En esta se busca una familiarización entre empresa y familia del empleado, además se corrobora información dada por el empleado en la entrevista.

Manual de Inducción: Se compone por la historia, los valores corporativos o individuales, celebraciones anuales, requisitos de ingreso, horarios de trabajo y reglamento interno, que busca que el empleado acceda a información

general que lo ubica en aspectos que se deben tener presentes en el nuevo desempeño laboral.

Interacción con la planta de producción o su área de trabajo: Consiste en un recorrido a cada área de producción, en donde a grandes rasgos se le explican dichos procesos, esto permite un conocimiento del quehacer de la empresa generando sentido de apropiación.

Familiarización del cargo: Su fin es proporcionar un conocimiento específico del cargo a desempeñar mediante una presentación práctica del puesto por el empleado a cargo en el momento, del jefe o supervisor del área a la que ingresa, iniciando la apropiación de las funciones y las responsabilidades exigidas.

Objetivo 1: Facilitar y optimizar el proceso de provisión del talento humano		
Estrategia 2: Ejecutar el proceso de inducción implementado en la práctica anterior.		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
Desarrollar un mecanismo que permita el intercambio de experiencias laborales entre el personal que se agrupa en las diferentes áreas (proveedor-cliente interno) de acuerdo al proceso de producción.	Entre el 9 de diciembre y el 15 de diciembre se realizarán los conversatorios.	El 100% del personal de la planta de producción deberá conocer las tareas desarrolladas en las áreas que anteceden y preceden su cargo.

PROCESO METODOLÓGICO

La retroalimentación del desempeño es la información acerca del desempeño que le permite a una persona cambiar el mismo. El proceso de

retroalimentación en CARLIXPLAST LTDA. se logró en un 100% mediante la implementación de un ciclo de charlas por un período no superior a 2 semanas en el cual los empleados de cada área daban a conocer el proceso que se lleva a cabo en la misma; los criterios que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de esta actividad fueron los siguientes:

1. Área en que se desenvuelve
2. Descripción de los procesos
3. Características del puesto de trabajo
4. Cómo afecta el trabajo ya sea positiva o negativamente el trabajo de los otros (en cuento al producto)
5. Sugerencias respecto al puesto de trabajo

Esta estrategia facilitó el establecimiento de un espacio de intercambio, de inquietudes y sugerencias no sólo entre operarios, sino entre operarios y administrativos, por otra parte se definió cada área de trabajo por los propios empleados. Se logró por medio de esta estrategia que la totalidad del personal de la planta de producción conociera las tareas desarrolladas en las áreas que anteceden y preceden su cargo. En el espacio de retroalimentación orientado en un modo reflexivo y crítico se evidenciaron aspectos que se deben tener en cuenta para mejorar, así como la responsabilidad del cargo y el compromiso con la empresa.

Objetivo 2: Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.		
Estrategia 1: Dimensionar el panorama de riesgos		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logros
1. Reconocer factores de riesgo psicosocial en el contexto intra y extra laboral.	A diciembre 13 se establecen una categorías que permitan determinar las condiciones psicosociales a que se ven sometidos los trabajadores en Carlixplast Ltda., en el contexto intra y extra laboral.	Al 20 de diciembre se habrá elaborado en su totalidad un documento que muestre la identificación real los agentes internos de riesgo psicosocial que afectan a los trabajadores de esta industria.

PROCESO METODOLÓGICO

“El Comité Mixto Organización Internacional del Trabajo (O.I.T) y la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.), define los factores psicosociales como las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”⁵¹. A partir de la expedición del decreto 614/84 sobre la organización y administración de la salud ocupacional, las normas se han encaminado a tomar, en cuenta los aspectos psicosociales como fundamentales en la acción preventiva de riesgos con el fin de tomar medidas preventivas, las empresas deberán incluir dentro de sus programas la identificación de los riesgos psicosociales que generen tensión nerviosa y que afecten la salud física, mental, social del trabajador (Acuerdo 496/90).

⁵¹ GODOY, Martha Yaneth, y VEGA, Aldemar. Factores de riesgos psicosociales, documento técnico. Empresa Colombiana de Salud, Ambiente y Desarrollo. 2000. p. 9.

En Carlixplast Ltda. no existe un panorama de riesgos psicosociales debido a que la Administradora de Riesgos Profesionales (A.R.P.) no había considerado la importancia de elaborarlo, ya que se encontraba desarrollando programas encaminados a la prevención solo de los riesgos físicos debido al carácter de la empresa. La estudiante en práctica de trabajo social percibió la necesidad del panorama a través de las entrevistas y visitas familiares realizadas a los trabajadores de la planta, se determinó algunos factores de riesgos psicosociales:

1. Falta de motivación
2. Sobre carga en el trabajo
3. Autoridad estricta
4. Poca probabilidad de ascenso
5. Resolución de conflictos inapropiada
6. Monotonía
7. En el ámbito familiar se presenta violencia intrafamiliar

A partir de esto la A.R.P. incluyó en su programación anual la elaboración de un panorama de riesgos psicosociales que será desarrollado a través del Comité Paritario Ocupacional (COPASO) dando viabilidad a la acción estratégica y por ende a la consecución de la meta, la cual hasta el momento se ha desarrollado en un 40%.

Objetivo 2: Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.		
Estrategia 1: Dimensionar el panorama de riesgos		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro
2. Evaluar los factores de riesgo psicosocial que afectan a los empleado de Carlixplast Ltda.	Al 17 de enero se habrá comparado la información obtenida en el proceso de reconocimiento de los parámetros específicos con la A.R.P.	Presentación de un informe que muestre los resultados del proceso de evaluación desarrollado en lo referente a los factores de riesgo psicosocial.
3. Desarrollar una propuesta conjunta con la A.R.P. encaminada a implementar acciones entorno a los factores de riesgo psicosocial que afectan al personal de Carlixplast Ltda.	En la última semana de enero estará diseñada la propuesta de salud ocupacional enfatizada en los riesgos psicosociales.	Aprobación y aplicación de la primera fase de la propuesta de salud ocupacional en lo referente a riesgos psicosociales.

PROCESO METODOLÓGICO

El planteamiento de prevención de riesgos se apoya actualmente en un concepto de sistema, toda situación de trabajo constituye un sistema conformado por 4 elementos básicos:

1. Los individuos
2. Las tareas que efectúan
3. Los materiales que utilizan (medios tecnológicos, materias primas)
4. Ambiente de trabajo en el que se desarrollan

Estos subsistemas son los más vulnerables a presentar riesgos psicosocial, estos riesgos pueden ser evaluados por métodos, ya que se ha creado instrumentos que intentan valorar de una manera objetiva las condiciones de trabajo que se consideren nocivas desde el punto de vista psicosocial. Debido a la complejidad que representa evaluar los factores de riesgo psicosocial, se solicitó a la A.R.P. la realización conjunta del panorama, sin embargo la administradora no le dio la importancia necesaria ya que su accionar está dirigido en el momento a los riesgos físicos. Esta evaluación quedó planteada en el calendario anual de actividades que la A.R.P. desarrolla en conjunto con la empresa dentro de los programas a desarrollar durante el segundo período del año 2003.

Propósito:

- Establecer los parámetros de reconocimiento de los factores de riesgo psicosocial.
- Establecer y distribuir las tareas que se requieren para elaborar el panorama de riesgo psicosocial (A.R.P. - Empresa).
- Organizar la información obtenida (entrevista, visitas familiares) por el trabajador social de tal modo que sea una herramienta a la hora de establecer el panorama y posteriormente en el diseño de la propuesta.

Objetivo 2: Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.		
Estrategia 2: Dirigir los programas de capacitación y mejoramiento de las relaciones sociales del personal de Carlixplast L.T.D.A.		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logros
1. Coordinar la creación de un comité conformado con personal de las diferentes áreas de la empresa encargado de proponer y organizar actividades de capacitación y recreación.	Presentación de la propuesta y conformación del comité en la tercera semana de diciembre. Diseñar el programa para lo que resta del año 2002 y el 2003	Iniciación de actividades por parte del comité en un periodo que no supere las 2 semanas subsiguientes a su conformación. Desarrollo del programa para lo que falta del año 2002.
2. Coordinar con el comité en pro de mejoramiento del capital humano el cronograma y la realización de talleres y charlas sobre temas relacionados con el desarrollo del personal.	Se programará una actividad por mes que se llevará a cabo en 3 horarios diferentes que serán asignados por áreas.	-Establecimiento de un cronograma con las actividades (talleres-charlas) que se realizarán durante el semestre. - Participación del personal de Carlixplast Ltda. a las actividades programadas al 2002.
3. Coordinar con el comité en pro del mejoramiento del capital humano las actividades recreativas para el personal de la empresa como para la vinculación de sus familias.	Realización de una actividad recreativa en el año.	Mayor integración del personal vinculado a Carlixplast Ltda., y sus familias.

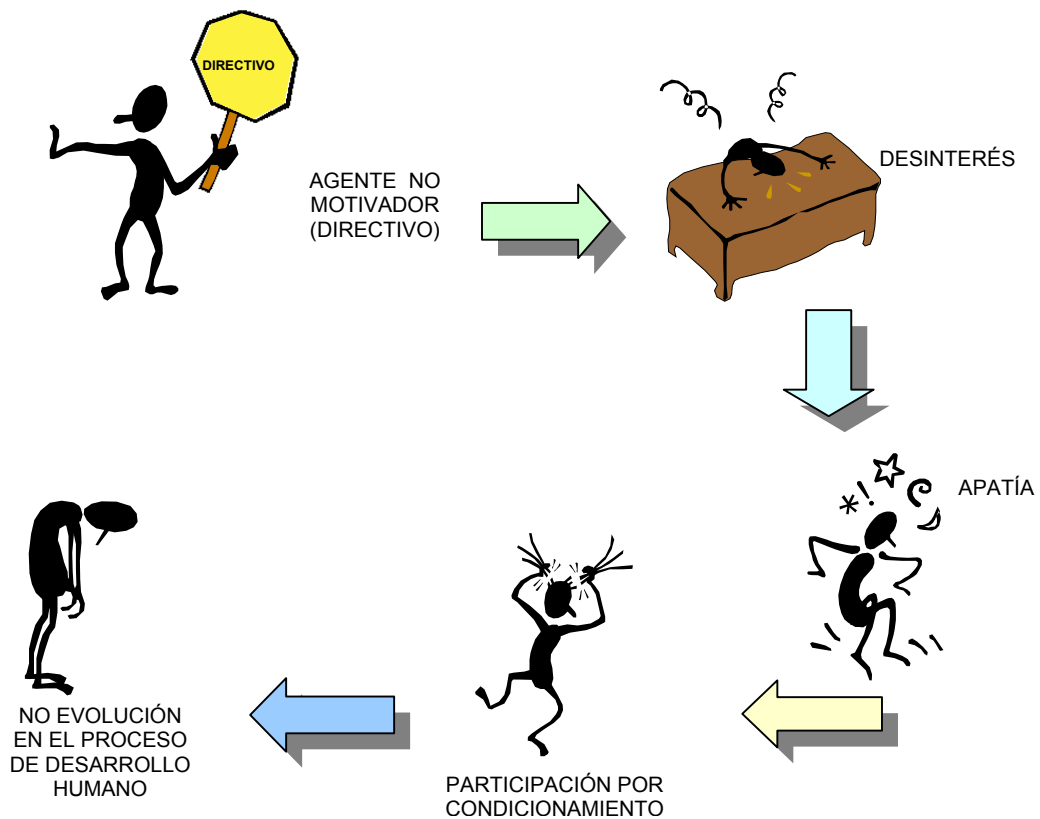
PROCESO METODOLÓGICO

CARLIXPLAST LTDA. en su cultura organizacional no ha exaltado la importancia de consolidar el desarrollo humano como parte primordial para el

crecimiento y calidad organizacional en todas las áreas que la constituyen. El término Desarrollo humano es nuevo para la empresa y esto obstaculiza los procesos que apuntan a consolidar el desarrollo y fortalecimiento del recurso humano.

El programa de capacitación y mejoramiento de las relaciones sociales del personal Carlixplast, se obstaculizó debido a la cultura imperante en la empresa, la cual esta envuelta en una atmósfera que afecta los procesos que se intentan desarrollar, evidenciando un ciclo nocivo, que se intentará ser superado:

Figura 15. Retroceso en el desarrollo humano.



Fuente: La autora del proyecto

El directivo Carlixplast no es agente motivador para los empleados, ni activo a la participación en actividades de desarrollo humano, debido a la escasa visión que tiene frente a la importancia del enriquecimiento del recurso humano, es por esto que la asignación de tiempo para invertir en actividades de capacitación no es una prioridad, es así como la participación pasa a ser condicionada por un medio que la exige (Certificación ISO 9001, A.R.P. A.R.S.), con un régimen obligatoriedad y riesgo de sanción entorpeciendo su real propósito de ser elemento propulsor del desarrollo humano.

Debido a la poca disposición para la conformación del comité se debió acudir a otras alternativas como aprovechar el ciclo de charlas de carácter laboral para establecer espacios de retroalimentación. El propósito es fortalecer estos espacios dentro de programación de la empresa pues tienen varias ventajas respecto a al propuesta de conformación del comité:

- a) Participación espontánea sin hacer uso de intermediarios.
- b) No se requiere destinar más tiempo para su ejecución.
- c) La participación de los empleados es voluntaria pues las propuestas que surgen de estos espacios van encaminados a satisfacer sus necesidades en capacitación y recreación primordialmente.

Los empleados por medio de los grupos de retroalimentación han logrado su integración y participación durante todo el proceso, ahora estos participan de forma más activa en las diferentes charlas y conferencias realizadas por ellos mismos y otras personas.

Objetivo 2: Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.		
Estrategia 3: Identificar los elementos dinamizadores de la motivación en la empresa Carlixplast Ltda.		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logros
1. Análisis de resultados de la prueba de clima laboral aplicada al personal y diseño del diagnóstico de Carlixplast Ltda.	El 5 de diciembre se presentará a la empresa el respectivo documento con el análisis de los resultados de la prueba del clima organizacional.	Documento presentado al Ingeniero Anaya para la respectiva revisión. Propuesta de un plan de mejora del clima laboral conjunto con el Ing. Anaya.
2. Implementación de acciones encaminadas al mejoramiento de las relaciones socio-laborales	El 20 de diciembre se habrán realizado los seminarios talleres sobre relaciones humanas y trabajo en equipo.	Participación del total del personal en los respectivos seminarios - talleres programados. Cambio de conducta y expresiones motivacionales. Disminución de reprocesos en la planta en un 100%.

PROCESO METODOLÓGICO

El proceso de medición del clima laboral en una organización es importante ya que permite tener la certeza de como se encuentra esta en elementos importantes como la motivación, participación, evaluación, responsabilidad, promoción, capacitación, salarios, inducción, normas, autoridad, dirección, autonomía, creatividad, relaciones humanas que son aspectos claves e influyen en la satisfacción del empleado y por lo tanto en la productividad.

La medición del clima laboral en CARLIXPLAST LTDA. se planteó ante la necesidad de conocer la percepción que tienen los empleados de la empresa en los aspectos que la conforman, construyendo un diagnóstico participativo que nos mostró como se encontraba la empresa, esto permitió establecer la formulación de un plan que mejore el clima laboral y favorezca el desarrollo del personal, este proceso fue concebido en 5 etapas: adaptación del formato, aplicación del formato, tabulación de información, interpretación de resultados y diagnóstico. Las etapas adaptación, aplicación del formato y tabulación fueron realizadas por la practicante anterior dando continuidad a la interpretación y diagnóstico en la presente práctica.

OBJETIVOS DE LAS ETAPAS DESARROLLADAS EN LA PRACTICA

1. Interpretación de resultados: Analizar los resultados obtenidos en la medición del clima laboral en Carlixplas Ltda. de forma correlacional (efecto – causa).
2. Diagnóstico: conocer el estado de la empresa respecto a su clima laboral desde la percepción del empleado Carlixplast para derivar un plan de mejora.

La prueba del clima laboral arrojó resultados contundentes respecto a las variables puntadas:

MOTIVACIÓN: La variable está compuesta por los indicadores reconocimiento personal, promoción y salarios. El promedio de la variable es el más bajo respecto a las variables analizadas con una puntuación de 3.41/5.0 y su indicador más bajo 3.28/5.0 que es el concerniente a la promoción, lo que deja en evidencia que los empleados no vislumbran posibilidades de ascenso pues la estructura administrativa de la empresa es

restringida debido a su origen familiar, aunque acorde con las necesidades de la misma y en la parte operativa la rotación es poca lo que no permite la especialización en varias áreas de producción disminuyendo la probabilidad de promoción.

TRABAJO Y VIDA PERSONAL: Esta variable la componen los indicadores estabilidad laboral, bienestar social, integración familia - empresa. El promedio de la variable fue 3.43/5.0, siendo su indicador más bajo la estabilidad laboral con un puntaje de 3.06/5.0 lo que significa que los trabajadores no se sienten seguros del puesto de trabajo que tienen, viven con el temor de ser despedidos en cualquier momentos por fallas en sí mismo.

La medición del clima laboral representó un ejercicio valioso en tanto tomó en cuenta al empleado quien es su recurso más valioso como sujeto activo que participa para mostrar una situación sentida (que ha sido interiorizada en la cotidianidad y que es parte de la cultura) a los directivos quienes tienen en sus manos el ejecutar el plan de mejoramiento que minimice los aspectos presentados en la medición, obedeciendo a la responsabilidad social que se debe a sus empleados, favoreciendo así el desarrollo humano en la empresa.

Hasta el momento y debido a la poca disponibilidad de tiempo de los empleados como de la empresa se ha logrado la primera fase de implementación del plan el cual se compone de una programación de capacitación orientada al desarrollo del personal, talleres de autoformación, de mejoramiento de las relaciones interpersonales cuyas temáticas están dirigidas a mejorar los indicadores de gestión correspondientes a la motivación y vida personal, se ha desarrollado el taller de autoestima que

tuvo un alto índice de aceptación y participación por parte de los empleados lo cual permite una buena dinámica del proceso.

(Ver Anexo A y C Diagnóstico clima laboral y plan de mejora)

Objetivo 2: Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.		
Estrategia 4: Dirigir el programa de mejoramiento de las relaciones socio familiares de los empleados de Carlixplast Ltda.		
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logros
1. Realizar entrevistas a los empleados y visitas a sus familias con el fin de conocer la estructura y dinámica familiar de los trabajadores de la empresa.	Al 8 de febrero se habrán realizado el 100% de las visitas familiares. Al 26 se habrá elaborado la base de datos de los empleados de Carlixplast.	El 12 de febrero se tendrá una caracterización de las familias de los empleados de Carlixplast Ltda. Elaboración de la base de datos.
2. Programar con la EPS la realización de actividades encaminadas a la promoción del buen trato familiar.	A finales de febrero se habrán realizado las actividades y podrá elaborar la programación de actividades para el trabajador y su familia.	Aceptación de la familia

PROCESO METODOLÓGICO

Partiendo del concepto sistémico, la persona está influenciada por otros subsistemas (familia – empresa - comunidad) los cuales ejercen presión e influyen en su comportamiento, estas presiones pueden ser demandas de la familia, situación familiar, sistemas personales, motivación, relaciones con la comunidad. CARLIXPLAST LTDA. se dio a la tarea de reconocer por medio

de la visita familiar y entrevista personal la estructura y dinámica familiar, el concepto que tiene el empleado de sí mismo y de la empresa para:

a. Establecer un contacto que vincule la organización, el empleado y su núcleo familiar, caracterizar socioeconómica y familiarmente al empleado y a su familia, corroborar información, reconocer las necesidades, carencias familiares y personales para formular programas de fortalecimiento en los diferentes ámbitos del individuo.

El instrumento empleado para realizar las entrevistas y las visitas familiares fue el cuestionario estructurado (Ver Anexo D y E) el cual busca recolectar información sobre el empleado, el funcionamiento familiar, características de la vivienda, relaciones con la comunidad, información laboral, caracterización individual.

A través de las visitas familiares y las entrevistas personales a los empleados se obtuvo un panorama general de los aspectos familiares y personales de los problemas y necesidades que pueden afectar su desempeño y satisfacción personal y laboral, algunos de estos aspectos fueron:

- a) El empleado piensa que no ha alcanzado el éxito personal propuesto.
- b) Dificultad en la identificación de fortalezas y debilidades personales.
- c) Sienten que los horarios de la empresa les dificulta la capacitación y formación académica.
- d) Reconocen la importancia de un puesto laboral.
- e) Tienen poco sentido de pertenencia hacia la empresa.
- f) La carga económica es equilibrada debido a que la cónyuge labora.
- g) En algunos hogares es común encontrar violencia intrafamiliar.
- h) El trabajo dificulta las relaciones con la comunidad.
- i) Manejo inadecuado de la comunicación.

Esta sintomatología evidencia la importancia de intervención en la dimensión personal – familiar del empleado, mediante la programación de actividades encaminadas a la promoción del buen trato familiar y la promoción de actitudes personales, para reducir la problemática que afecta su desempeño laboral como su vida familiar.

4.3 DIAGNÓSTICO FINAL

El proceso de intervención en Carlixplast Ltda., es resultado de la planeación propuesta en el diagnóstico inicial como medio que busca el desarrollo integral del hombre en la organización, los resultados arrojados en el proceso están sujetos a análisis para contribuir a enriquecer las planeaciones futuras y otorgar de elementos valiosos las decisiones respecto al bienestar de los empleados. Se establecieron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del proceso de intervención y del estudiante en práctica para dar a conocer un panorama general de la situación de la empresa y del estudiante para generar propuestas que contribuyan a mejorar los procesos de desarrollo humano en la empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento a nivel regional como empresa líder en la fabricación del plástico 2. Presencia de asesores externos 3. Momento de expansión 4. Deseo de posicionamiento en otros mercados. 	<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis política de Venezuela 2. Aumento del precio de la materia prima 3. Resistencia al cambio por parte de los directivos 4. Clima organizacional deteriorado. 5. Incompetencia de la ARP. 6. Implantación de maquinaria deteriorada
<p>Estudiante</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interacción con el grupo de empleados. 2. Ausencia de un departamento de desarrollo humano. 	<p>Estudiante</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima organizacional deteriorado 2. Falta de presupuesto para el área 3. Falta de visión de algunos directivos 4. Manejo de intereses respecto al desarrollo de la práctica 5. Inadecuada comunicación y relaciones interpersonales entre los directivos y operarios.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desinterés de los directivos por el desarrollo del personal 2. Inexistencia del sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la organización 3. Inadecuado ambiente laboral 4. Falta de motivación 5. Demora en el pago de la nómina 6. Líneas de mando difusas 7. Centralización de la función en la dirección de relaciones industriales 	<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento especializado de los procesos desarrollados en cada área por parte de los operario 2. Existencia de operarios con potencialidades y valores humanos 3. Reconocimiento de la necesidad de la implantación del departamento de recursos humanos en la empresa 4. Organización de los programas de salud ocupacional
<p>Estudiante</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento práctico de las funciones de trabajo social en la parte organizacional. 2. Corto tiempo para el proceso de intervención. 3. Falta de profundidad en teorías. 	<p>Estudiante</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos adquiridos durante el proceso de la práctica 2. Orientación continua por parte del asesor de práctica 3. Apoyo del área de relaciones industriales

Debilidades: Las debilidades encontradas en Carlixplast afectan el desarrollo humano de los empleados y el proceso de intervención en cuanto se le resta valor al área de trabajo social respecto a otras como la de producción. Se reconoce una centralización de funciones en la dirección de relaciones industriales, dado que en la estructura organizacional se plantea como la encargada de los empleados, influyendo esto en la existencia de una discontinuidad y desorganización en cuanto a capacitación y crecimiento personal de los operarios; debido a que el área no cuenta con el personal necesario para lograr una descentralización de dichas funciones. A partir de esto la promoción del talento humano no toma la importancia debida generando en los empleados una insatisfacción que afecta el clima laboral en componentes como la motivación, la participación y el sentido de pertenencia es así como se estableció que la apatía hacia la participación en actividades extralaborales (capacitación), tienen su trasfondo en el desinterés de los directivos que no cumplen con el papel de agentes dinamizadores del proceso de desarrollo humano.

Fortalezas: Se constituyeron en el elemento facilitador del proceso de intervención y representaron un apoyo al estudiante en práctica, a nivel académico la asesoría del supervisor se centró en orientar el desarrollo del proceso y el desempeño del estudiante en practica lo que significó un sustento a la hora de emprender el reto de la práctica organizacional. Carlixplast Ltda., cuenta con un grupo humano con potencialidades y valores aprovechables para el beneficio propio y de la empresa, este permitió desarrollar la intervención del estudiante en práctica y a su vez los recursos con los que cuenta la empresa (obligación surgida con la ley 100/93 en materia de riesgos profesionales) fueron maximizados siendo los programas de salud ocupacional los que sirvieron de espacio para el desarrollo de procesos que contribuya al fortalecimiento del recurso humano.

El área de relaciones industriales reconoce la importancia del capital humano en la empresa y conciente de esto realiza un esfuerzo para identificar las “necesidades” del empleado y la posibilidad de resolverlas, pero se ve imposibilitado por la insuficiencia de personal en el área debido a esto se unificaron esfuerzos (jefe relaciones industriales – trabajador social) para el desarrollo de acciones estratégicas, es así como en el programa de reinducción se logró la participación de los trabajadores en un sentido crítico de su entorno y generando posibles soluciones. A su vez aumentó inmediatamente la participación por medio de incentivos institucionales que eleven gradualmente la motivación.

Oportunidades: Las oportunidades que el entorno organizacional brindó fueron aprovechadas al máximo en el desarrollo de la práctica posibilitando avistar cambios sustanciales en la empresa en materia de capital humano. Carlixplast actualmente está orientada en una senda de crecimiento y desarrollo industrial bajo los parámetros del sistema de gestión de calidad de tal forma toma importancia el capital humano como agente activo del proceso , ya que no se concibe la calidad integral si no va con un incremento en la calidad de vida del trabajador y el mejoramiento de sus condiciones laborales y sociales, es por esto que el momento es coyuntural para que el trabajador social promueva procesos de desarrollo humano como el establecer el departamento de talento humano acorde con la expansión de la empresa.

Amenazas: Las amenazas se visualizan desde la óptica del estudiante, como los obstáculos que le ofreció el medio organizacional a la hora de la intervención profesional y que constituyeron un problema en cuanto no pudieron ser superados sin el real interés de los directivos ya que el nivel productivo toma mayor importancia que los procesos de desarrollo humano al interior de la empresa.

Como resultado del diagnóstico final se propone la creación del departamento de gestión humana en Carlixplast Ltda., con la expectativa de crear una nueva cultura laboral que fomente en los trabajadores y directivos una revalorización del trabajo humano, otorgándole la dignidad como medio para satisfacer las necesidades materiales, sociales y culturales de cada empleado y su familia, proporcionar niveles de remuneración justos, que fomenten el desarrollo de la productividad, la competitividad y que premien el esfuerzo, impulsar la capacitación técnica y humana de trabajadores y directivos con un proceso permanente y sistemático; consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para la relación obrero patronal⁵².

⁵² www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/53/lidestrapyme.htm

5. PROPUESTA: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA CARLIXPLAST LTDA

5.1 REFERENTE TEÓRICO

La Revolución Industrial significa un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción. Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX ante esta situación crearon un departamento de bienestar que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XIX prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado, sino una persona especializada. Los “departamentos de bienestar” señalaban la aparición de la administración especializada en recursos humanos.

Hasta los años 70's los departamentos de Recursos Humanos venían desarrollando tareas subalternas y rutinarias, centradas en la contratación, despido y control. Sin embargo, como consecuencia de las evoluciones que tienen lugar en el entorno de las organizaciones y de las aportaciones teóricas en el campo de la gestión de los recursos humanos, se produce un importante cambio en los objetivos y roles de la dirección de los recursos humanos. Las competencias del órgano de recursos humanos sufren una ampliación en un doble sentido: en su ámbito de aplicación y en su horizonte temporal. El ámbito de aplicación de las prácticas de gestión de recursos humanos ya no recaen solo en los trabajadores, sino que esta se extiende

también a mandos intermedios y directivos, contribuyendo a que pase a ocupar una posición más relevante dentro de la estructura administrativa.

También se ha producido un cambio importante en cuanto a los papeles asignados al Departamento de Recursos Humanos, y por lo tanto a su responsable.

La década de los años 90's han marcado, en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en los departamentos de recursos humanos. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y la familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en aportaciones críticas del departamento de recursos humanos para el éxito de la organización.

En este momento, parece aceptarse que algunas de las funciones y las actividades tradicionales en las que se hacía más hincapié en el pasado ya no serán importantes en el futuro, en lugar de ello cobrarán más vigencia otras funciones y actividades. El reconocimiento de que la gestión de recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización, se determinan seis tendencias y crisis fundamentales: Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo; los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; la crisis de la productividad; el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos demográficos y educacionales; los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo; las tendencias para la próxima década.

5.1.1 Caracterización Actual De La Gestión Humana En Carlixplast Ltda.

La gestión de recursos humanos en Carlixplast Ltda se encuentra ubicada en el nivel instrumental cuyas funciones se centran en actividades como: contratación de personal, inducción, entrevistas, remuneraciones, liquidaciones, afiliaciones a la ley, mantenimiento de la disciplina natural, capacitación básica técnica, coordinación de actividades del COPASO y coordinación de las relaciones institucionales; estas son desarrolladas por el área de relaciones industriales, que a su vez desarrolla otras funciones de orden productivo que le resta importancia al proceso de gestión humana, estas son: elaborar y mantener los costos de producción, efectuar pedidos de materias primas, reemplazar al jefe de producción ante su ausencia, manejar la caja menor del área, efectuar junto al director de planeación y producción la evaluación a los subproveedores para determinar las negociaciones. El nivel instrumental en que se encuentra la empresa demuestra que la administración de personal se dedica exclusivamente a brindar las condiciones que exige la ley en el código laboral; la gestión humana se centra actualmente en los asuntos salariales y en algunos procesos de mantenimiento y conservación del personal.

1. Esto nos demuestra que en Carlixplast Ltda las actividades de gestión humana se esta desarrollando por un área que no tiene exclusividad para esta labor y a su vez tiene otros haberes que limitan la dedicación que exige el recurso humano.
2. Se están desarrollando actividades aisladas que no responden a un objetivo ni a un área central.

3. Las actividades son desarrolladas paliativamente, en forma discontinua y a corto plazo, sin una planeación estricta que involucre una metodología impidiendo el desarrollo de un proceso.
4. Los procesos de gestión humana son priorizados dentro de la jerarquía de necesidades sentidas por la empresa.

Carlixplast Ltda. se encuentra en un periodo de cambio derivado del crecimiento empresarial y la actualización técnica que experimenta, en este cambio el término calidad le es atractivo como el estado deseable en todas las áreas que constituye la empresa, por esto persigue la actualización en enfoques de producción y administración que le permite optimizar su recurso humano en miras de proyectarse como una empresa comprometida. La proyección exige analizar sus diferentes áreas (producción, administrativa, financiera, de mercadeo y de ventas), estructuras y funcionamiento con el objeto de identificar como se están administrando sus recursos, para evaluar el logro o no de los resultados esperados, de esta forma se procede a realizar los cambios pertinentes en cada área, alcanzando los estándares de eficiencia y cumplimiento con la responsabilidad de brindar los mejores productos a la sociedad.

Ante el diagnostico realizado por el practicante de trabajo social, se suscita un cambio en la forma de administrar el personal en la empresa, emergiendo la propuesta de creación del departamento de Gestión Humana (Articulación del área de relaciones industriales y trabajo social) cuyo objetivo gira alrededor de la realización, crecimiento, capacitación y desarrollo del empleado, con el objeto de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento, canalizar las habilidades y conocimientos.

El departamento de gestión Humana debe hacer frente al reto que le impone el medio como los rápidos cambios que se producen en la tecnología, la necesidad de disponer de una fuerza laboral capaz de llevar a cabo nuevas tareas, la capacidad de gestionar nuevos valores socio-laborales; para lograrlo el departamento debe implementar estrategias de desarrollo de su talento humano que les permita incorporar, mantener, conservar y desarrollar a las personas para que generen altos niveles de calidad agregando valor al trabajador y a la organización para ser mas eficientes y competitivos en el mercado.

5.2 CONSIDERACIONES LEGALES

Constitución Política de Colombia

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social, goza en todas sus modalidades de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 54. Es obligación del estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.

Código Sustantivo del Trabajo

Artículo 194. Definición de empresa.

Artículo 219. Seguro por riesgos profesionales: El empleador puede asegurar, íntegramente a su cargo, en una compañía de seguros, los riesgos por accidente de trabajos y enfermedad profesional de sus trabajadores.

Artículo 348. Medidas de higiene y seguridad.

Artículo 349. Reglamento de higiene y seguridad.

Normas Legales sobre Salud Ocupacional

Ley 9 (Enero 24/1979) Normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

Artículo 81.

Artículo 82.

Artículo 122. Elementos de protección personal.

Decreto 614 (Marzo 14/1984) Bases para la organización de administración de salud ocupacional en el país.

Artículo 9. Se entenderá salud ocupacional al conjunto de actividades a que se refiere el artículo 2º de este decreto y cuyo campo de aplicación comprenderá las actividades de medicina de trabajo, higiene industrial y seguridad industrial.

Higiene Industrial: Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación, a la evaluación y al control de los agentes y factores del ambiente de trabajo que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Seguridad Industrial: Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación y al control de las causas de los accidentes de trabajo.

Medicina del Trabajo: Es el conjunto de actividades médicas y paramédicas destinadas a promover y mejorar la salud del trabajador, evaluar su

capacidad laboral y ubicarlo en un lugar de trabajo de acuerdo a sus condiciones psicobiológicas.

Riesgo Potencial: Es el riesgo de carácter latente, susceptible de causar daño a la salud cuando fallan o dejan de operar los mecanismos de control.

Higiene Industrial

Artículo 2. Objeto de la salud ocupacional.

Artículo 28. Programas de salud ocupacional en las empresas.

Artículo 29.

Artículo 30.

Decreto 1295 (Junio 27/1994) Determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales.

Acuerdo 496/90: Artículo 8. Las empresas deben incluir dentro de sus programas, la identificación de los riesgos psicosociales, que generan tensión nerviosa y que afectan la salud física, mental y social del trabajador.

Ley 100/93. Sistema General de Seguridad Social en Colombia.

5.3 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN CARLIXPLAST LTDA.

Se propone la creación del Departamento de Gestión Humana que resultaría de la articulación del área de relaciones industriales y trabajo social como una estrategia para la administración y desarrollo del personal, pretendiendo con este departamento la estructuración de una planeación en cada subsistema de intervención buscando consolidar el nivel instrumental para

subseguir al nivel estratégico y programático, visionando para la empresa una nueva cultura laboral basada en principios del desarrollo organizacional.

5.3.1 Misión

El Departamento de Gestión Humana en Carlixplast Ltda. es una fusión del área de Relaciones Industriales y Trabajo Social que busca gestionar procesos de desarrollo humano para responder a las necesidades del trabajador y de la organización, fomentando una nueva cultura laboral basada en el incremento de las condiciones socio – laborales del empleado.

5.3.2 Visión

El Departamento de Gestión Humana será reconocido por planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todos los procesos de desarrollo humano concebidos en la empresa, convirtiéndose en la estrategia clave para el crecimiento del recurso humano y de la organización.

5.3.3 Objetivos

- Asegurar el ingreso de personal idóneo que cumpla con los requisitos exigidos para cada uno de los cargos.
- Suministrar la orientación y capacitación al personal requerida por el cargo para facilitar el eficiente desempeño y la integración a la empresa.
- Mantener de forma integral, la salud física y mental del trabajador a través de la prevención y control de los factores de riesgo.

- Integrar los objetivos individuales y organizacionales fomentando en el trabajador la motivación mediante el reconocimiento del esfuerzo de la labor.
- Evaluar el cumplimiento de las expectativas surgidos por el compromiso empleado – empresa.
- Impulsar el mejoramiento de las condiciones socio laborales, mediante el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas del empleado.

5.3.4 Políticas

PROVISIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

1. La provisión y el reclutamiento del recurso humano se realizará contando con un equipo interdisciplinario, que propenda por el mejoramiento del proceso; definiendo exactamente el tipo de funcionario que la empresa requiere.
2. El Departamento de Gestión Humana suministrará los mecanismos necesarios para la capacitación del desempeño laboral del nuevo empleado.

MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN

3. Diseñará estrategias orientadas en formación humana y técnica previendo el desarrollo del personal y contribuyendo así a generar valor a la organización.

4. Desarrollará., promoverá y apoyará el interés, la iniciativa, la creatividad, la aptitud y actitud, propios del talento humano para mantener su sentido de pertenencia.
5. El Departamento de Gestión Humana conocerá a todos los empleados de forma integral, identificando aquellos elementos generadores de satisfacción e insatisfacción con el fin de en lo posible superarlos para proporcionarles al individuo bienestar.
6. Considerará las capacidades y habilidades de cada empleado, promoviendo el trabajo en equipo y el liderazgo asegurando un ambiente laboral adecuado.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

7. Desarrollará un proceso evaluativo que proporcione datos sobre el desempeño del empleado, proponiendo soluciones que mejoren al individuo y la labor que realiza.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

8. Valorará el proceso de desarrollo humano como parte de la responsabilidad social⁵³ de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.

⁵³ Responsabilidad Social abarca aspectos internos y externos, los primeros, orientados a los colaboradores y/o equipo de trabajo, sus asociados y accionistas; y los segundos los externos, a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, vecindad, el entorno social, entre estos el medio ambiente.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prevrisgoscc.htm>

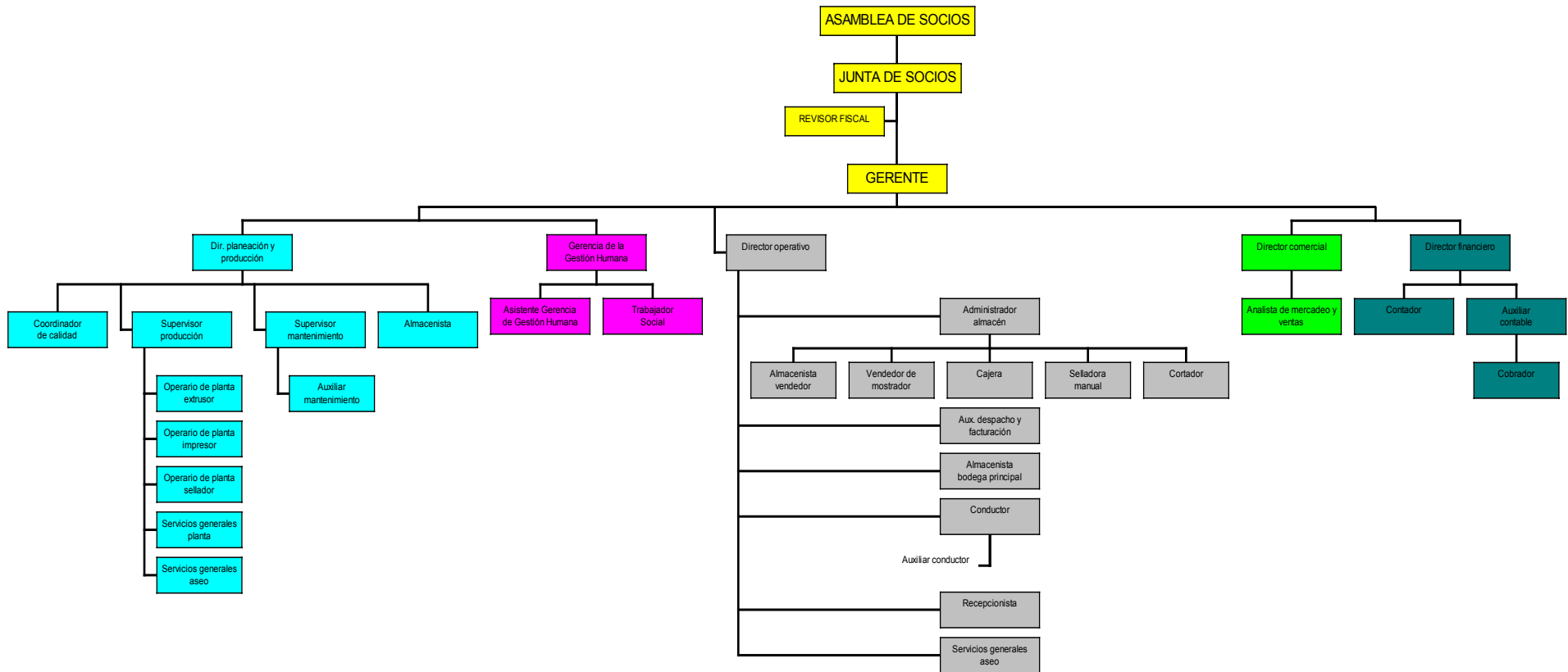
5.3.5 Naturaleza y Ubicación De La Gerencia Del Talento Humano

La gerencia de talento humano se ubicará en el organigrama como una reestructuración del área de relaciones industriales y en la misma línea de las direcciones de planeación y producción comercial, operativa y financiera, dependiendo directamente de la gerencia general.

La gerencia contará con un gerente quien es actualmente el Director de Relaciones Industriales, un asistente de gerencia quien manejará todos los requerimientos básicos exigidos por la ley, un trabajador social que dirija lo concerniente a los factores sociales que influyen en el trabajador y la organización, y un pasante de psicología apoyará los procesos de selección, en las pruebas psicotécnicas, y en los procesos que requieran ayuda psicológica.



ORGANIGRAMA



Fuente: La Autora del proyecto.

5.3.6 Funciones del Departamento

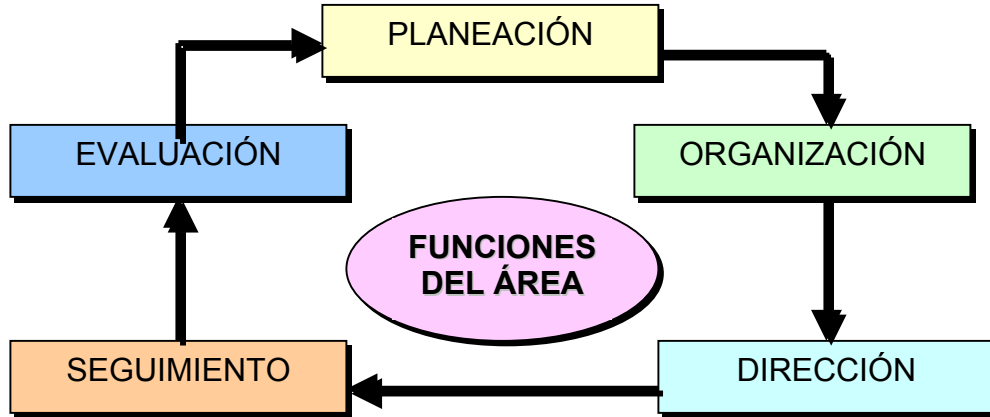
- Diseño e implementación de procesos de selección de personal, inducción y capacitación del recurso humano.
- Direccionamiento de los procesos que tienen que ver con los derechos, deberes y obligaciones del personal.
- Asesorar en la elaboración y formulación de políticas de administración de personal.
- Elaborar y discutir los instrumentos o manuales que van a guiar las relaciones de trabajo en la organización.
- Manejar los sistemas de clasificación de puestos, equipos efectivos de trabajo, remuneración, a través de índices como eficiencia productiva, temporalidad y movilidad interna, ausentismo, entre otras.
- Supervisar los pactos colectivos y las relaciones de trabajo reguladas por el Código del Trabajo.
- Todas aquellas que le sean asignadas o conferidas por la gerencia.

5.3.7 Actividades Especificas del Departamento de Talento Humano

- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.
- Descripción y análisis de cargos.
- Evaluación de desempeño.
- Capacitación y entrenamiento.
- Administración de salarios.
- Planes de beneficios.
- Salud ocupacional.
- Seguridad social integral (salud, pensiones y riesgos profesionales).

5.3.8 Funciones Del Área

Figura 16. Funciones del área



Fuente. La Autora del proyecto.

- **PLANEACIÓN:** Es el proceso principal para el desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos. En esta fase se elaboran e implementan planes y programas que facilitan el desarrollo de estructuras organizativas viables, y determinan el número y el tipo de empleados que se requieran para lograr las metas y objetivos. La planeación tiene como fin:
 - ✓ Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
 - ✓ Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
 - ✓ Mostrar la importancia de una gestión competente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.
- **ORGANIZACIÓN:** En esta fase se determina el tipo de cultura que se requiere para llevar a cabo los planes previamente elaborados y se

ordena todo lo referente a los procesos que se manejan al interior del área y de la organización.

- **DIRECCIÓN:** Esta función orienta su directris a la consecución de los objetivos tanto individuales como empresariales de forma fundamental del proceso gerencial. Dicha función esta enmarcada dentro de los conceptos de motivación, liderazgo y estímulo.
- **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:** Estas funciones permiten mejorar el rendimiento de los procesos en la medida que se evaluan, se miden y se influye sobre los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.

5.3.9 Áreas De Intervención

Tabla 1. Áreas de Intervención

ÁREAS DE INTERVENCIÓN			
PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO	CONSERVACIÓN Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO	RESPONSABILIDAD SOCIAL
1 Análisis de competencias.	a) Salud ocupacional.	1. Evaluación por competencias.	1. Balance social.
2 Provisión de personal.	b) Reinducción.		
3 Selección.	c) Motivación.		
4 Inducción.	d) Capacitación.		
5 Entrenamiento.	e) Planes de desarrollo.		

a. PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

Debido a la competitividad a que se enfrentan día a día, las empresas se ven obligadas a contar con el personal más idóneo el cual debe cumplir con eficacia y eficiencia las funciones y asumir las responsabilidades asignadas; para llevar a cabo esto la organización específicamente el área de recursos humanos deberá crear e implantar una serie de estrategias de desarrollo humano acordes con sus necesidades, objetivos y personal, lo que le permitirá incorporar, mantener y desarrollar a su recurso humano, generando valor tanto al trabajador como a la organización e incrementar los niveles de calidad de su producción.

- **ANÁLISIS DE COMPETENCIAS**

Este análisis facilita la identificación de las competencias básicas generales y específicas que se requieren para el desempeño de cada cargo existente en la organización, mediante la implementación y aplicación de un instrumento que reúna los parámetros y exigencias para una clara identificación del perfil. El análisis de competencias permite crear los cargos necesarios o suprimir y cambiar los existentes.

- **PROVISIÓN DE PERSONAL**

Este proceso constituye un conjunto de procedimientos cuyo fin es identificar y atraer hacia las organizaciones candidatos idóneos para ocupar cargos vacantes. El rendimiento de este proceso debe aumentar la proporción de candidatos como la de los candidatos preseleccionados al igual la de los candidatos empleados admitidos.

Las fuentes del proceso de provisión de personal se pueden realizar a nivel interno mediante avisos o publicaciones internas, evaluaciones de desempeño, base de datos y evaluaciones de capacitaciones hechas con

anterioridad, listas de ascenso; y a nivel externo por medio de presentación espontánea, avisos en medios de comunicación (publicidad), recomendaciones de los empleados, agencias de empleo, reclutamiento en universidades, instituciones técnicas y educativas entre otros.

- **SELECCIÓN**

El proceso de selección abarca la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quien deberá contratarse; este proceso asegura que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que la persona este satisfecha y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Este proceso genera valor a la organización ya que vincula a ella personal adecuado tomando como base la entrevista. Siendo el método más utilizado para obtener información ya que consiste en una conversación formal y en profundidad con el aspirantes. Se busca revisar los antecedentes y tener una impresión personal del candidato con el fin de evaluar la idoneidad de este para cumplir con los requerimientos del cargo. La persona encargada de realizar la entrevista de selección debe tener presente los siguientes aspectos:

- El entrevistador debe tener un conocimiento previo de los requerimientos del cargo, el perfil ocupacional, para el desarrollo de preguntas específicas que permitan conocer la capacidad del candidato.
- Se debe crear un ambiente de confianza y aceptación en el transcurso de la entrevista.

- En el intercambio de información se debe generar una comunicación en doble sentido lo que permitirá establecer un clima de confianza y la adquisición de información suficiente sobre el aspirante.
- Se debe proporcionar un espacio para que el candidato formule sus inquietudes, el entrevistador deberá realizar un breve resumen de los pasos a seguir en el proceso.

El resultado final del proceso de selección consiste en que el personal contratado pase al proceso de inducción y entrenamiento, procesos importantes para que la persona se ubique de la mejor manera y comience a agregarle valor a su trabajo.

En tanto el departamento de gestión humana es el responsable de recoger información sobre el candidato, a través de la comprobación de referencias, realizando las pruebas y analizando las entrevistas entre los candidatos a un puesto de trabajo.

- **INDUCCIÓN**

El proceso de inducción busca familiarizar al trabajador con la empresa dándole a conocer las características de la organización, objetivos, normas y responsabilidades, buscando que este se sienta parte de ella. El proceso de inducción debe ser claro, preciso y dinámico con el objeto de brindarle al nuevo colaborador un sentido de pertenencia y de identificación entre él y la empresa; este proceso genera valor a la organización en cuanto permite una *apropiación* del empleado hacia la empresa, sus objetivos, valores, *comprometiéndolo* con el desarrollo de su trabajo, generando un mejor proceso productivo.

El proceso inductorio debe tratar los siguientes temas: historia de la empresa, objetivos, políticas, normas, prestaciones, motivación, instalaciones y ubicación, sistema de trabajo, aptitudes, funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar.

b. CONSERVACIÓN Y DESARROLLO

El área de conservación y desarrollo está compuesta por salud ocupacional, reinducción, motivación, capacitación y planes de desarrollo, cuyo objetivo es brindar al trabajador un ambiente sano y agradable encaminado al mejoramiento de su calidad de vida.

En cuanto a la conservación del individuo el programa de salud ocupacional en la empresa será gestionado sin ninguna restricción para cumplir y proporcionar un ambiente de trabajo seguro, al igual se establecerá una serie de actividades de promoción y prevención orientadas a mejorar las condiciones laborales y de salud de la población trabajadora. Se brindará al empleado antiguo un proceso de reinducción que permita el reacondicionamiento y la retroalimentación de su trabajo, así como la realización de un programa de incentivos a los empleados que se encuentren en los niveles de excelencia, se diseñará un programa de bienestar social que cubra las necesidades de sus funcionarios y su núcleo familiar. Al reconocer las necesidades de formación cognitiva y formativa desde el mismo trabajador, la gerencia de talento humano diseñará y ejecutará programas de capacitación técnica formal, informal y no formal que logren desarrollar y elevar las competencias individuales o del grupo al cual se dirige el proceso, igualmente se crearán estrategias para la mejora del clima organizacional.

c. EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La evaluación del talento humano consiste en evaluar al empleado mediante un proceso periódico y sistemático con el fin de recolectar información sobre las fortalezas y debilidades del desempeño del trabajador, permitiendo así identificar los errores del mismo, para buscar estrategias de mejoramiento, aspectos a capacitar y entrenar y aquellas personas que reúnen las condiciones para ser trasladadas o despedidas, optimizando de esta manera el trabajo y la productividad.

El proceso de evaluación de los individuos se desarrolla con los directores de las diferentes áreas de la organización para plantear estrategias que contribuyan a una mayor eficacia y eficiencia en la producción. A través de esta se busca conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada cargo mejorando los aspectos negativos y fortaleciendo los positivos, asegurando un mayor desempeño laboral.

La evaluación del desempeño actúa como un sistema de control que sirve para.⁵⁴

- ✓ Perfeccionamiento de la gerencia: Proporciona un marco para el desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar las personas para que asuman un mayor número de responsabilidades.
- ✓ Medición del rendimiento: Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.

⁵⁴ DOLAN, Simón; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. La gestión de los recursos humanos. p.15.

- ✓ Retroalimentación: Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- ✓ Planificación de los recursos humanos: Permite evaluar la oferta presente de los recursos humanos para la planificación de las carreras.
- ✓ Cumplimiento de la normativa: Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación realizadas a partir de información basada en el rendimiento.
- ✓ Comunicación: Permite estructurar el dialogo entre superior y empleado y mejorar la comprensión de los objetivos personales y de la carrera profesional.
- ✓ Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor: Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus empleados.

El proceso de evaluación debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado, su enfoque debe identificar aquellos elementos relacionados con el desempeño, medirlos y facilitar la retroalimentación a los empleados y al área de desarrollo humano.

d. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es entendida como la obligación de la organización frente a los sectores económicos y comunitarios con los cuales tiene interacción debido al papel que desempeña en la sociedad. La empresa por medio del balance social mide el impacto de las acciones desarrolladas a través de indicadores y datos estadísticos para dar cumplimiento a la responsabilidad social de la

empresa durante un tiempo determinado teniendo en cuenta las metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, al igual permitirá conocer y manejar las características socio-laborales como la demografía organizacional, la rotación del personal, las jornadas laborales, salarios y prestaciones, la salud ocupacional, procesos de integración y desarrollo personal entre otros.

El balance permitirá a la gerencia disponer de la información referida a los recursos humanos de la empresa y a los sectores con los cuales tiene relación, a partir de esto se informará a la opinión pública sobre su desempeño social como empresa, por tanto agrupa datos y posee una real y completa información de los logros, aciertos, debilidades, fallas y carencias; a partir de esto se fijan políticas y programas institucionales que permitan a la empresa diseñar, mantener o mejorar su política social, al igual que planear programas para que las inversiones sociales que se determinen tengan el mayor ámbito de cubrimiento y efectividad.

El informe social consta de dos áreas las cuales a su vez están compuestas por unas variables lo que facilita la medición.

Tabla 2. Informe Social

INFORME SOCIAL	
ÁREA INTERNA	ÁREA EXTERNA
Características socio laboral del personal.	Relaciones primarias.
Servicios sociales de la empresa al personal.	Relaciones con la comunidad.
Integración y desarrollo del personal.	Relaciones con otras instituciones.

Fuente: ANDI

5.3.10 Estructura de la Gerencia de Talento Humano

El departamento de desarrollo humano fundamentalmente busca orientar los procesos de desarrollo humano que garanticen la competitividad de la organización. Esta propuesta ubica el área de talento humano en la estructura organizacional de Carlixplast Ltda. como unidad operativa de tipo gerencial que apoya los procesos organizacionales en cuanto al diseño de políticas, programas y procesos que contribuyan a su crecimiento, se trabajará en coordinación con los departamentos de planeación y producción, operativo, comercial y financiero; dependiendo directamente de la gerencia general con quien coordinara todos los programas concernientes a la formación, capacitación y desarrollo del recurso humano.

5.3.11 Identificación del Cargo

- Identificación del cargo: Gerente del Departamento de Gestión Humana.
- Departamento: Administración.
- Nivel del Cargo: Administrativo.
- Jefe Inmediato: Gerente General.
- Jornada Laboral: Disponibilidad permanente.

5.3.12 Descripción General del Cargo

El profesional debe realizar un manejo adecuado del talento humano orientando al empleado al cumplimiento de los planes propuestos, siendo este el encargado de coordinar los proceso existentes.

Diseñar estrategias para el logro de objetivos empresariales e individuales teniendo en cuenta los parámetros de mejoramiento continuo y calidad de vida dando a la organización reconocimiento y proyección social, lo que le agregara valor a la gestión de la misma.

5.3.13 Especificaciones del Cargo

Requisitos Generales

- Edad: 25 años en adelante.
- Sexo: No influye.
- Estado Civil: No influye.
- Nivel de educación y experiencia requerida: Debe ser profesional universitario, con experiencia mínima un año en esta área o similares.

- Perfil social: Para desempeñar el cargo se deben tener las siguientes características:

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Respeto.
- Iniciativa.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- Estratega.
- Evaluador.

- **Perfil psicológico:** La persona que va a desempeñar este cargo debe poseer un pensamiento abstracto que capte instrucciones, que se encuentre emocionalmente estable, sea responsable, perseverante, espontánea, segura de si misma, entusiasta, expresiva, realista y sencilla.

5.3.14 Propósito General del Cargo

Este cargo tiene como propósito que exista una persona responsable de:

- Manejar y resolver los asuntos laborales que se generan en la dinámica empresa – empleados.
- Conocer y responder a las necesidades de los empleados en pro del desempeño de sus actividades.
- Facilitar la comunicación entre empleado y empresa.
- Promover y supervisar el crecimiento del recurso humano dentro de la organización.

5.3.15 Funciones Del Gerente

1. Dirigir y mantener el proceso de selección, inducción, reinducción y capacitación que garanticen la integración y socialización del empleado con la empresa.
2. Mantener actualizada la prestación de servicios de seguridad social en beneficio de los trabajadores.
3. Dirigir el programa de salud ocupacional concerniente a la empresa.
4. Dirigir los programas de formación y capacitación teniendo en cuenta los requerimientos del personal, controlando su aplicación y resultados.
5. Dirigir evaluaciones periódicas de los procesos llevados a cabo por el Departamento de Gestión Humana y determinar los ajustes pertinentes para el logro de sus objetivos.
6. Dirigir procesos de evaluación constante del talento humano dentro de la organización.
7. Implementar la propuesta de balance social, como mecanismo de medición permanente de la responsabilidad social de la empresa.

5.3.16 Valor Estratégico del Departamento

- Mediante la implementación de este departamento se va a lograr una mejor integración del personal a través de los programas de motivación, obteniendo como resultado el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la organización.
- A través de este departamento se responde a las exigencias del mercado por cuanto el talento humano estará en un constante proceso de retroalimentación, actualización y capacitación.
- La gerencia de talento humano garantiza una adecuada gestión que promueva el desarrollo de capital humano, asegurando el sostenimiento de la organización en el tiempo.
- Con la creación de este departamento se atiende a la solicitud que impone el mundo moderno en cuanto a la eficiencia y calidad de servicios y se inicia el proceso de optimización desde el interior de la empresa.

5.3.17 Responsabilidad Del Gerente De Desarrollo Humano

El gerente de desarrollo humano en Carlixplast Ltda. deberá poseer un alto grado de responsabilidad ya que tiene acceso a toda la información dentro de la empresa, es responsabilidad asesorar a la gerencia en cuanto a la formación de políticas, objetivos y estrategias de lo que se planea, esto será ejecutado por personas competentes, deberá participar en la implantación de enfoques organizacionales con el fin de optimizar el desempeño empresarial, debe orientar su acción a la integración entre el hombre y la organización; otra de las responsabilidades del gerente es encontrar alternativas de eficiencia que puedan tener una favorabilidad en la gestión del talento humano, orientará programas que acompañen procesos de cambio, deberá estar encargado de diseñar y promocionar programas de capacitación que garanticen un continuo aprendizaje, tendrá un conocimiento amplio de la organización, cultura e individuo inmerso en ella.

5.3.18 Competencias Del Gerente De Desarrollo Humano

- Es competencia del gerente poseer un conocimiento de las tareas y una destreza en las operaciones necesarias para el desarrollo del área.
- Debe poseer la capacidad de analizar, clasificar y evaluar la información que le proveen las personas del equipo gerencial para trabajar en grupo, para dirigir a otros y para diseñar planes para cada área en todo lo concerniente al recurso humano.
- Es competencia del gerente aplicar el procedimiento adecuado a las tareas en caso de presentarse alguna anomalía, impartiendo la solución más adecuada.
- Debe tener capacidad de organizar, decidir, disponer y aceptar responsabilidades.

5.4 PRESUPUESTO

Tabla 3. Presupuesto Gerencia de Desarrollo Humano

RECURSOS	DESCRIPCIÓN	FINANCIEROS	
		MENSUAL	ANUAL
HUMANOS	Gerente de Desarrollo Humano	1'000.000	12'000.000
	Asistencia de gerencia	400.000	4'800.000
	Asesorías especializadas	140.000	1'680.000
	Pasante	150.000	1'800.000
	Prestaciones gerencia		4'200.000
	Prestaciones asistente		1'680.000
TÉCNICOS	Papelería y suministros	150.000	1'800.000
	Línea telefónica	75.000	900.000
	Transporte		1'200.000
	Equipos audiovisuales	80.000	960.000
	Imprevistos	100.000	1'200.000
	Equipo de computador		3'000.000
	Locativos		300.000
OTROS GASTOS	Asistencia a cursos, seminarios y talleres.		1'000.000
	TOTALES		<u>36'520.000</u>

5.5 TRABAJO SOCIAL EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

El papel del trabajador social en el área organizacional está dirigido al mejoramiento del talento humano, el cual es paulatino y está sujeto a diversos factores, entre los cuales se encuentran la mentalidad de los empresarios respecto a los gastos que generan este tipo de procesos, y los beneficios que acarrearán para la organización, la disparidad entre los intereses individuales, colectivos y organizacionales. Aquí juega un papel importante el principio de integración. El trabajador social gerencia procesos de desarrollo humano dirigiendo el proceso de intervención al mantenimiento del capital humano, es decir, al fortalecimiento del individuo como persona, lo que redundará en un mejor desempeño familiar, social y laboral, trayendo consigo el incremento de la productividad. Aquí se concilian los intereses individuales con los organizacionales y viceversa.

La intervención se basa en la dirección de la ejecución de diversos procesos de administración de personal, para el fortalecimiento patrimonial de la empresa, promoviendo políticas orientadas a la redistribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal y logro de la calidad de vida deseada, articulando las expectativas y objetivos tanto individuales como los de la organización. Esto implica la participación activa de los empleados en el establecimiento de un estándar de valores que guíen el proceso y propendan por el mejoramiento del clima organizacional.

El profesional en el área de talento humano es un facilitador en el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento del individuo al interior de la organización; igualmente promueve y apoya la iniciativa, creatividad e interés de los empleados hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio desarrollo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El desarrollo de competencias individuales como la responsabilidad, la receptividad y la actitud proactiva facilita el proceso de intervención y el desarrollo de nuevas alternativas en el desempeño de prácticas organizacionales.
- La modificación de la cultura organizacional en Carlixplast Ltda. es un factor determinante para la implementación de programas tendientes al desarrollo del talento humano.
- La implementación del departamento de talento humano es una tarea que involucra al personal directivo, administrativo y operativo en torno a la integración de los objetivos organizacionales e individuales que conllevan al mejoramiento de la calidad de vida como colectivo.
- Se debe procurar armonizar el interés del individuo y la organización partiendo que el hombre es un subsistema de la misma y por tanto debe trabajar adecuadamente con el fin de alcanzar el desarrollo y crecimiento mutuo.
- La empresa debe procurar un clima organizacional favorable que propenda por el bienestar de sus trabajadores y que apunte a la integración y consecución de los objetivos individuales y organizacionales.

- Trabajo social como miembro del departamento de talento humano debe apropiarse de los procesos tendientes a fortalecer los espacios de desarrollo individual y colectivo como factor determinante para el crecimiento de la persona y la supervivencia de la organización.
- Las organizaciones deben modificar el paradigma de que las personas hacen parte de su patrimonio, ya que a diferencia de otros recursos el talento humano requiere estar en constante retroalimentación para que su aporte en términos de conocimientos, experiencias y habilidades enriquezcan la dinámica individual y organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

BAUMGARTEN, Franziska. Psicología de las relaciones humanas en la empresa. 1971.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc GrawHill. México. Quinta edición. 2000.

DANIELS, Audry C. Gerencia del desempeño. McGrawHill. Marzo 2000.

DAVIS, Keith y NEWTRON, John. Comportamiento humano en el trabajo comportaorganizacional. McGrawHill. 1991.

DAVIS, Keith y WERTHER, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. McGrawHill, Quinta Edición. 2000.

DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Limusa Editores. Barcelona. 1990.

DOLAN, Simon; SHULER, Randalls y VALLE, Ramón. La gestión de los recursos humanos. McGrawHill. 1999.

FERNANDEZ APARICIO, José Antonio. Productividad del Factor Humano. Editorial Limusa. 1991.

FRENCH, Wendell L. Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Limusa Noriega Editores. 1998.

KAST, Fremont. Administración de las organizaciones. Mc.GrawHill. México 1980.

KINICKI, Angelo y KREITHER, Robert. Comportamiento de las organizaciones. McGrawHill. 1998.

MAXNEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Capanur. Proyecto 20 Editores. Medellín. 1996.

MCGREGOR, Duglas. El lado humano de las organizaciones. Bogotá. McGrawHill. 2000.

SOLANO, Ricardo. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires. 1993.

SUÁREZ DÍAZ, Reinaldo. La dimensión humana de las organizaciones. Colección Editorial UIS.

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. Revista de Humanidades. Vol. 27. No. 2 Julio-Diciembre 1998.

URDANETA Ballén Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. 3R editores. Bogotá 1997.

REVISTA DINERO No. 139. Agosto 17 de 2001.

REVISTA DINERO No. 121. Noviembre 10 de 2000.

www.carlixplast.com
www.dinero.com
www.gestiopolis.com
www.lagente.com
www.monografias.com
www.campusedi.org
www.server2.southlink.com
www.lafacu.com
www.educaweb.com

ANEXOS

ANEXO A



DIAGNÓSTICO CLIMA LABORAL

INTRODUCCIÓN

Un aspecto clave en la productividad de una empresa es el clima laboral el cual abarca el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Relaciona el saber del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, pues su interacción con la empresa, con la maquinaria que se utiliza y con la actividad propia de cada uno.

Se conoce como clima laboral el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Es la alta dirección, con su cultura y sistemas de gestión, la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para un clima laboral adecuado esta estrechamente ligado a las políticas de personal y de recursos humanos.

La medición del clima laboral se hace partiendo de unas escalas de evaluación que involucran todos aquellos aspectos que se pretenden evaluar.

CONCEPTUALIZACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN

1. POTENCIAL DE LOGRO

Son aquellos aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo.

Esta variable esta compuesta por los siguientes indicadores:

- **Identidad:** Pertenencia del empleado hacia la empresa.
- **Participación:** Aprovechamiento de espacios abiertos, para estimular la creatividad.
- **Evaluación:** Sistema de apreciación del desempeño.

2. INTERES POR EL TRABAJO

Muestra el sentimiento que tienen los empleados por la calidad y respuesta de compromiso con su trabajo. Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado, exigente.

Esta variable esta compuesta por los siguientes indicadores:

- **Creatividad:** Es la capacidad que tiene el trabajador para realizar una función por iniciativa propia, teniendo en cuenta conocimientos ya adquiridos y empleándolos en problemas que se presentan en la realización de un trabajo específico.
- **Responsabilidad:** Mide el grado de responsabilidad asignado a la persona para realizar el trabajo o supervisar el de otros. Es la eficiencia demostrada por el empleado por el desempeño de sus labores y las actividades que le son asignadas para la entidad o sus jefes inmediatos.
- **Cuidado con el equipo y herramientas de trabajo:** Es la responsabilidad que adquiere un trabajador con relación al equipo que utiliza en el desarrollo de sus funciones, quien debe conocer los métodos y procedimientos necesarios para el manejo adecuado de los mismos.

3. DESARROLLO EN EL TRABAJO

Oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio, posibilitando la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades que permiten alcanzar la excelencia en el trabajo.

Esta variable esta compuesta por los siguientes indicadores:

- **Capacitación:** Entrenamiento específico que requiere cada empleado para el desempeño eficiente de sus labores; disminuyendo la presentación de los errores en el trabajo y aumentando el mejoramiento del desempeño laboral, logrando una mejor imagen del servicio.

- **Inducción:** Es la adaptación y ambientación del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajara. Es la orientación que se brinda al personal nuevo con respecto a la estructura, normas, autoridad, deberes derechos y funciones del cargo que el empleado acaba de asumir.
- **Autonomía:** Es la libertad que tienen los trabajadores para la toma de decisiones que estén dentro del rango de su competencia.

4. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad. Entiende el colaborador, la dimensión organizacional y demuestra si conoce las líneas de mando, de conducto regular, pero especialmente si tiene claro de quien depende y de quien recibe información, mismas personas a las que debe reportar resultados.

Esta variable se mide con los siguientes indicadores:

- **Claridad organizacional:** Visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas y actividad que rigen en la administración. Permite que el individuo conociendo las normas y la autoridad imperante; actúe bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantiene con los superiores.
- **Comunicación:** Proceso mediante el cual la administración hace partícipes a sus empleados de hechos y eventos importante para el desempeño de su trabajo y orden personal.
- **Normas:** Son aquellos patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la administración, para determinar formas de actuar que conlleven al logro de las metas propuestas. Define el grado de conocimiento y aceptación de los colaboradores por las diferentes normas y patrones de conducta impuestos por la organización o el grupo de trabajo.

5. CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN

Es la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subalternos. Los colaboradores evalúan el sentimiento que despierta en ellos la persona que los dirige.

Se evalúa con los siguientes indicadores:

- **Autoridad:** Facultad que poseen ciertas personas para influir u orientar a otros para que emprendan acciones que se consideran apropiadas para el logro de un objetivo determinado. La autoridad implica la capacidad de tomar decisiones y hacer que se cumplan. La autoridad es un arma de doble filo que al no ser bien manejada deteriora todo trabajo, personas y ambiente que se encuentren a su paso.

- **Control:** Se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz; siendo capaz de encaminar eficientemente a los miembros de la organización para que realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.
- **Dirección:** Orientación que da el supervisor al subalterno en su trabajo en forma rápida y efectiva para que produzcan en corto tiempo y planee el trabajo para su máxima productividad.

6. SALUD OCUPACIONAL

Aspecto muy importante de bienestar social en los empleados, que se encarga de mantener el nivel más elevado de bienestar físico mental y social de los trabajadores, para encontrar en ellos el máximo de sus potencialidades para el trabajo cotidiano.

Esta variable esta compuesta por los siguiente indicadores:

- **Lugar de Trabajo:** Involucra presentación, comodidad, seguridad que ofrece.
- **Seguridad Industrial:** Corresponde a la planeación de las actividades de medicina preventiva.
- **Ambiente físico de trabajo:** Son las condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar.

7. CORDIALIDAD Y APOYO

Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración. Es básicamente la mayor expresión de Relaciones Interpersonales que vive el colaborador en su entorno particular de la oficina y lugar de trabajo.

- **Espíritu de grupo:** La existencia del trabajador en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores, la motivación para el trabajo y la identidad con la dependencia y la administración. Este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer unas relaciones de mayor efectividad y colaboración.
- **Relaciones humanas:** Actitudes y sentimiento de los empleados entre si que generan relaciones de trabajo armoniosas, en donde se debe dar una comunicación abierta, confianza que permita no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados con el trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.

8. TRABAJO Y VIDA PERSONAL

Corresponde al grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo dificultando o facilitando su dedicación, mide su satisfacción especialmente en actividades no laborales.

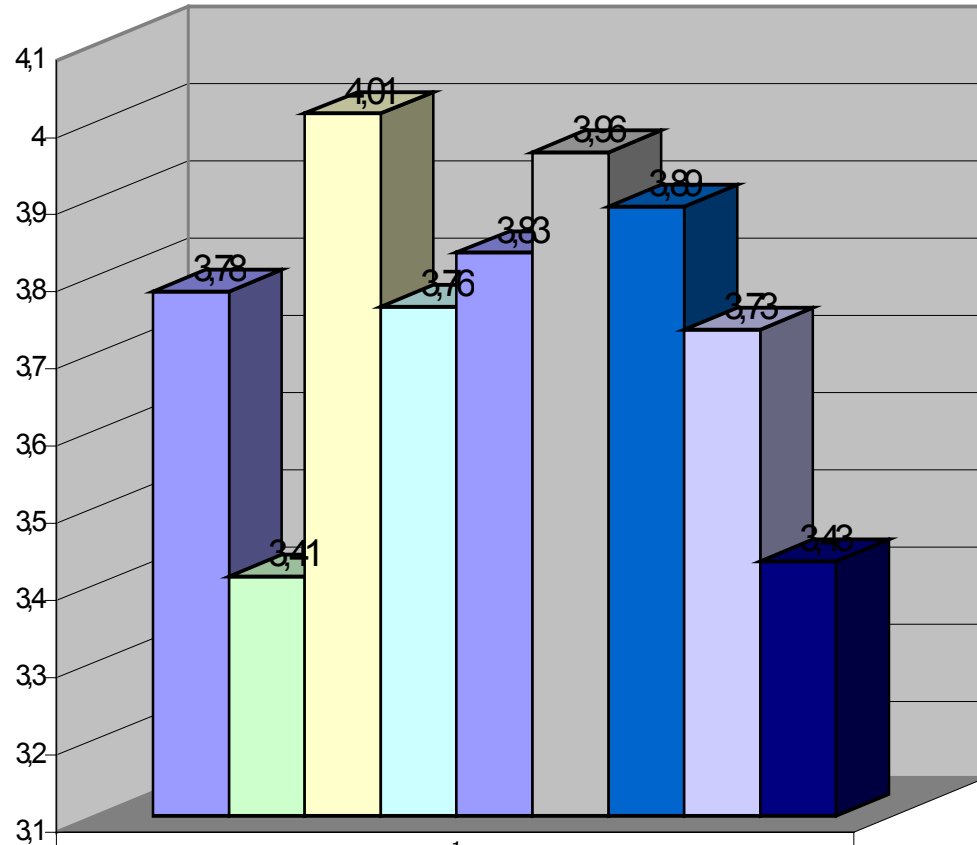
Esta variable esta compuesta por los siguientes indicadores:

- **Estabilidad Laboral:** Sentimiento de seguridad respecto a su permanencia en la entidad.

- **Bienestar Social:** Servicios directivos que brinda a sus empleados y familias.
- **Integración Familia – Empresa:** Actividades organizadas con el fin de vincular a las familias.

A continuación se expone la presentación gráfica y diagnóstico final de toda la medición así:

TOTAL CLIMA AFILIACIONES



	1
■ POTENCIAL DE LOGRO	3,78
■ MOTIVACIÓN	3,41
■ INTERES POR EL TRABAJO EN SI MISMO	4,01
■ DESARROLLO EN EL TRABAJO	3,76
■ ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	3,83
■ CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN	3,96
■ SALUD OCUPACIONAL	3,89
■ CORDIALIDAD Y APOYO	3,73
■ TRABAJO Y VIDA PERSONAL	3,43

El gráfico representa el total del clima que arroja un resultado de **3.76 sobre 5.0**, lo que representa que debe mejorarse en el **24.8%**, indicador que expresa satisfacción parcial del conjunto de colaboradores.

Es de darle atención detallada a la **variable “Motivación” 3.41 sobre 5.0**, porque los criterios de esta, definen la inconformidad de los colaboradores con los factores que favorecen la realización del trabajo con agrado y satisfacción, entendiendo que este es un factor determinante para aplicar la totalidad de su voluntad en la labor diaria.

Con mayor puntaje a la anterior variable, pero de igual cuidado y atención específica **“Trabajo y Vida Personal” 3.43 sobre 5.0** demuestra la preocupación de los trabajadores por su propia calidad de vida, y de pronto es necesario interpretar en específico sus necesidades no satisfechas desde el punto y aspecto familiar, personal y social con sus compañeros de trabajo.

A continuación se presentan las variables que identifican los aspectos más relevantes del proceso. Se puede deducir que:

POTENCIAL DE LOGRO

En lo referente a esta variable, definida como el aspecto que permite realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo; la puntuación alcanzada fue del **3.78/5.0** la cual corresponde al ponderado que se hizo de los resultados de las variables identidad, participación y evaluación en donde sobrepasa la variable identidad con una puntuación de **4.18/5.0** que indica un alto sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa sintiéndose parte importante ya que su opinión es tomada en cuenta para posibles cambios en las políticas de la empresa y viendo en ella una posibilidad de ascenso social y reconociendo el aporte que esta hace al desarrollo de la comunidad.

Cabe anotar que la variable evaluación referente al sistema apreciación del desempeño alcanzo una puntuación de **3.34/5.0**, lo que indica que se debe mejorar lo referente al análisis de desempeño de los empleados y los procesos de retroalimentación de las tareas desempeñadas en los cargos.

MOTIVACIÓN

En cuanto a la motivación definida como el conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad a la administración, la puntuación alcanzada es baja el promedio es de **3.41 /5.0** sobresaliendo la variable salario con una puntuación de **3.51** lo que indica que en alguna medida impuesta en contraprestación por la labor desarrollada cubre las necesidades básicas de los trabajadores, y el ítem más bajo es el que concierne a la promoción lo que nos deja ver que los empleados no vislumbran posibilidades de ascenso, pues la estructura administrativa de la misma es restringida aunque acorde con las necesidades de la empresa.

INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI MISMO

En lo que corresponde al interés por el trabajo en si mismo el cual mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal indicando si este es retador, variado o exigente. En promedio este indicador alcanza el puntaje de **4.01 /5.0** siendo la variable responsabilidad la que alcanzo el puntaje mas elevado **4.34** indicando que cada uno de los trabajadores asume y desempeña a cabalidad el trabajo asignado con dedicación y eficiencia para lograr un optimo resultado. Dentro de este mismo indicador la variable cuidado con equipo y herramienta alcanzo el puntaje mas bajo **3.83/5.0** lo que nos muestra que los empleados levemente conocen las normas y detalles de los equipos que manejan por tanto no informan oportunamente las deficiencias que presentan sus equipos, maquinarias y

herramientas de trabajo, esta falta de comunicación podría derivarse de algunas amenazas y sanciones que se les impongan por la responsabilidad del manejo y cuidado de las herramientas de trabajo.

DESARROLLO EN EL TRABAJO

En la variable desarrollo en el trabajo, este se refiere a la oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio. Este indicador alcanzo un puntaje de **3.76 /5.0** sobresaliendo la variable capacitación con una puntuación de **3.97** que se evidencia en el entrenamiento específico que recibe cada uno de los trabajadores para el desempeño de las labores que se les asignan, por tanto los trabajadores están inmersos en un diario aprendizaje. Dentro de este mismo indicador la variable autonomía solo alcanza una puntuación de **3.48/5.0** haciendo referencia a la poca autonomía que tienen los trabajadores para la toma de decisiones en los cargos que desempeñan, esta se evidencia en la restricción de la libertad para actuar y opinar dentro de la sección de trabajo, es decir que toda decisión que se tome es necesario consultarla con los supervisores antes de ponerla en práctica.

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

En lo que respecta al indicador administración de la empresa definida como aquellos elementos relacionados directamente con la misión, objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad, este alcanza una puntuación de **3.83 /5.0** sobresaliendo la variable claridad organizacional con **4.42** evidenciando una visión organizada en lo que respecta al funcionamiento organizacional y las normas, esta muestra que en sección de trabajo existe organización en la distribución de tareas y funciones que cada uno debe desempeñar, así lo perciben los trabajadores; dentro de este indicador la variable normas alcanza una puntuación de **3.20/5.0** lo que indica que la entidad como tal no asume patrones de conducta por el grupo de trabajadores, sino que por el contrario tienen una visión clara de lo que se espera de cada uno de ellos en el ámbito laboral (lineamientos administrativos específicos).

CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN

De acuerdo a la calidad técnica de la supervisión la cual tiene en cuenta la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subalternos, este indicador tuvo un puntaje de **3.96/5.0** destacándose la variable dirección con una puntuación de **4.08** lo que significa que las orientaciones que el superior da a sus subalternos son claras y adecuadas al igual existe una interiorización de las funciones asignadas. Al interior de este indicador pero en menor posición se encuentra la variable autoridad con **3.83/5.0**, pues muy pocos empleados poseen la autoridad suficiente para exigir a otros el desempeño de acciones específicas, por otra parte se notan claras variaciones en el entorno laboral cuando los trabajadores se percatan de la presencia de algún superior.

SALUD OCUPACIONAL

En cuanto a la salud ocupacional quien es la encargada de mantener el nivel más elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores alcanzo un promedio de **3.89 /5.0** puntuación un poco baja resaltando la variable seguridad industrial con una puntuación de **4.19** lo que muestra un gran interés de la empresa en lo que a planeación de actividades de medicina preventiva se refiere, por tanto se dan a conocer a los empleados las normas de seguridad en los puestos de trabajo, presta un adecuado servicio de salud y por último los empleados tienen en cuenta la importancia del uso de los elementos de seguridad.

En menor grado encontramos la variable ambiente físico con una puntuación de **3.63/5.0** lo que significa que las condiciones físicas ambientales existentes en el lugar no son buenas; existe poco interés por parte de los

superiores a estimular las iniciativas de los trabajadores, por otra parte los trabajos en grupo no son reconocidos como tales si no que se busca el reconocimiento de uno solo y las oportunidades de formarse a nivel personal son pocos debido a los horarios de trabajo preestablecidos.

CORDIALIDAD Y APOYO

La variable cordialidad y apoyo el cual manifiesta el sentimiento de cómo perciben las relaciones con los superiores y compañeros con relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración tuvo una puntuación de **3.73 /5.0** en donde la variable espíritu de grupo alcanzo un puntaje de **3.81** lo que evidencia que el trabajo en equipo eleva la eficiencia en sus labores y en cuanto a relaciones humanas con un puntaje de **3.64/5.0** deja ver que las actitudes y sentimientos de los empleados entre si poco generan relaciones de trabajo armónicas ya que el buen trato y las relaciones humanas en el trabajo tienden a deteriorarse por la falta de respeto en la vida de los demás.

TRABAJO Y VIDA PERSONAL

Este indicador nos muestra el grado en el cual el trabajo afecta la vida personal del individuo dificultando o facilitando su dedicación a actividades no laborales, este obtuvo una puntuación de **3.43 /5.0** en donde la integración familia-empresa con un puntaje de **3.75** muestra que la empresa trata de organizar actividades con el fin de vincular a las familias de los empleados procurando el bienestar de sus colaboradores.

En cuanto a estabilidad laboral en donde se tiene en cuenta el sentimiento de seguridad y respeto a su permanencia en la entidad tuvo un puntaje de **3.06/5.0** lo que significa que los trabajadores no se sienten seguros del puesto de trabajo que tienen, pues empleados viven con el temor de ser despedidos en cualquier momento por fallas en si mismo.

ANEXO B

PERFIL OCUPACIONAL

El funcionario al interior de una empresa requiere una serie de capacidades y destrezas a nivel cognoscitivo, funcional y operativo por tanto debe poseer la inteligencia media promedio o superior, capacidad de abstracción y las habilidades inherentes a su cargo tales como capacidad matemática, habilidad mecánica, mentalidad reflexiva entre otras, las cuales se especifican en el manual de funciones del cargo. Por otra parte y dentro de la misma escala de importancia se encuentran las características personales (creencias, modos de pensar, actuar y de relacionarse con las demás personas con que comparten un espacio) las cuales son necesarias para una convivencia sana y unas relaciones productivas.

Toda empresa 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.

En tanto el funcionario de CARLIXPLAST debe ser integral y funcional en sus características y destrezas ocupacionales para el desempeño de su labor y de esta manera hacer efectivos y óptimos los procesos en que interviene. A continuación se encuentra una descripción de los rasgos ocupacionales y actitudinales del perfil ocupacional:

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 medio.
- Habilidad y capacidad de abstracción para ejecutar 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.
- 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 distribución de las tareas 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 de su cargo. Traducir en acciones, ideas concretas y pensamientos en la labor de rutina.
- Conocimientos generales y específicos: para el desarrollo de las funciones requeridas para el cargo, organización y experiencia.
- 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 productos y servicios de la entidad de manera interesante y elocuente que logre mantener interés del cliente y atraerlo a la entidad.

PERFIL HUMANO

Es importante además de las cualidades que ocupacionalmente posea el funcionario, las características personales, sus creencias, modos de pensar, actuar y de relacionarse con las demás personas con que comparten un espacio;

Para una convivencia sana y relaciones productivas, se requiere por tanto que el funcionamiento posea los siguientes rasgos:

RASGOS ACTITUDINALES

- **Iniciativa:** habilidad para innovar en la realización de sus labores, explorar y formular ideas que optimizan su desempeño, con visión para solucionar los problemas que se presentan y liderar procesos.
- **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 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 relaciones adecuadamente ante las situaciones que se le presenten utilizando los recursos que posee a nivel personal; Habilidad para el manejo de conflictos propios entre sus compañeros de forma constructiva.
- **Capacidad de auto-realización:** realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales a demás 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, solidaridad, tolerancia).
- **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.
- **Aceptación de las normas y valores de la entidad:** 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 y superar obstáculos y situaciones difíciles que interfieren en la realización de objetivos o metas, sin perder el control emocional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
Nombre del Cargo:				Nivel:					
Departamento:									
Cargo del jefe inmediato:									
Personal a cargo:									
DESCRIPCIÓN DEL CARGO									
Actividades realizadas diariamente:				Actividades realizadas esporádicamente:					
OBJETIVO DEL CARGO									
ESPECIFICACIONES DEL CARGO									
*Edad		*Sexo		Estado Civil		Nivel Educativo			
18 a 25		Femenino		Soltero		Hasta primaria			
25 a 35		Masculino		Casado		Hasta secundaria			
35 a 45		No influye		Separado		Universitarios			
Mas de 45				No influye					
EXPERIENCIA									
Sin experiencia				Hasta 5 años					
Hasta un año				Más de 5 años					
DESARROLLO DEL TRABAJO									
INICIATIVA	Alta		Media		Baja		Ninguna		
Nivel Habilidad	Alto	Normal	Bajo	Observaciones	Tiempo de esfuerzo	Permanente	Intermitente	Ocasional	Observaciones
					Esfuerzo				
*Manual					*Físico				
Motrocidad fina					Ligero				
Motrocidad gruesa					Mediano				
Escritura					Grande				
*Verbal					*Mental				
Facilidad de Expresión					Bajo				
Lenguaje					Mediano				
Mental					Alto				
Percepción					*Visual				
Comprensión de Lectura					Bajo				
Razonamiento Lógico					Mediano				
Aptitud Matemática					Alto				

RELACIONES INTERPERSONALES				
CAPACIDAD		ALTA	MEDIA	BAJA
Para aceptar y corregir				
Para respetar las normas				
Para respetar a los demás y su forma de ser y actuar				
Trabajo en equipo				
GRADO DE RESPONSABILIDAD				
		ALTA	MEDIA	BAJA
Responsabilidad por los productos y materiales				
Responsabilidad por manejo maquinaria y equipos				
Responsabilidad por contacto y datos confidenciales				
Responsabilidad y supervisión				
MENCIONE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS ACTITUDES QUE USTED CREE SON IMPORTANTES EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO				
Cordialidad		Respeto	Seriedad	
Atención oportuna		Puntualidad	Servicio	
PERFIL HUMANO				
Describa aquí las características personales que cree usted, debe tener una persona para desempeñar adecuadamente su cargo.				
EXÁMENES A REALIZAR				
• Al Ingreso				
• En el transcurso del año				
FACTORES DE RIESGO				
ERGONÓMICOS	PSICOSOCIALES		FÍSICOS	

ANEXO C

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de medición del clima laboral en la empresa Carlixplast Ltda. se observó que los indicadores que obtuvieron un puntaje relativamente bajo fueron:

MOTIVACIÓN: Esta hace referencia al conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración. Las variables que lo componen son:

- ✓ **Reconocimiento:** Enaltece el desempeño generando así espíritu de grupo.
- ✓ **Promoción:** Ascenso de un cargo a otra posición de mayor status.
- ✓ **Salarios.**

OBJETIVO: Incrementar el interés del empleado hacia su trabajo.

Que los motiva:

- Contraprestación por la labor desarrollada.
- Estabilidad laboral.
- El reconocimiento de la empresa y la calidad de sus productos por parte de la comunidad.
- Turnos de trabajo.
- Implementación de espacios y canales de intercambio de inquietudes, necesidades y aportes.
- Las alternativas de desarrollo que genera la empresa, ya que les brinda cierta estabilidad económica.
- La seguridad que les genera el conocimiento y manejo de los procesos.
- Compensación a la labor desarrollada mediante la realización de diversas actividades de esparcimiento.
- Respeto en las relaciones jefe – operario y operarios entre sí.

INDICADORES

- Actitud hacia el trabajo (positiva y negativa).
- Sentido de pertenencia:

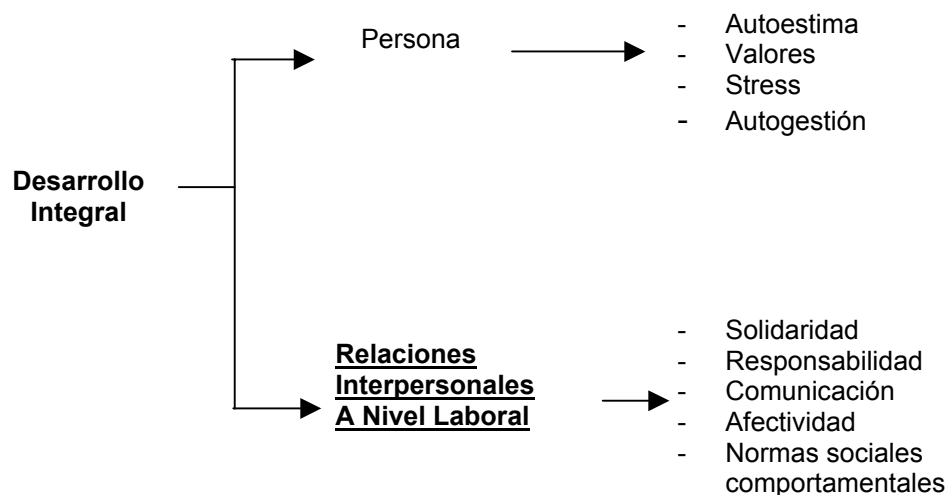
- ✓ Participación en procesos al interior de la empresa.
- ✓ Compromiso con la labor desarrollada (cuidado de equipos, buen manejo de la materia prima).
- ✓ Tolerancia.
- ✓ Participación.

Para preguntar: Lo que los motiva se hace en torno a las motivaciones que existe. O es el ideal de motivación por parte de los empleados. Y los indicadores son para medir lo que hay o de cómo deberían ser las cosas.

TRABAJO Y VIDA PERSONAL: Grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo dificultando o facilitando su dedicación a actividades no laborales, esta compuesta por las siguientes variables:

- **Estabilidad laboral:** Sentimiento de seguridad respecto a su permanencia en la entidad.
- **Bienestar social:** Servicios directos que brinda a sus empleados y familias.
- **Integración familia – empresa:** Actividades organizadas con el fin de vincular la familia.

OBJETIVO: Crear espacios para el desarrollo integral de los trabajadores.



ANEXO D



ENTREVISTA CARA A CARA

LUGAR Y FECHA: _____

I. DATOS PERSONALES

1. **NOMBRE** _____ **CARGO AL QUE ASPIRA** _____ **PUNTAJE:** _____
2. **UBICACIÓN:** 2.1 ALMACENES _____ 2.2 SEDE ADMINISTRATIVA _____ 2.3 PLANTAN CHIMITA _____
3. **ESTADO CIVIL:** 3.1 CASADO _____ 3.2 VIUDO _____ 3.3 U. LIBRE _____ 3.4 SOLTERO _____ 3.5 SEPARADO _____ 3.6. OTRO _____
4. **FECHA DE NACIMIENTO:** _____ **4.1 LUGAR DE NACIMIENTO** _____ **4.2 DEPARTAMENTO** _____
5. **IDENTIFICACIÓN:** _____ **DE:** _____ **EXPEDICIÓN: D** _____ **M** _____ **A** _____
6. **PROCEDENCIA:** 6.1 RURAL _____ 6.2 URBANA _____ **DE DONDE?** _____
7. **DIRECCIÓN** _____ **8. BARRIO/VEREDA** _____
9. **TELÉFONO** _____
10. **TIEMPO DE RESIDENCIA EN LA CIUDAD** 10.1 0-3 AÑOS _____ 10.2 3-5 AÑOS _____ 10.3 5 O MÁS _____
11. **TENENCIA DE LA VIVIENDA**
- 11.1 PROPIA _____ 11.2 FAMILIAR _____ 11.3 CEDIDA _____ 11.4 AMORTIZACIÓN _____ 11.5 ARRIENDO _____
12. **TIPO DE VIVIENDA**
- 12.1 CASA _____ 12.2 APARTAMENTO _____ 12.3 HABITACIÓN _____ 12.4 LOTE CON SERVICIO _____
13. **TIEMPO DE RESIDENCIA EN ESA VIVIENDA**
- 13.1 MENOS DE UN MES _____ 13.2 7-12 MESES _____ 13.3 1-5 AÑOS _____ 13.4 SUPERIOR A 5 AÑOS _____
14. **OBSERVACIONES:**
15. **VEHÍCULO:** 15.1 SI _____ 15.2 NO _____ **16 MODELO** _____ (cuatro dígitos) **17MARCA:** _____
18. **NIVEL EDUCATIVO:** **18.1 PRIMARIA INCOMPLETA** _____ **18.2 PRIMARIA COMPLETA** _____ **18.3 BACHILLERATO INCOMPLETO** _____
- 18.4 BACHILLERATO COMPLETO** _____ **18.5 TÉCNICO INCOMPLETO** _____ **18.6 TÉCNICO COMPLETO** _____ **18.7 UNIVERSITARIO INCOMPLETO** _____
- 18.8 UNIVERSITARIO COMPLETO** _____ Años Cursados _____
19. **PROFESIÓN** _____

INFORMACIÓN FAMILIAR

20. **EN ORDEN DE ASCENDENCIA QUE LUGAR OCUPA:** _____ **ENTRE** _____ **MUJERES** _____ **HOMBRES** _____
21. **ESCRIBA AL FRENTE DE CADA ITEM EL NUMERO DE PERSONAS QUE HABITAN CON EL ASPIRANTE / COLABORADOR**
- 21.1 ESPOSA _____ 21.2 HIJOS # _____ 21.3 PADRES # _____ 21.4 HERMANOS # _____ 21.5 ABUELOS # _____ 21.6 CUÑADOS # _____ 21.7 OTROS _____
22. **FAMILIARES DIRECTOS EN PRIMER GRADO DE CONSANGUINIDAD QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL COLABORADOR**

PARENTESCO	NOMBRE COMPLETO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	OCUPACIÓN ACTUAL	NIVEL EDUCATIVO	EPS	
							AFIL.	BENEF.

23. NOMBRE DEL CÓNYUGE O COMPAÑERO _____ LABORA SI ___ NO ___ DONDE _____

24.1 Doc. Id. _____ 24.2 LUGAR DE EXPEDICIÓN _____ 24.3 INGRESO MENSUAL _____

25. TOMA DE DECISIONES 25.1 ASPIRANTE ___ 25.2 CÓNYUGE ___ 25.3 PADRES ___ 25.4 HERMANO ___ 25.5 CONSENSO ___ 25.6 OTROS ___

55. EN DONDE REALIZA SU MERCADO? 55.1 TIENDA ___ 55.2 DEPOSITO ___ 55.3 HIP/SUP MERCADO ___ 55.4 ABASTOS ___

55.5. OTROS ___ Cual _____

56. FORMA DE PAGO 56.1 EN EFECTIVO ___ 56.2 CON CHEQUE ___ 56.3 CRÉDITO ___ 56.4 TARJETA DE CRÉDITO ___

26. CARGA ECONÓMICA EN EL HOGAR: 26.1 ASPIRANTE ___ 26.2 CÓNYUGE ___ 26.3 PADRE ___ 26.4 HERMANO ___

26.5 COMPARTIDO ___ 26.6 OTROS ___

57. NIVEL DE INGRESOS MENSUAL

58.1 INFERIOR A 300.000 _____

58.2 'ENTRE 301.000 Y 500.000 _____

58.3 'ENTRE 501.000 Y 800.000 _____

58.4 'ENTRE 801.000 Y 1.000.000 _____

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS:

27. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL HOGAR: 27.1 DIALOGO ___ 27.2 DISCUSIÓN ___ 27.3 IMPOSICIÓN ___ 27.4 TIEMPO ___ 27.5 INDIVIDUAL ___

28. CUALES SON SUS ASPIRACIONES A CORTO Y MEDIANO PLAZO?

28.1 ADQUIRIR VIVIENDA ___ 28.2 CANCELAR HIPOTECA DE VIVIENDA ___ 28.3 ADQUIRIR VEHÍCULO ___ 28.4 ESTUDIAR ___

28.5 CONSTRUIR O HACER MEJORAS EN LA CASA _____ 28.6 VIAJAR _____ 28.7 OTRO ___ CUAL _____

32. GRUPO SANGUÍNEO: RH ___

33. VISIÓN: 33.1 BUENA ___ 33.2 REGULAR ___ 33.3 MALA ___ PROBLEMAS, CUALES _____

34. OÍDO: 34.1 BUENO ___ 34.2 REGULAR ___ 34.3 MALO ___ PROBLEMAS, CUALES _____

35. ENFERMEDADES: _____

36. CIRUGÍAS: NO _____ SI _____ CUALES: _____

37. STRESS: SI _____ NO _____ QUE LO GENERA: _____

38. FUMA: SI _____ NO _____

39. BEBIDAS ALCOHÓLICAS: SI _____ NO _____ EN CASO AFIRMATIVO, CON QUE FRECUENCIA AL MES: _____

40. ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE:

41. AFICIONES: _____

42. VIRTUDES: _____

43. FORTALEZAS: _____

44. DEBILIDADES: _____

45. PERSONAJE CON QUIEN SE IDENTIFICA: _____ POR QUÉ: _____

46. ÉXITO: _____

47. SE CONSIDERA UN GANADOR: SI ___ NO ___ POR QUÉ _____

48. PALABRA QUE LO DEFINE: _____

49. QUE CONOCIMIENTO TIENE EL ASPIRANTE DE LA COMPAÑÍA: _____

49.1 Conoce la historia de la Cía. y principales productos _____

INFORMACIÓN LABORAL

50. QUE ESPERA DE LA EMPRESA: _____

51. QUE LE PIENSA DAR A LA EMPRESA: _____

52. PROYECTE EL CARGO/EXPECTATIVAS: _____

53. COLOQUE EL NOMBRE DE LAS ENTIDADES A DONDE SE ENCUENTRA INSCRITO Y LA FECHA DE INGRESO:

53.1 E.P.S.: _____ FECHA: _____ AFILIADO ____ BENEFICIARIO ____

53.2 FONDO DE PENSIONES: _____ FECHA: _____ AFILIADO ____ BENEFICIARIO ____

53.3 FONDO DE CESANTÍAS: _____ FECHA: _____ AFILIADO ____ BENEFICIARIO ____

29. VINCULACIÓN: SI ____ NO ____

30. FECHA DE VINCULACIÓN: _____ 31. TIPO DE CONTRATO: _____ TERMINO: _____

Vo.Bo. _____

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS:

ANEXO E



ENTREVISTA FAMILIAR

LUGAR Y FECHA: _____

I. DATOS PERSONALES

1. NOMBRE _____ CARGO _____ UBICACIÓN _____
2. ESTADO CIVIL: 2.1 CASADO ___ 2.2 VIUDO ___ 2.3 U. LIBRE ___ 2.4 SOLTERO ___ 2.5 SEPARADO ___ 2.6. OTRO ___
3. FECHA DE NACIMIENTO: _____ EDAD: _____
4. SEXO: 4.1 FEMENINO ___ 4.2. MASCULINO _____
5. DIRECCIÓN _____ 6. BARRIO _____ CIUDAD _____
7. TELÉFONO _____
8. NIVEL EDUCATIVO: 8.1.1 PRIMARIA INCOMPLETA ___ 8.1.2 PRIMARIA COMPLETA ___ 8.2.1 BACHILLERATO INCOMPLETO ___
8.2.2 BACHILLERATO COMPLETO ___ 8.3.1 TÉCNICO INCOMPLETO ___ 8.3.2 TÉCNICO COMPLETO ___ 8.4.1 UNIVERSITARIO INCOMPLETO ___
8.4.2 UNIVERSITARIO COMPLETO ___ 8.5 Años Cursados ___

III. INFORMACIÓN FAMILIAR

11. ESCRIBA AL FRENTE DE CADA ÍTEM EL NÚMERO DE PERSONAS QUE HABITAN CON EL TRABAJADOR(A)
- 11.1 ESPOSO(A) ___ 11.3 PADRES # ___ 11.4 HERMANOS # ___ 11.5 ABUELOS # 11.6 CUÑADOS # ___ 11.7 OTROS ___
12. FAMILIARES DIRECTOS EN PRIMER GRADO DE CONSANGUINIDAD QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR

PARA EL PARENTESCO USAR LOS MISMOS CÓDIGOS EMPLEADOS EN LA PREGUNTA 11, PARA ESTADO CIVIL USAR LOS USADOS EN LA 2,

PARA EL NIVEL EDUCATIVO LOS USADOS EN LA PREGUNTA 9N Y PARA OCUPACIÓN:

1. EMPLEADO 2. DESEMPLEADO 3. AMA DE CASA 4. ESTUDIANTE 5. CESANTE

EPS: 1. ISS 2. SALUDCOOP 3. CAFESALUD 4. COOMEVA

PARENTESCO	NOMBRE COMPLETO	ESTADO FÍSICO	FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	OCUPACIÓN ACTUAL

12. NOMBRE DEL CÓNYUGE O COMPAÑERO: _____
13. OCUPACIÓN: 13.1 EMPLEADO ___ 13.2 DESEMPLEADO ___ 13.3 AMA DE CASA ___ 13.4 ESTUDIANTE ___ 13.5 CESANTE ___ 13.6 PENSIONADO ___
14. INGRESO MENSUAL: 14.1 MENOS DE UN S.M.V. ___ 14.2 UNO A TRES S.M.V. ___ 14.3 MAS DE TRES S.M.V. ___
15. NIVEL EDUCATIVO: 15.1.1 PRIMARIA COMPLETA ___ 15.1.2 PRIMARIA INCOMPLETA ___ 15.2.1 BACHILLERATO COMPLETO ___
15.2.2 BACHILLERATO INCOMPLETO ___ 15.3.1 TÉCNICO COMPLETO ___ 15.3.2 TÉCNICO INCOMPLETO ___
15.4.1 UNIVERSITARIO COMPLETO ___ 15.4.2 UNIVERSITARIO COMPLETO ___ Años Cursados ___ OTROS _____

IV. FUNCIONAMIENTO FAMILIAR

17. LIDERAZGO

17.1 EN CASO DE DUDA CONSULTA A: 17.1.1 CONYUGE/COMPAÑERO___ 17.1.2 PADRES___ 17.1.3 HERMANOS___ 17.1.4 CONSENSO___
17.1.6 OTROS___

17.2 QUIEN DECIDE EL LUGAR DE RESIDENCIA: 17.2.1 TRABAJADOR___ 17.2.2 CONYUGE /COMPAÑERO___ 17.2.3 PADRES___ 17.2.4 HERMANO___
17.2.5 CONSENSO___ 17.2.6 OTROS___

17.3 QUIEN ACOSTUMBRA A SALIR CON LOS HIJOS: 17.3.1 TRABAJADOR___ 17.3.2 CONYUGE /COMPAÑERO___ 17.3.3 PADRES___
17.3.4 HERMANO___ 17.3.5 CONSENSO___ 17.3.6 OTROS___

18. NORMAS

18.1 QUIEN OTORGA LOS PERMISOS: 18.1.1 TRABAJADOR___ 18.1.2 CONYUGE /COMPAÑERO___ 18.1.3 PADRES___ 18.1.4 HERMANO___
18.1.5 CONSENSO___ 18.1.6 OTROS___

18.2 QUIEN PROHÍBE: 18.2.1 TRABAJADOR___ 18.2.2 CONYUGE /COMPAÑERO___ 18.2.3 PADRES___ 18.2.4 HERMANO___
18.2.5 CONSENSO___ 18.2.6 OTROS___

18.3 QUIEN ORDENA QUÉ SE DEBE HACER: 18.3.1 TRABAJADOR___ 18.3.2 CONYUGE /COMPAÑERO___ 18.3.3 PADRES___ 18.3.4 HERMANO___
18.3.5 CONSENSO___ 18.3.6 OTROS___

18.4 ACATA LAS ÓRDENES Y RECOMENDACIONES: 18.4.1 TRABAJADOR___ 18.4.2 CONYUGE /COMPAÑERO___ 18.4.3 HIJOS___
18.4.4 PADRES___ 18.4.5 HERMANO___ 18.4.6 TODOS___ 18.4.7 OTROS___

19. COMUNICACIÓN

19.1 ENTRE LOS PADRES(PAREJA): 19.1.1 AFECTIVA(EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS)___ 19.1.2 INSTRUMENTAL(TAREAS DE LA VIDA
COTIDIANA)___

19.2 ENTRE PADRES E HIJOS: 19.2.1 AFECTIVA(EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS)___ 19.2.2 INSTRUMENTAL(TAREAS DE LA VIDA COTIDIANA)___

19.3 ENTRE HERMANOS: 19.3.1 AFECTIVA(EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS)___ 19.3.2 INSTRUMENTAL(TAREAS DE LA VIDA COTIDIANA)___

19.4 ESPACIO QUE DEDICA A COMPARTIR CON LA FAMILIA: 19.4.1 DESAYUNO___ 19.4.2 ALMUERZO___ 19.4.3 COMIDA___ 19.4.4 OTROS___

20. RECREACIÓN

20.1 DEDICA EL TIEMPO LIBRE A: 20.1.1 DESCANSAR___ 20.1.2 VER TV___ 20.1.3 DEPORTE___ 20.1.4 TRASLADOS FAMILIARES___
20.1.5 OTROS_____

20.2 CUANTAS VECES AL MES DEDICA TIEMPO AL OCIO COMPARTIDO? 20.2.1 CERO A DOS VECES___ 20.2.2 TRES A CINCO VECES___
20.2.3 MAS DE CINCO VECES___

21. RELACIONES

21.1 SE ENTIENDEN MÁS Y MEJOR: 21.1.1 PADRE E HIJO(A)___ 21.1.2 MADRE E HIJO(A)___ 21.1.3 ABUELO(A) Y NIETOS___ 21.1.4 OTROS___

22. CONFLICTOS

22.1 LOS CONFLICTOS SE PRESENTAN: 22.1.1 SIEMPRE___ 22.1.2 CASI SIEMPRE___ 22.1.3 RARA VEZ___ 22.1.4 NUNCA___

22.2 LOS CONFLICTOS SE PRESENTAN ENTRE: 22.2.1 PADRES___ 22.2.2 PADRES E HIJOS___ 22.2.3 PADRE E HIJOS___
22.2.4 MADRE E HIJO___ 22.2.5 HERMANOS 22.2.6 OTROS___

23. ROLES

23.1 ASUME LA CARGA ECONÓMICA: 23.1 TRABAJADOR___ 23.2 CONYUGE/COMPAÑERO___ 23.3 PADRES___ 23.4 HERMANO___
23.5 COMPARTIDA___ 23.6 OTROS_____

24. ASUME EL CUIDADO DE LOS HIJOS: 24.1 TRABAJADOR ____ 24.2 CONYUGE/COMPAÑERO ____ 24.3 PADRES ____ 24.4 HERMANO ____
24.5 COMPARTIDA ____ 24.6 OTROS _____

24. SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS EN EL HOGAR:

24.1. DIALOGO ____ 24.2 DISCUSIÓN _____ 24.3 IMPOSICIÓN _____

V. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

25. TENENCIA DE LA VIVIENDA

25.1 PROPIA ____ 25.2 FAMILIAR ____ 25.3 CEDIDA ____ 25.4 AMORTIZACIÓN ____ 25.5 ARRIENDO _____

26. TIPO DE VIVIENDA

26.1 CASA ____ 26.2 APARTAMENTO ____ 26.3 HABITACIÓN ____ 26.4 OTROS _____

27. ESTRATO

27.1 UNO ____ 27.2 DOS ____ 27.3 TRES ____ 27.4 CUATRO ____ 27.5 OTROS _____

28. TIEMPO DE RESIDENCIA

28.1 MENOS DE UN MES ____ 28.2 7-12 MESES ____ 28.3 1-5 AÑOS ____ 28.4 SUPERIOR A 5 AÑOS _____

29. CONDICIONES DE LA VIVIENDA

29.1 N° HABITACIONES: ____ 29.2 COCINA ____ 29.3 COMEDOR ____ 29.4 PATIO

29.5 BAÑOS ____ 29.6 SALA ____ 29.7 LOCAL ____ 29.8 N° PLANTAS ____

29.9 CUANTAS OCUPA LA FAMILIA _____

30. SERVICIOS PÚBLICOS

30.1 AGUA ____ 30.2 LUZ ____ 30.3 TELÉFONO ____ 30.4 ALCANTARILLADO ____ 30.5 GAS ____

31. DOTACIÓN (ENSERES, ELECTRODOMÉSTICOS, MUEBLES)

31.1 CAMAS ____ 31.2 NEVERA ____ 31.3 TV ____ 31.4 ESTUFA ____ 31.5 EQUIPO DE SONIDO ____ 31.6 LAVADORA ____ 31.7 VHS ____

31.8 MUEBLES SALA-COMEDOR ____ 31.9 COMPUTADOR ____ 31.10 OTROS _____

32. ASPECTO FÍSICO (TENENCIA PROPIA)

32.1 TERMINADA ____ 32.2 OBRA NEGRA ____ 32.3 SEMITERMINADA ____ 32.4 DETERIORADA ____

33. QUÉ LE FALTA? 33.1 PUERTAS ____ 33.2 ENCHAPE ____ 33.3 PISOS ____ 33.4 VENTANAS ____ 33.5 PINTURA ____ 33.6 OTROS _____

34. TAMAÑO DE LA VIVIENDA (DE ACUERDO AL USO DEL ESPACIO)

34.1 GRANDE (SOBRAN ESPACIOS) ____ 34.2 MEDIANO (ESPACIOS ADECUADOS) ____ 34.3 PEQUEÑA (ESPACIOS REDUCIDOS) _____

35. OBSERVACIONES: _____

VI. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

36. AMBIENTE FÍSICO Y SOCIAL

36.1 ZONA DE RIESGO 36.2 ZONA DE PERIFERIA ____ 36.3 CENTRAL ____

37. VÍAS DE ACCESO: 37.1 BUENAS ____ 37.2 DEFICIENTES _____

38. RUTA DE BUSES? 38.1 POCAS ____ 38.2 MUCHAS _____

39. HORARIO DE RUTAS 39.1 RESTRINGIDO ____ 39.2 PERMANENTE _____

40. DISTANCIA DEL TRABAJO: 40.1 A MAS DE UNA HORA ____ 40.2 A MENOS DE UNA HORA _____

41. EL TRABAJADOR PERTENECE A ALGUNA ACTIVIDAD COMUNITARIA O ASOCIACIÓN 41.1 SI ____ 41.2 NO ____

41.1 J.A.C. ____ 41.2 PARROQUIA ____ 41.3 COMITÉS ____ 41.4 OTRO? _____

42. RELACIONES CON LOS VECINOS

42.1 NO LOS CONOCE _____ 42.2 POCO SE TRATA CON ELLOS _____ 42.3 FRECUENTEMENTE SE TRATAN _____

43. PORQUÉ? 43.1 FALTA DE TIEMPO _____ 43.2 NO LE GUSTA _____ 43.3 OTRO: _____

44. RELACIÓN COMUNIDAD – EMPRESA

44.1 LOS VECINOS CONOCEN LA EMPRESA DONDE USTED TRABAJA: 44.1 SI _____ 44.2 NO _____

45. CONOCE DE LA EMPRESA: 45.1 PRODUCTOS _____ 45.2 SERVICIO _____ 45.3 PROGRAMAS _____ 45.4 PROMOCIONES _____ 45.6 RECURSO HUMANO _____ 45.6 OTROS _____

46. PORQUÉ MEDIOS CONOCIÓ LA EMPRESA?

46.1 RADIO _____ 46.2 PRENSA _____ 46.3 TV _____ 46.4 FOLLETOS _____ 46.5 INTERNET _____ 46.6 TRABAJADOR _____ 46.7 OTROS _____

47. CONCEPTO DE LOS VECINOS SOBRE LA EMPRESA: 47.1 EXCELENTE _____ 47.2 BUENO _____ 47.3 REGULAR _____ 47.4 MALO _____

48. RELACIÓN FAMILIA-EMPRESA

48.1 LA EMPRESA HA CONTRIBUIDO EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES FAMILIARES DE: 48.1.1 SALUD _____ 48.1.2 EDUCACIÓN _____

48.1.3 VIVIENDA _____ 48.1.4 ALIMENTACIÓN _____ 48.1.5 _____ 48.1.6 VESTUARIO _____ 48.1.7 RECREACIÓN _____

49. CONCEPTO DE LA FAMILIA SOBRE LA EMPRESA: 49.1. EXCELENTE _____ 49.2 BUENO _____ 49.3 REGULAR _____ 49.4 MALO _____

50. QUÉ CONOCIMIENTO TIENE LA FAMILIA DE LA EMPRESA: _____

2. CONOCE LA HISTORIA, PRODUCTOS, ORGANIZACIÓN Y UBICACIÓN DE PUNTOS DE VENTA

51. EXPECTATIVAS LABORALES

51.1 ASCENSO _____ 51.2 ESTABILIDAD _____ 51.3 TRASLADO DE PUNTO DE VENTA _____ 51.4 TRASLADO DE CIUDAD _____ 51.5 NIVEL SALARIAL _____

51.6 CAPACITACIÓN _____

52. CUALES SON SUS ASPIRACIONES EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO?

52.1 ADQUIRIR VIVIENDA _____ 52.2 CANCELAR HIPOTECA DE VIVIENDA _____ 52.3 ADQUIRIR VEHÍCULO _____ 52.4 CONSTRUIR O HACER MEJORAS EN LA CASA _____

53. CONCEPTO DEL EMPLEADO SOBRE LA EMPRESA: 53.1 EXCELENTE _____ 53.2 BUENA _____ 53.3 REGULAR _____ 53.4 MALA _____

ELABORADO POR: _____ CARGO: _____

ENTREVISTADOR: _____ CARGO: _____

OBSERVACIONES Y / O COMENTARIO